

د. آلان جريجرمان

محاط بالعباقرة

Telegram: @mbooks90
SURROUNDED BY GENIUSES

ترجمة: زينب عبدالله

العبقرية ليست
حكراً على أحد
بل هي قدرة كاملة
في كل شخص منا



كل الحقوق محفوظة

© 2025، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، ج.م.ع.

تحذير: هذا المؤلف محمي بموجب قوانين حقوق التأليف والطبع والنشر والاتفاقيات الدولية، ولا يجوز استنساخ أي جزء منه أو تخزينه في نظام استرجاع أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة، إلكترونية أو ميكانيكية أو تصوير أو تسجيل أو غير ذلك دون إذن مسبق من الناشر، وأي نسخ أو توزيع غير مصرح به كتابيًا من الناشر لهذا المؤلف أو لجزء منه، قد ينتج عنه الملاحقة القانونية المدنية والجزائية إلى أقصى حدود القانون.

إشراف عام: نجلاء محمد رضا قاسم

الطبعة العربية الأولى: يناير 2025

اسم الكتاب: مُحاط بالعابرة

اسم المؤلف: د. آلان جريجيمان

اسم المترجم: زينب عبد الله

تصميم الغلاف: بلال محمد

الناشر: دار سما للنشر والتوزيع

رقم الإيداع 2025/2504

الترقيم الدولي: 9789777817240

عدد الصفحات: 264

دار سما للنشر والتوزيع

15 يوسف الجندي متفرع من شارع البستان - باب اللوق - القاهرة - ج.م.ع.

تليفون: +202 24517300 / +2 01271919100

email: samanasher@yahoo.com

اهداء

إلى ليذا وسارة وكارلي ونوح...

تجعلان كل رحلة مصدرًا للدهشة والإمكانيات.

وإلى كل من يؤمن أن هناك طريقة أفضل للقيام بالأشياء الأكثر أهمية.

د. آلان جريجلمان

مقدمة

لقد مرت ثلاث سنوات مُنذُ نشر كتاب "محاط بالعابرة" لأول مرة، وخلال هذه الفترة أصبحت الحاجة إلى إطلاق العنان للذكاء في أنفسنا وزملائنا ومؤسساتنا أكثر إلحاحًا. لقد تسببت التحديات الاقتصادية، والمنافسة المتزايدة في جميع أنحاء العالم من حولنا، والدور المتنامي للإنترنت ووسائل الإعلام الجديدة وتكنولوجيا المعلومات في كل جانب تقريبًا من جوانب التجارة، في دفع حتى أكثر الشركات نجاحًا إلى إعادة التفكير في الطريقة التي تدير بها أعمالها. أضف إلى هذا الطبيعة المتغيرة للعلاقة بين الموظفين والشركات، وأصبح من الواضح لماذا نحتاج إلى تفكير جديد إذا كنا سنستمر في تقديم المنتجات والخدمات والحلول والتجارب التي يستحقها عملاؤنا.

ومرة أخرى، في ظل هذه الخلفية المتطورة، تتردد الآن صدى الفكرتين الأساسيتين في الكتاب لدى العديد من الشركات. أولاً، تدرك هذه الشركات أهمية الاستفادة من مواهب جميع موظفيها -من القادة إلى الموظفين في الخطوط الأمامية- وإشراكهم في العمل الذي يهم حقًا. ولن ننجح أبدًا في العمل أو في أي شركة إذا فشلنا في النظر إلى الجميع باعتبارهم مصدرًا محتملاً للابتكار، وإظهار إيماننا بقدرتهم على إحداث الفارق، أو إذا لم نربط بين عملهم وهدف أكبر -هدف يدور حول بناء علاقات أقوى مع الزملاء والعملاء وتقديم قيمة أعظم لأولئك الذين نتمتع بامتياز خدمتهم. وفي هذا الصدد، كان كتاب "محاط بالعابرة" جزءًا من مناقشة مفيدة للغاية حول طبيعة الابتكار المؤسسي والدور القوي الذي يمكن أن نلعبه جميعًا -في ظل الظروف المناسبة- في خلق أفكار جديدة هامة وتحسين الأداء على المستويين الأعلى والأدنى.

وثانياً، أدرك عدد متزايد من الشركات والمؤسسات أخيراً المنطق وراء إلقاء شبكة أوسع كثيراً في البحث عن الأفكار والرؤى القادرة على تحسين الطريقة التي نعمل بها، والأشياء التي نقدمها، وطبيعة تجربة العملاء. فلقد ولت أيام النظر بشكلٍ ضيقٍ للغاية إلى خبراتنا الخاصة وأفضل الممارسات في صناعتنا. والآن تعمل الشركات الأكثر تفكيراً بجد في البحث عن أفضل الأفكار أينما كانت، وقد أصبح كتاب "مُحاط بالعابرة" رفيقاً مفيداً في هذه الرحلة. والواقع أنني كنت مسروراً عندما وجدت أن العديد من الشركات الرائدة في مجموعة واسعة من الصناعات تستخدم الكتاب وفصوله العشرة الأساسية كوسيلة مباشرة لتوسيع تفكيرها بانتظام -حيث تطلب من شركاء الأعمال وفريق العمل النظر في كل من هذه الأفكار "الكبيرة" كنقطة انطلاق في سعيها إلى أن تكون مختلفة، وأكثر قيمة في خدمة عملائها، وأكثر ابتكاراً ومهارة داخلياً. كما عرضت العديد من الشركات الكتاب كهدية للموظفين الذين يعملون لديها منذ فترة طويلة، والموظفين الجدد، والشركاء الرئيسيين في محاولة لرعاية أو الحفاظ على أحدث أفكارها بشأن التحديات والفرص المهمة.

ولابد أن أشير أيضاً إلى أن شبكة الإنترنت والتغيرات الجذرية الأخرى في الطرق التي نتعلم بها جميعاً، ونتواصل بها، ونحصل من خلالها على الأفكار، تجعل كتاب "مُحاط بالعابرة" أكثر أهمية وقيمة اليوم. وللمرة الأولى على الإطلاق، أصبح كل منا تقريباً قادراً على اكتشاف البصيرة والإلهام من أي ركن من أركان الأرض تقريباً بنقرة زر واستخدامها لدفع المعرفة وخلق تجارب عملاء أكثر مغزى. وما نفتقر إليه غالباً هو التوجيه الواضح الذي يقدمه هذا الكتاب لمهمة الانفتاح والفضول والانخراط بشكلٍ أكبر في العالم من حولنا. وهذه المواهب أو

"الهدايا" الخفية، التي تعززها التكنولوجيا، هي سلاحنا السري في قيادة شركاتنا ومؤسساتنا في هذه الأوقات المثيرة، لكن مُعقدة في نفس الآن.

خلال السنوات الثلاث الماضية، حظيت بمتعة التحدث عن الكتاب مع أكثر من ستين ألف شخص في الخطب والندوات في مختلف أنحاء العالم. ومن خلال هذه التبادلات، كان من المجزي بشكل خاص أن أرى كيف أن الأفكار الأساسية لإطلاق العنان للعبقرية والفضول بشأن العالم من حولنا قد ضربت وترًا عالميًا يتجاوز المكان والثقافة واللغة. كما كان من المجزي أن أرى كيف استخدمت الشركات في كل مكان كتاب "مُحاط بالعابرة" باعتباره الشرارة المناسبة لتصبح أكثر تميزًا ونجاحًا مما حلمت به على الإطلاق. إن معرفة أن الكتاب يحدث فرقًا هو أحد أعظم المكافآت لكونك مؤلفًا. والمكافأة الأخرى هي الحصول على فرصة للتعلم من العديد من القراء الذين خصصوا الوقت للاتصال أو الكتابة لمشاركة عبقريتهم.

شكرًا جزيلاً!

د. آلان س. جريجرمان

سيلقر سبرينج، ماريلاند

تمهيد

تحياتي ومرحبًا بكم في كتاب "مُحاط بالعابرة"، وهو كتاب يتحدث عن
الإمكانات الحقيقية التي يمتلكها كل منا، والشركات والمؤسسات التي نعمل فيها،
لإنجاز أشياء جديدة ورائعة... حتى لو لم نقم بها من قبل.

ولإعداد المشهد، دعوني أبدأ بطرح سؤالين أساسيين. إن طرح الأسئلة يشكل
جوهر هذا الكتاب وهو المفتاح لإطلاق العنان لأفكار جديدة وتقديم قيمة أكبر
للعلماء.

أولًا: كم مرة وصلت إلى العمل، وتبادلت التحية مع زملائك، وتحدثت أمام
فنجان القهوة أو مُبرد المياه، وحضرت اجتماعًا أو اجتماعين، ثم جلست على
مكتبك وقد غلب عليك الشعور المذهل بأنك مُحاط بالعابرة؟ إذا كنت مثل
أغلب الناس، فإن الإجابة هي "أبداً لم يحدث". والواقع أن هذا السؤال البسيط،
عندما يُطرح في مجموعة كبيرة من الناس، يتسبب في ضحك هستيري لدى
أغلب الناس في الشركات والمؤسسات.

ثانيًا: كم مرة غادرت العمل، وصعدت إلى سيارتك أو استقلت حافلة أو قطار،
ثم نظرت حولك وشعرت بإحساس رائع بأنك مُحاط بعالم من العابرة والأفكار
الرائعة؟ إذا كنت مثل معظم الأشخاص والشركات الذين ينغمسون في ضغوط
الحياة اليومية والروتين اليومي، فإن الإجابة هي أيضًا "أبداً لم يحدث". في
الواقع، أثناء قيامك برحلة العودة إلى المنزل، من المرجح أن ترى عالمًا مليئًا
بالسائقين العدوانيين، والأغبياء تمامًا -أو جزئيًا- والإعلانات التي لا معنى لها،
بدلاً من مصادر الإلهام العظيمة.

ولكن على الرغم من أن هذين السؤالين قد يبدو أن مضحكين، إلا أنهما يُشكّلان جوهر ما يتطلبه الأمر من الشركات والمؤسسات من مختلف الأنواع للابتكار والنمو والنجاح في الأوقات الصعبة. وفي عالم يكافئ باستمرار الأفكار الجديدة والأفضل، يتعين علينا جميعاً أن نجد السبل لتحقيق قيمة أكبر باستمرار للعملاء وأصحاب المصلحة الذين نختار خدمتهم. ولا يمكننا أن نفعل هذا إلا من خلال إطلاق العنان لفكرة عبقرية يعيش بيننا في أنفسنا وزملاء العمل وشركائنا. قد يبدو الأمر وكأنه مهمة شاقة، لكنه ليس مستحيلاً. والواقع أن عملنا مع المؤسسات الرائدة في العديد من الصناعات على مدى السنوات العشرين الماضية أظهر أننا جميعاً نمتلك القدرة، في ظل الظروف المناسبة، على إحداث فرق حقيقي بطرق صغيرة وكبيرة - ليس من خلال ممارسة الأعمال كالمعتاد أو الجلوس حول طاولة المؤتمرات لتبادل الأفكار حتى يحدث اختراق أو تنفجر عقولنا، ولكن من خلال العمل معاً لمعالجة العالم من حولنا بشكل مباشر، ورؤيته كمكان مليء بالفعل بالأفكار الرائعة ومصادر الإلهام غير المحدودة والإمكانات التي لا نهاية لها، والتي يمكن استخدامها لتحويل شركائنا ومنظماتنا وحياة عملائنا، وحتى أنفسنا.

إن هذه الفكرة المباشرة هي جوهر هذا الكتاب، والآثار المترتبة عليها مذهلة. فهي تشير إلى أن العالم الذي نتقاسمه جميعاً مختلف تمام الاختلاف عن العالم الذي تقاسمناه حتى قبل عشر سنوات، والعالم الذي لا يزال يستند إليه معظم تفكير رجال الأعمال. ففي عالم اليوم، لا يقتصر الأمر على وجود الإلهام للقيام بأشياء رائعة في كل مكان، بل إننا جميعاً قادرون على الوصول إلى نفس المعرفة بشكل أساسي؛ وكل شركة لديها فرصة حقيقية للفوز حتى لو لم تكن قد فازت من قبل؛ وكل موظف لديه القدرة على إحداث فرق حقيقي حتى لو لم يفعل

ذلك من قبل؛ ومن المرجح أن يكون الأشخاص والمنظمات الأكثر فضولاً وإبداعاً هم الذين سيبقون على قيد الحياة. أهلاً بكم في عالم يحيط بنا جميعاً حرفياً ومجازياً عباقرة!

إن التحدي الذي نواجهه جميعاً مختلف تمام الاختلاف عما قد نتخيله، ولا بد وأن يكون سبب التفاؤل أعظم كثيرًا. وباستثناء تلك المجالات النادرة نسبيًا التي يُشكّل فيها المستوى العالي من الخبرة الفنية المتخصصة جزءًا أساسيًا من المعادلة، فإن أغلب الشركات والمؤسسات سوف تفرق أو تسبح استنادًا إلى قدرتها على إعادة ابتكار التجربة التي تقدمها لعملائها. والواقع أن البصيرة والإلهام اللازمين للقيام بذلك موجودان في كل مكان حولنا. لذا، توقفوا عن الضحك واجمعوا العباقرة الذين تعملون معهم. فقد حان الوقت لنهض من كبوتنا وننطلق في رحلة -أو عشر رحلات- نحو مستقبل نجاح العملاء والشركات...

من أين نبدأ؟

في هذا الكتاب، آمل أن أعرض لك كيف يمكنك أنت وشركتك أو مؤسستك أن تفوز في الأسواق الأكثر تنافسية. ليس من خلال ممارسة الأعمال كالمعتاد، ولكن من خلال إعادة اكتشاف الفضول والموهبة في كل منا واستخدامها لإطلاق العنان للعبقرية في العالم من حولنا.

من هو "العبقري"؟

قبل أن نبدأ، دعونا نخصص بضع لحظات للتفكير في معنى أن تكون عبقريًا. ثم دعونا نفكر في السبب الذي يجعل من الضروري أن تكون جميع مؤسساتنا بارعة. بعد ذلك، سنتخذ جولة سريعة في مكان عمل نموذجي لمعرفة سبب

صعوبة التوصل إلى أفكار تحدث فرقًا حقيقيًا.

كما آمل أن تكونوا قد استنتجتم من المقدمة، فإن هذا الكتاب يركز على فكرتين مهمتين لهما آثار قوية عليك وعلى شركتك أو مؤسستك.

الفكرة الأولى: هي أننا جميعًا نمتلك القدرة على أن نكون عابرة. وربما لا يكون هذا هو الحال في الطريقة التي نفكر بها في أعظم العقول في التاريخ. ففي نهاية المطاف، كان أشخاص مثل كونفوشيوس، وبطليموس، وليوناردو دافنشي، وتوماس إديسون، ومدام كوري، وألبرت أينشتاين أذكىء للغاية، ومن غير المرجح أن تجدهم يتسكعون بجوار ماكينة القهوة في مكتبك. ولكننا نستطيع أن نكون عابرة بطريقة أكثر أهمية بالنسبة لنجاحنا. والواقع أن كل واحد منا لديه القدرة على أن يكون عبقرًا عمداً - من خلال العمل معًا لتقديم وجهات نظر جديدة للمشاكل الفلحة، واكتشاف طرق جديدة وأفضل للقيام بالأشياء، وتقديم قيمة أعظم للعملاء الذين يعتمدون علينا كل يوم. وكل ما يتعين علينا أن نفعله هو أن ننظر إلى أنفسنا وإلى بعضنا البعض بطريقة مختلفة بعض الشيء. ولكي نكون عابرة، فإننا نحتاج ببساطة إلى البصيرة الصحيحة والظروف المناسبة.

الفكرة الثانية: هي أننا نعيش في عالم تحيط بنا فيه عبقریات ومعارف يمكن استخدامها لتحويل أي شركة أو منظمة تقريبًا. وربما لا يكون هذا هو الأسلوب الذي نميل إلى التفكير به في الأفكار العظيمة، أو عملية التوصل إليها، أو الشخصيات المشاركة فيها. فأغلبنا لا يمتلك معطفاً مختبريًا، ناهيك عن التسكع في مختبرات متطورة مليئة بالعلماء الحاصلين على درجة الدكتوراه، أو أجهزة الكمبيوتر العملاقة المشغلة بتحليل أكثر الخوارزميات تعقيدًا، أو أطباق بتري

المليئة بأحدث شرائح الحمض النووي. ولكن "العبقريّة" على نحو أكثر أهمية بالنسبة لنجاحنا.

ولعل أكثر المختبرات ملاءمة لأغلب أغراضنا هي شوارع المدن الصاخبة، أو مسارات الجبال الهادئة، أو الأيام التي نقضيها في حديقة الحيوانات، أو الليالي التي نقضيها في السيرك، أو الزيارات إلى المتاحف المحلية، أو الساعات التي نقضيها في مشاهدة إعادة عرض لا حصر لها لمسلسلات الكوميديا التلفزيونية الحائزة على جوائز، أو المسابقات السخيفة التي نخترعها لمجرد المتعة، أو رحلة منهجية إلى حد ما إلى أفضل الممارسات في مجموعة من المنظمات والصناعات غير المرتبطة ببعضها البعض على الإطلاق. في واقع الأمر، لكي ننجح باستمرار، يتعين علينا أن نكون مُنفتحين على وضع أنفسنا في أماكن مليئة بالاحتمالات التي غالبًا ما تكون غير مألوفة أو غير متوقعة على الأقل. أماكن لديها بالفعل القدرة على إخراج العبقريّة فينا. كل ما يتعين علينا فعله هو النظر إلى العالم بشكل مختلف. لاكتشاف العبقريّة، أيضًا نحتاج ببساطة إلى البصيرة الصحيحة والظروف المناسبة.

فشل النظرة الأولى

المشكلة الوحيدة في هاتين الفكرتين هي حقيقة أنهما تتعارضان مع الطريقة التي يُفضل مُعظمنا -ومُعظم مؤسساتنا- أن ننظر بها إلى بعضنا البعض وإلى العالم من حولنا. كما تتعارضان مع الرؤية التي نتلقاها و"الظروف" التي يجد مُعظمنا أنفسنا فيها كقادة وموظفين وأعضاء فريق وبالغين. ولكن كيف؟

أولاً، يميل أغلبنا إلى التفكير في زملاء العمل وأنفسنا باعتبارنا تروسًا في

عجلة من المفترض أنها تهدف إلى إبقاء مؤسساتنا في حالة تقدم. فنحن مُجرد قطع من أحجية لا نعرف إلا نادرًا كيف ستبدو الصورة النهائية، ناهيك عن ما يمكننا القيام به لجعلها أكثر إثارة للإعجاب. لذا عندما نسأل عن زملاء العمل فإننا نميل إلى الرد: "يعمل جو في مجال التمويل"؛ أو "تعمل جين في مجال الموارد البشرية"؛ أو "يعمل كارلوس في مجال المبيعات"؛ أو "هيلين تتولى إدارة قسم السجلات". وباستثناء أقرب أصدقائنا في العمل، فإن زملاء العمل هم أدوار ومسؤوليات، ومسميات وظيفية، وسكان مكاتب أو مكعبات أو أماكن معينة في المصنع. وهم موجودون في مكان ما على مخطط يسمى 'المؤسسة'، في مربع محدد وفقًا لواجباتهم وليس مواهبهم الفريدة. وإذا كنا نعمل في شركة أو منظمة كبيرة، فمن المرجح أن تكون هذه 'الأماكن' وتلك 'المهام' محددة للغاية. ولكن من المرجح أن تظل مواهبهم الفريدة غير معروفة، مما يعني أن مواهبنا الجماعية، وهي الأصول الحقيقية للشركة، من المرجح أن تكون غير مُستغلة.

إن سلوكهم، في أغلب الأحوال، يدعم تصوراتنا البسيطة. فهم إما يجلسون خلف بعضهم البعض أو محاطين ببعض الأغراض الشخصية، ويحاولون بكل إخلاص إنجاز عملهم من خلال المضي قدمًا في إنجاز المهام، والتحقق من العناصر الأساسية المدرجة في قائمة "المهام المطلوب إنجازها"، والتعامل مع المكالمات الهاتفية الأكثر ضرورة وغير ضرورية في كل يوم، وإرسال رسائل البريد الإلكتروني المهمة، وحضور نصيبهم من الاجتماعات المهمة وغير المهمة، وإطفاء الحرائق الأكثر تهديدًا. ونادرًا ما يخرجون للعب -إذا كان "اللعب" يعني الغناء أو الرقص أو الضحك أو إطلاق وابل هائل من الأفكار الإبداعية في ممرات عالمنا غير المتوقع. وربما لا يتسابقون داخل وخارج المبنى بحثًا عن شبل لتحسين المؤسسة.

إن سلوكنا، في أغلب الأحيان، يسمح لهم بالنجاة من ذلك. فما داموا يؤدون مهامهم -ولا يعبثون بأقدس الأشياء لدينا- فإننا نبدو راضين تمامًا عن وجودهم بيننا. ففي نهاية المطاف، سوف نشعر بالوحدة الشديدة بدونهم. فضلًا عن ذلك، فإننا نشترك في نفس الهدف النهائي المتمثل في اجتياز اليوم دون أن يصاب أحد بأذى. لذا فإننا لا نستطيع أن نتخيل أنهم ينتظرون اللحظة المناسبة ليكونوا رائعين. وفي نظرنا، فإنهم أكثر ميلًا إلى انتظار اللحظة المناسبة لمغادرة العمل مبكرًا بعض الشيء. ومع مرور كل يوم، تقل احتمالات اكتشافنا شيئًا رائعًا عنهم، والذي قد يساعدنا إذا اكتشفناه في أن نصبح شركة أو مؤسسة أفضل. ولا عجب إذا في أن فكرة أن تكون مُحاطًا بالعابرة يصعب فهمها إلى هذا الحد.

لا شك أننا لا نستطيع أن نتخيل مؤسستنا بارعة أيضًا. أليست هذه المؤسسة ببساطة مجموع هؤلاء الأشخاص العاديين الذين يسترشد بهم مجموعة من القادة الذين يحاولون يائسين عدم فقدان وظائفهم؟ قادة ترتبط طموحاتهم بإجراء تغييرات متواضعة... وليس بالمراهنة على فكرة جديدة أو غير مألوفة؟ ومن يهتم إذا كانت أعمالنا أو مؤسساتنا قد بدأت رحلتها بالفعل بفعل شيء بارع؟ دعونا نكون أفضل قليلًا هذا العام مما كنا عليه في العام الماضي. يمكننا أن نفعل ذلك من خلال التفكير التدريجي أو من خلال نسخ أحدث فكرة من أفكار المنافسين بسرعة. ابقَ على مقربة من صناعتنا وقاعدة المعرفة لدينا، لأن التفكير الجديد يولد الاحتقار، لكن المألوف يولد النجاح.

الجرأة على التحدث مع الغرباء

ماذا لو نظرنا إلى الناس والمؤسسات والعالم من حولنا بطريقة مختلفة؟ ماذا

لو نظرنا إليهم باعتبارهم مجموعة رائعة من الأصول التي يمكن دمجها للقيام بشيء رائع؟ ماذا لو افترضنا بالفعل أن زملاءنا في العمل عابرة مختبئون ينتظرون بفارغ الصبر الفرصة للقفز من مقاعدهم وأدوارهم لإحداث فرق؟ ماذا لو توقعنا منهم بالفعل أن يخلقوا اختراقات يومية من شأنها أن تجعلنا نتقدم كثيرًا على المنافسة؟ وماذا لو اعتقدنا أن الجميع يأتون إلى العمل كل يوم على أمل إحداث فرق؟ عندها، ومع الرؤية والظروف المناسبة، قد يصبح أي شيء تقريبًا ممكنًا.

ولكن ماذا لو نظرنا إلى ثراء العالم من حولنا في ضوء مختلف؟ ماذا لو أدركنا أن الطريقة الوحيدة لاكتشاف أفكار مختلفة تمامًا هي النظر في أماكن مختلفة تمامًا؟

ولكن كيف نتعلم من جديد أن ننظر إلى بعضنا البعض، ومؤسساتنا، والعالم الذي نتقاسمه من خلال مجموعة مختلفة من العيون بعد كل هذه السنوات من المحاولة لتجنب ذلك؟ إذا قرأت كتابي "دروس من صندوق الرمل"، فأنت تعلم أنني أقضي الكثير من الوقت في التعلم من الأطفال ومحاولة معرفة كيفية تطبيق مواهبهم الطبيعية على عالمنا كبالغين وشركات ومؤسسات. عندما كنا أطفالًا، كنا نرى الأشياء بشكل مختلف. لم تكن لدينا أفكار مسبقة عن أنفسنا، أو بعضنا البعض، أو العالم من حولنا. كل يوم كنا نتعامل مع العالم بشغف وطاقة وعيون جديدة وإحساس قوي بالدهشة والفضول والصدق. رأينا في بعضنا البعض فرصة لتعلم أشياء جديدة وألعاب جديدة ومهارات جديدة. في أبسط الأشياء من حولنا، تخيلنا إمكانيات لا حصر لها تقريبًا. أخذنا الأفكار من مكان ونقلناها إلى مكان آخر. في حين كانت عوالمنا صغيرة نسبيًا، كانت هائلة أيضًا -

تقدم تشكيلة لا نهاية لها على ما يبدو من الأشياء لاستكشافها وفهمها وتطبيقها على أي شيء أكثر أهمية. ففي مكان ما بين عالم العمل وعالم الكبار، فقد مُعظمتنا القدرة على رؤية بعضنا البعض والعالم من حولنا باعتبارهما التربة الخصبة لإطلاق العنان لأفكار وفرص جديدة... وتقديم قيمة مختلفة وأكبر لعملائنا. ومع تقدمنا في السن، بدأنا نرى الناس كما يبدوون وليس كما يمكن أن يكونوا. وبدأنا نرى الأشياء وحتى الأفكار كما تبدو في السياق الذي وجدناها فيه، وليس كما يمكن أن تكون في سياق جديد يمكننا خلقه لهم.

تخيلوا مدى سعادتي قبل بضع سنوات عندما كنت أرافق ابنتي، التي كانت في الثامنة من عمرها آنذاك، إلى محطة الحافلات للتوجه إلى المدرسة. وعندما مررنا بشخص لم أراه قط في حيننا، شخص بدا مشبوهًا بعض الشيء من خلال عدسة عيني الأبويتين المفرطتين في الحماية، حذرتها من تجنب التحدث إلى الغرباء. هذا شيء أخبرنا به مُعظم آبائنا عندما كنا أطفالًا، ويبدو أكثر أهمية اليوم في عالمنا غير المؤكد. أجابت بصدق حقيقي وقليل من الارتباك: "لكن يا أبي، كيف سأتمكن من تكوين صداقات جديدة؟ وكيف سأتعلم أشياء جديدة؟"

وأود أن أضيف: كيف ستتمكن هي وأصداؤها الجدد من إعادة اختراع الشركات والمؤسسات والعالم الذي سيصبحون جزءًا منه يومًا ما؟ إن كسر سلاسل عبقرية يعيش بيننا يُشكل تحديًا لنا جميعًا كبالغين -حتى أولئك الذين يقضون حياتهم في مساعدة الآخرين على ابتكار أفكار جديدة. وربما أحتاج إلى طريقة أفضل للتفاؤل في مواجهة الاحتمالات والحذر.

وبعد أن قلت هذه الأشياء، يجب أن أعترف بأن هذا الكتاب يتحدث عن التحدث إلى الغرباء ووضع أنفسنا في أماكن مليئة بعدم اليقين والاحتمالات.

ثم يتعلق الأمر باستغلال هذه الاحتمالات إلى أقصى حد. "كن منفتحًا وفضوليًا وحذرًا" هي نصيحة سليمة للمسافرين من رجال الأعمال والشركات أيضًا. ليس كل ما هو موجود هناك مصدرًا للأفكار العظيمة لك ولشركتك أو مؤسستك. ولكن هناك الكثير مما يستحق الاستكشاف والفهم أكثر مما قد تتخيله. كل يوم نمر بأفكار يمكن أن تغير حياتنا وحياة أولئك الذين نختار خدمتهم، لكننا نرفض السماح لها بجذب انتباهنا.

رؤية عالم من الاحتمالات

قبل أن أترك مفهوم التفكير والتصرف بانفتاح الطفل، دعوني أشارككم مشهدًا آخر قد يساعد في تأطير التحدي الذي نواجهه كبالغين ومنظمات. إنه مشهد ظل عالقًا في ذهني بينما كنت أكتب هذا الكتاب. قبل عامين، أخذت ابنا نوح، الذي كان يبلغ من العمر أربع سنوات في ذلك الوقت، لإجراء فحص العين الأول له. وكما نعلم جميعًا، غالبًا ما تكون المرات الأولى مليئة بالقلق والفضول. في الطريق إلى هناك، طرح الكثير من الأسئلة. كان العديد منها يتعلق بتفاصيل الإجراء، لكن بعضها أظهر قلقه الحقيقي تجاه شخص يعبث بعينه.

"هل سيلمسون مقلتي عيني أم سيضعون فيها مادة لزجة؟" تساءل بصوت عالٍ.

"لا يمكن"، أجبت. "يريد الطبيب فقط أن تنظر من خلال بعض النظارات الرائعة لمعرفة مدى قدرتك على الرؤية."

"هذا كل شيء؟" سأل نوح.

"هذا كل شيء!" أجبت.

"حسنًا، فلنفعل ذلك."

وهكذا وصلنا، وانتظرنا دورنا، ثم استرخينا على كرسي الفحص، الذي كان في حد ذاته مصدرًا لمزيد من الأسئلة والاحتمالات التي لا نهاية لها. ثم دخلت الطبية غرفة الفحص، وقالت مرحبًا، وأعطينا رأيها في سبب عقدنا لهذا الاجتماع، وسألت نوح ما إذا كان بإمكانه قراءة الحروف الموجودة في السطر العلوي من مخطط العين. وعندما أدركنا أن المخطط الذي يحتوي على الصور أفضل، دار الحديث التالي:

الطبيب: لنبدأ بالصورة العلوية.

نوح: "هذا قارب شراعي."

الطبيب: "حسنًا، دعنا نجرب الصف التالي..."

نوح: "O" و "X"

الطبيب: "جيد جدًا. دعنا نحاول الصف التالي..."

نوح: "علم، نجمة، قلب."

الطبيب: "رائع. والصف التالي..."

نوح: "O"، قارب شراعي، نجمة، فنجان شاي، و "X" آخر.

الطبيب: "لنجرب صفًا آخر. ما هذا؟"

نوح: "نقطة."

الطبيب: "إنه شيء مختلف قليلاً عن النقطة. هل تريد المحاولة مرة أخرى؟"

نوح: "نقطة صغيرة جدًا."

الطبيب: "دعنا نحاول مرة أخرى. إنه في الواقع شكل شائع."

نوح (بعد توقف للتفكير قليلاً): "سفينة فضائية."

الطبيب: "ليس بالضبط."

نوح (بعد فترة توقف أخرى): "هل هي شاحنة ضخمة تسحق سيارة؟"

الطبيب: هل يبدو مثل أي شيء آخر؟

نوح: "كلب في شاحنة ضخمة يسحق سيارة."

الطبيب: "ليس بالضبط، ولكن هذا جيد بما فيه الكفاية في الوقت الراهن."

في الواقع (أو في عالم الحقائق للبالغين)، كان ذلك فنجان شاي آخر، ولكن أصغر حجمًا بكثير. في الواقع، كان مصدر إحباط لنوح والطبيب. ومع ذلك، كان من الممكن أن تكون لحظة من الاحتمالات. عندما اقترب نوح من حدود ما يمكنه رؤيته بوضوح، حقق بداية خياله بينما وصلت الطبيبة إلى حدود خيالها.

وهذا هو الحال مع أغلب البالغين والشركات والمؤسسات. فنحن نبدو منشغلين برؤية حدود من نكون، وما نعرفه، وما نحتاج إلى معرفته. ونادرًا ما نلتزم بالوصول إلى بداية خيالنا الفردي والجماعي. ونتيجة لهذا، ورغم أننا

قادرين على إلقاء نظرة جديدة وقوية على الإمكانيات المحيطة بنا، فإننا نادرًا ما نفعل ذلك. وباعتبارنا بالغين، فإن التحدي الأعظم الذي نواجهه والفرص الأعظم التي نحظى بها هو أن نرى أنفسنا والعالم بشكل مختلف. فنحن بحاجة إلى رؤية فنانين الشاي كمركبات فضائية أو كلاب في شاحنات عملاقة تدهس السيارات. ونحن بحاجة إلى إيجاد الاحتمال الثاني أو الثالث. ونحن بحاجة إلى التوقف عن اختيار رؤية الأشياء كما هي فقط والبدء في تخيل الطريقة التي يمكن أن تكون عليها.

التحدي الحقيقي الذي يواجه القادة

إن كان هناك فكرة أخرى كبيرة في هذا الكتاب، فهي فكرة مفادها أن أغلب القادة لا يستطيعون القيادة. ليس إذا كانت القيادة تعني دفع مجموعة من الناس العاديين إلى تحقيق نتائج غير عادية. فلو كان بوسع القادة أن يفعلوا ذلك، لكانوا قد قضوا وقتًا أقل كثيرًا في التذمر من العالم من حولهم - والافتقار إلى الإبداع والحماس والمبادرة لدى موظفيهم - ولقضوا وقتًا أطول كثيرًا في خلق السياق الذي يسمح بظهور العبقريّة. ويبدو أن الأوقات الصعبة أجبرتهم على الانشغال بالأهداف القصيرة الأجل والأرقام بأي ثمن بدلًا من قوة الناس في تحقيق الأمور الصحيحة. وسوف نفكر في هذا الأمر بالتفصيل بعد قليل.

أولاً، في الجزء الأول من الكتاب، دعونا نعد المسرح من خلال معرفة السبب وراء صعوبة تمتع الأشخاص والشركات والمؤسسات بالبراعة. ثم في الجزء الثاني، سننطلق في عشر رحلات إلى أماكن وأفكار يمكنها تحويل عملك. وفي الجزء الثالث، سنكتشف كيفية استخدام هذه الأفكار لتحويل مؤسستك إلى محرك حقيقي للإبداع وقيمة العملاء.

إنني أستخدم كلمتي "شركة" و"مؤسسة" على نحو متبادل إلى حد ما في هذا الكتاب لتحديد الأماكن التي تتواجد فيها أنت وزملاؤك. وأنا أدرك أن القراء يأتون من مجموعة متنوعة من الأماكن، وأن هذه الكلمات تهدف إلى احتواء التنوع الكبير في المؤسسات التي قد تعمل فيها في القطاعات الخاصة والعامة والمجتمعية. ورغم أنني أقضي معظم وقتي في العمل مع الشركات، فإنني أمل أن يرى أولئك منكم الذين لا يعملون بشكل خاص في الشركات أهمية هذه الأفكار لعالمكم. كما أستخدم كلمة "عميل" لتحديد الأشخاص والمؤسسات التي نختار خدمتها. ورغم أن بعض المؤسسات الحكومية وغير الربحية، وحتى بعض الشركات وشركات الخدمات المهنية، لا تستخدم كلمة "عميل"، فإنني أمل مرة أخرى أن تفهموا أن نيتي هي التركيز على قدرتنا كمنظمات أو مؤسسات على تقديم القيمة الأكثر إقناعاً لأولئك الذين نخدمهم -سواء كنا نعتبرهم عملاء أو مواطنين أو أعضاء أو شركاء أو مرضى أو مساهمين أو عملاء- وجعلهم ناجحين قدر الإمكان فيما يحاولون إنجازه.

الجزء الأول

السياق

نحن نعلم ما نحن عليه، ولكننا لا نعلم ما قد نكون عليه.

—وليام شكسبير

العبقريّة هي واحد في المائة إلهام، وتسعة وتسعين في المائة جهد.

—توماس اديسون

هل من الممكن للشركات والمؤسسات أن تكون متأققة باستمرار؟ على مدى السنوات العديدة الماضية، كان هذا السؤال يثير اهتمام بل ويشغل بال بعض من أفضل العقول في عالم الأعمال. لذا فإننا نبحث عن التميز، ونحاول إيجاد الفرق بين العظمة والجودة فحسب، ونحدد ما يميز رواد السوق عن غيرهم أو أي نموذج آخر يمنحنا الأفضلية.

ثم تتعثر الشركات الرائدة واحدة تلو الأخرى، أو ما هو أسوأ من ذلك، تضل طريقها. وتبدأ في الانزلاق السريع من أقل أهمية إلى عدم أهمية. بل إن بعضها يختفي، أولاً من شاشات الرادار لدينا ثم من عالم الأعمال نفسه. وتصبح النماذج التي كنا نعتقد أنها رائعة بالأمس قديمة بسرعة أكبر من أي وقت مضى. ويتغير العملاء الذين كنا نعتبرهم أمراً مسلماً به بين عشية وضحاها، ومعهم تتغير مفاهيمنا حول معنى تقديم القيمة. وتتقلص أعمار المنتجات والخدمات والأفكار والعلامات التجارية التي نعتز بها أمام أعيننا.

ولكن الأمر لا يقتصر على الشركات الثلاث الكبرى - فورد، وجنرال موتورز، وكرايسلر - التي تكافح من أجل البقاء. ذلك أن الشركات العالمية الكبرى مثل AOL وDell تصعد كالنيازك لتقود صناعاتها ثم تهبط إلى الأرض. ولم تُعد AOL رائدة الإنترنت التي ساعدت في إدخالها إلى كل بيت تقريبًا، بل أصبحت مضطرة إلى اختبار نموذج أعمال جديد تمامًا يستند إلى حقائق اليوم. والآن أصبحت Dell تحت ضغط عالم من المنافسين الجدد والقدامى الذين يقدمون تكاليف أقل، وخدمات أفضل، أو كليهما، فضلًا عن القيود التي يفرضها نموذج التوزيع الذي كانت تتبناه في السابق. وحتى أكثر حقائق الأعمال التجارية عصرية اليوم تتغير في الغد. فقد أصبح موقع MySpace.com المكان الذي يتجمع فيه الشباب ويتواصلون على شبكة الإنترنت، ثم بعد اثني عشر شهرًا تفوق عليه موقع فيسبوك، فأرغم على التساؤل عما إذا كان قد أصبح غير ذي صلة.

استراتيجيات مثالية، وابتكارات رائعة، وتسويق من الطراز العالمي، وصيغ لا تقبل المنافسة للنجاح.

ماذا يجب على الشركة أن تفعل؟

لا أستطيع أن أظاهر بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل بأي طريقة محددة، لذا فلن تجدني أخبرك بأي الشركات الرائعة الموصوفة في هذا الكتاب ستكون رائدة خلال السنوات الخمسين القادمة. في الواقع، أفترض أن العديد منها لن تكون موجودة في السنوات القادمة. هناك الكثير مما يمكن أن يحدث بشكل صحيح أو خاطئ. ما سأتوقعه هو طبيعة الأشخاص والشركات والمنظمات والأفكار التي ستستمر. هذا بسيط إلى حد ما. أود أيضًا أن أتوقع أنك وشركتك أو مؤسستك ستظل موجودًا طالما اخترت تقديم قيمة مقنعة للعملاء الذين تخدمهم.

لذلك، في الجزء الأول من هذا الكتاب سأشرح المزيد عن طبيعة عالم الأعمال كما أراه - عالم مليء بالتحديات العظيمة والفرص الأكبر للقيام بأشياء رائعة - وسأقترح الأسباب التي تجعلنا عادةً نفشل في الارتقاء إلى مستوى إمكاناتنا، ولماذا الفضول هو السلاح التنافسي الوحيد الضروري لبقائنا على المدى الطويل.

الفصل الأول

الأشخاص ذوي البشرة البيضاء يسبحون ببطء

أو...

كيف تمكن أبطال السباحين في العالم من الهيمنة على عالم السباحة التنافسية - ولماذا ليس عليك أن تكون عبقرًا لتفعل أشياء عبقرية.

إذا شاهدت نهائيات أي مسابقة دولية كبرى للسباحة، فمن المرجح أن ترى مجموعة من الأشخاص ذوي البشرة البيضاء في الغالب يتنافسون على الجوائز الكبرى. أشخاص ذوي بشرة بيضاء للغاية - بيضاء إلى أقصى حد - معظمهم على الأرجح من شمال أوروبا أو من نسلهم الذين يسبحون لبلدان مثل هولندا وفرنسا وألمانيا وبولندا والمملكة المتحدة وكندا وروسيا والسويد وأوكرانيا وجنوب إفريقيا وأستراليا والولايات المتحدة وزيمبابوي. في الواقع، من بين الميداليات الذهبية الاثنين والثلاثين التي مُنحت في السباحة في الألعاب الأولمبية لعام 2008، فاز الأشخاص ذوي البشرة البيضاء بسبع وعشرين ميدالية. أما الخمس المتبقية فقد فاز بها سباحون من اليابان وكوريا وتونس وأميركي من أصل أفريقي كجزء في سباق التتابع 4 × 100 متر سباحة حرة.

إن حقيقة هيمنة ذوي البشرة البيضاء على السباحة الدولية ليست بالأمير المثير للدهشة، ولكن الظروف التي أدت إلى هيمنتهم على هذه الرياضة هي التي جعلتهم يتفوقون عليها. فحتى أواخر القرن التاسع عشر كان ذوي البشرة البيضاء ربما أبطال السباحين على وجه الأرض، وكانوا يجهلون تمامًا كيفية

السباحة بسرعة. وهذا لا يعني أنهم كانوا يحاولون السباحة ببطء. والواقع أن أفضل السباحين ذوي البشرة البيضاء في هذا العصر كانوا يفترضون أنهم يسبحون بسرعة كبيرة، ولم يكن لديهم أي سبب يدفعهم إلى الاعتقاد بخلاف ذلك. ثم في يوم من الأيام فاجأتهم حقيقة قاسية.

بالنسبة لأولئك منكم الذين لا يقضون الكثير من الوقت في السباحة أو يفكرون في السباحة (على الرغم من أنه ربما يجب عليك فعل ذلك لأن السباحة تمرين رائع للأشخاص من جميع الأعمار)، اسمحوا لي أن أقاطع قصتنا لأقدم لكم بعض المعلومات الأساسية.

تختلف أساليب وظرق السباحة

في البداية، تُستخدم اليوم أربع ضربات أساسية في مسابقات السباحة في جميع أنحاء العالم، ولكل من هذه الضربات متطلباتها الخاصة.

الضربة الأولى هي السباحة الحرة، حيث يكون السباحون أحرارًا في القيام بأي شيء يريدونه لدفع أنفسهم عبر المسبح باستثناء دفع أنفسهم بعيدًا عن قاع المسبح أو علامات الممرات "الحارة". وعادةً ما يقوم السباحون في السباحة الحرة بالزحف الأمامي، وهي السباحة التي يظلون فيها على صدورهم ويقومون بسحب الذراعين من أعلى مع ركلة سريعة. وهذا المزيج هو أسرع ضربات السباحة على أي مسافة وهو المفضل بشكل واضح لكل سباح متمرس في السباحة الحرة. وهو أيضًا ما كنا سنفعله أنا وأنت على الأرجح إذا حاولنا تجنب سمكة قرش أو سمكة شيطان البحر أو أي خطر آخر على الشاطئ. ولكن من الناحية الفنية يُسمح للسباحين المتنافسين في السباحة الحرة بالقيام بأي

سباحة يختارونها، بما في ذلك السباحة الجانبية، والتي تحظى بشعبية كبيرة بين المتقاعدين الذين يمارسون السباحة الترفيهية في بحر الشمال، ونمط سباحة الكلب المجداف، الذي يحظى بشعبية كبيرة بين الأطفال الصغار الذين يتعلمون السباحة للتو.

وفجأة، وفي تكرارين سريعين نسبيا، كشفت فكرة عبقرى يعيش بيننا عن طريقة أفضل للقيام بشيء ما.

السباحة التنافسية الثانية هي السباحة على الظهر، حيث يستطيع السباحون القيام بأي شيء تقريبًا يريدونه لدفع أنفسهم عبر حوض السباحة طالما ظلوا على ظهورهم. وعادةً ما يمارس السباحون الذين يمارسون السباحة على الظهر، حيث يستلقون على ظهورهم ويقومون بسحب الذراعين فوق الرأس بالتناوب ثم دفع المرفقين مع الركلة. هذه هي السباحة المفضلة لدي، لأنها تسمح لي بإبقاء رأسي خارج الماء والنظر حولي، كما أنها تجعل التنفس أقل صعوبة. وهي أيضًا السباحة الوحيدة التي لدي فيها أي فرصة للتغلب على أطفالنا في السباق.

ماذا لو كانت هناك طرق أكثر ذكاءً للقيام بالأشياء؟ وماذا لو كانت هذه الطرق الأكثر ذكاءً موجودة حولنا تنتظر منا اكتشافها؟

السباحة التنافسية الثالثة هي سباحة الصدر، حيث يظل السباحون على صدورهم ويحركون أذرعهم للأمام ثم يسحبونها للخلف مع كسر سطح الماء بالكاد. تصاحب هذه السباحة "ركلة الضفدع"، التي تبدو مثل الأرجل الخلفية للضفدع أثناء تحركه عبر الماء. سباحة الصدر هي سباحة رائعة لتعلم السباحة والسباحة في المياه المفتوحة عندما تحتاج إلى معرفة إلى أين تتجه -خاصةً إذا

كان هناك الكثير من العوائق أو قناديل البحر حولك. كما أنها تتيح لك إبقاء رأسك خارج الماء إذا كنت تفضل ذلك، على الرغم من أن أفضل السباحين التنافسيين يبدو أنهم يهاجمون الماء بوجوههم ورؤوسهم أثناء دخولهم في انزلاق سريع.

ومع ذلك، فإن سباحة الصدر هي أبطأ سباحة في السباحة التنافسية وتتطلب الكثير من الطاقة إذا كنت تحاول السباحة بسرعة أو التسابق لمسافات طويلة.

أما السباحة التنافسية الرابعة فهي الفراشة، حيث يظل السباحون على صدورهم ويحركون أذرعهم في انسجام فوق الماء - مثل رفرفة أجنحة الفراشة - ثم يقومون بسحب قوي تحت الماء. وتصاب هذه الضربة "ركلة الدولفين"، حيث تتحرك الساقين لأعلى ولأسفل معاً في الماء. وتعد ضربة الفراشة، وهي ابتكار قائم على سباحة الصدر، شيئاً يتمتع بجمال وقوة كبيرين عندما يتم أدائها بشكل جيد، وهي تقترب من سرعة السباحة الحرة في المسافات القصيرة.

يوضح الرسم البياني التالي السرعة النسبية لهذه الضربات الأربع وأوقات الرقم القياسي العالمي الحالي في سباق 100 متر للرجال والنساء لكل منها.

السرعات النسبية لضربات السباحة الأرقام القياسية العالمية الحالية في سباق 100 متر			
ضربات السباحة	متر/ثانية	للرجال	للنساء
حرة (الزحف الأمامي)	2.17	46.25 ثانية	51.70 ثانية
فراشة	1.98	49.07 ثانية	55.95 ثانية
ضربة الظهر	1.84	49.99 ثانية	56.71 ثانية
ضربة الصدر	1.67	57.47 ثانية	63.86 ثانية

ما يجعل سباحة الصدر، وهي أبطأ السباحة التنافسية، الأكثر إثارة للاهتمام من وجهة نظرنا هو حقيقة أنه حتى عام 1873م كانت أسرع طريقة تُمكن شخص أبيض على الإطلاق من تعلم السباحة التنافسية.

ضربات مختلفة للسباحة لمختلف الأشخاص

نحن نعلم أن الناس كانوا يسبحون سباحة الصدر منذ العصر الحجري، وفقًا للصور التي عُثر عليها في كهف السباحين في جنوب غرب مصر، بالقرب من الحدود مع ليبيا. لذا فإن السباحة على الصدر لها تاريخ عريق، ربما يعود تاريخها إلى 10.000 عام. ومن غير الواضح تمامًا كيف تَعَلَّم هؤلاء الناس الأوائل سباحة الصدر، على الرغم من أنها تُشبه إلى حد ما الطريقة التي تسبح بها بعض الكلاب والضفادع والعديد من الحيوانات الأخرى.

كما أن لدينا ما يجعلنا نعتقد أن السكان الأصليين في الأمريكتين وجزر المحيط الهادئ وأجزاء من غرب أفريقيا كانوا يسبحون بطريقة الزحف - وهي الطريقة الأسرع في السباحة - منذ عدة آلاف من السنين. ومن المؤسف أن أحدًا في أوروبا لم يتعلم هذه الطريقة بسبب افتقاره إلى اتصال جيد بالإنترنت أو رحلات جوية مباشرة أو قناة ديسكفري حتى عام 1844م، ثم حدث ذلك بالصدفة إلى حد ما عندما أُقيمت مسابقة للسباحة في لندن بإنجلترا، وشارك فيها بالفعل سباحان من السكان الأصليين لأمريكا. ولابد أن أسلوبهما غير التقليدي أو المتطرف إلى حد ما وسرعهما الكبيرة صدمت السكان المحليين عندما فازا بالعديد من السباقات - وإن كان من الواضح أن هذا لم يصددهم بالقدر الكافي لتغيير طريقتهن في السباحة. وكان لابد أن ينتظر هذا حتى عام 1873.

لدينا الفرصة لاكتشاف معلومات حول كل شيء تقريباً حدث على كوكبنا وخارجه.

وعلى مدار ثلاثة عقود، واصل الأوروبيون صقل أسلوب سباحة الصدر، فأدخلوا تعديلات طفيفة لكنها ذات أثر كبير على سرعتهم وكفاءتهم. في حين كان السباحون الأبطأ يعملون على تحسين أسلوبهم بوتيرة أبطأ، إلا أنهم كانوا راضين عن تقدمهم. وعلى النقيض، في بقاع أخرى من العالم، كان السكان الأصليون يطورون أساليب سباحة مختلفة تمامًا، وأسرع بكثير، دون الالتزام بالقواعد والمفهوم الرسمي لمسابقات السباحة الرسمية والفوز بالجوائز.

كان "جون ترودجن" -مدرّسًا لأحد نوادي السباحة في لندن- رجلًا عاديًا يتمتع بفضول شديد ورغبة شديدة في مساعدة تلاميذه على السباحة بشكل أسرع. لم يَعد يرضى بالقيود المفروضة على سباحة الصدر، فسافر إلى أمريكا الجنوبية في عام 1873 بحثًا عن أفكار جديدة حول السباحة. وبناءً على مراقبة السباحين الأصليين في أمريكا الجنوبية، طور نسخته الخاصة من السباحة الزاحفة. في نسخة 'ترودجن'، يستعيد السباح ذراعيه خارج الماء بينما يتدحرج جسمه من جانب إلى آخر. كانت هذه الحركة مقترنة بركلة مقصية مع كل سحبتين للذراع. علّم ترودجن هذه التقنية لأعضاء ناديه، ورغم أن الركلة أثبتت أنها غير فعالة إلى حد ما، إلا أنها لا تزال تنتج أوقاتًا أسرع بكثير من سباحة الصدر. وسرع سرعان ما بدأ أفضل السباحين الإنجليز في السباحة بهذا الأسلوب بنجاح في المنافسات بالإضافة إلى سباحة الصدر. ومع ذلك، ظلت المشاكل قائمة فيما يتعلق بالركلة، وفي عام 1902 اكتشف الأسترالي "ريتشارد كاغيل" القطعة المفقودة من اللغز من خلال مراقبة أسلوب السباحة لدى سكان "جزر

سليمان" الأصليين، حيث جمعت نسختهم من الزحف بين الركلة لأعلى ولأسفل، أو "الرفرة"، مع ضربة فوق الذراع. وكانت النتيجة طريقة أكثر سلاسة وكفاءة وسرعة في السباحة، وقام كافيل بتعليم هذه الطريقة الجديدة لأبنائه الستة، الذين أصبحوا جميعًا سباحين أبطالاً. وفجأة، وفي تكرارين سريعين نسبيًا، تمكن عبقرى يعيش بيننا من التوصل إلى طريقة أفضل لفعل شيء ما - ليست طريقة جديدة لم يسبق لها مثيل من قبل، بل طريقة جديدة وثرورية لمجموعة من الأشخاص الذين أخذوا السباحة على محمل الجد. ونتيجة لذلك، لم يُعد عالم السباحة التنافسية كما كان من قبل. فبعد آلاف السنين، اكتشف ذوي البشرة البيضاء أخيرًا كيفية السباحة بسرعة.

يتعين علينا أيضًا أن نتوصل إلى كيفية جعل شركائنا ومؤسساتنا تُقدم قيمة فريدة ومقنعة إذا كنا ننوي الفوز.

اليوم ليس لدينا أعذار جيدة

ففي أربعينيات القرن التاسع عشر، كان من الممكن أن نَعذر الناس لعدم معرفتهم بكل شيء. بل وربما نَعذرهم لعدم رغبتهم في التغيير في مواجهة الأفكار الأفضل حول كيفية القيام بالأشياء. ففي نهاية المطاف، التغيير أمر صعب على الناس، حتى الآن في القرن الحادي والعشرين - على الرغم من أن المرء قد يتساءل لماذا استغرقهم التغيير كل هذا الوقت الطويل في مواجهة الأدلة الدامغة على وجود طريقة أفضل للسباحة.

إن هذا يثير بعض التساؤلات: هل نقوم بالعديد من الأمور الأخرى على النحو الذي نستطيع أن نقوم به؟ أم أن القيود التي تفرضها معرفتنا أو ثقافتنا تُحد من

قدرتنا على المنافسة في الحياة وقدرة مؤسساتنا على المنافسة في السوق؟ ماذا لو كانت هناك طرق أكثر براعة للقيام بالأشياء؟ وماذا لو كانت هذه الطرق الأكثر براعة موجودة حولنا في انتظار أن نكتشفها؟ ماذا لو كانت واضحة وأقل وضوحاً في الوقت نفسه، أي أنها تتطلب منا أن نحفر تحت السطح أو أن ننظر إلى الشيء بعين مختلفة قليلاً؟

من ناحية ما، كانت مهمة "چون ترودجن" سهلة. فلم يكن عليه أن يحفر عميقاً تحت السطح ليجد أناساً يسبحون بطرق مختلفة وأفضل. ومع ذلك، كان أول شخص يستفيد من هذه الرؤية ويفعل شيئاً فعلياً باستخدامها.

اليوم نستطيع أن نقول، ولو بقدر من السخرية، إننا نملك القدرة لأول مرة على الإطلاق على معرفة كل شيء تقريباً - أو على الأقل لدينا الفرصة لاكتشاف معلومات عن كل شيء تقريباً حدث على كوكبنا وخارجه. وهذا لا يعني أننا توصلنا إلى كل شيء. ولكن الوصول إلى المعلومات ليس مشكلتنا. ذلك أن شبكة الإنترنت، على الرغم من افتقارها إلى مراقبة الجودة، قد وضعت فجأة عالماً من الاحتمالات في متناول أيدينا. والآن أصبح السفر، في غضون وقت معقول وبتكلفة معقولة، ممكناً إلى أي مكان تقريباً على سطح الكرة الأرضية. وعلى هذا فإننا لسنا مضطرين إلى انتظار شخص لديه طريقة فريدة وأفضل في القيام بالأشياء ليفسد الحفل. إننا نحتاج فقط إلى معرفة أين وكيف نبحث عن البصيرة، أو نحتاج فقط إلى المجازفة والبحث عن البصيرة التي يمكننا تطبيقها على التحديات والفرص التي نواجهها.

لا يتعين علينا أن نكون عباقرة لتحقيق ذلك. يتعين علينا فقط أن نكون من الأشخاص المهتمين بالسباحة، أو أي شيء نختر أن نتفوق فيه. شخص منفتح

على اكتشاف طرق أفضل.

لذا، إذا كان هناك مثال لهذا الكتاب، فربما يكون مدرب السباحة "جون ترودجن"، الرجل الذي كان يعمل في غموض نسبي لو لم يكن يتمتع بفضول الطفل والانفتاح على تجربة شيء جديد، وهي الصفات التي جعلته يتقدم على معاصريه.

إذا لم نتمكن جميعًا من اكتشاف كيفية السباحة بشكل مختلف، فلن نتمكن من البقاء في حمامات السباحة الخاصة بنا لفترة طويلة!

ولكن ماذا عنا وعن الشركات والمؤسسات التي نعمل فيها؟ سوف أزعّم أننا لا نملك أي خيار. لذا، فلنخرج من المسبح ولنكن واضحين بشأن التحدي الحقيقي الذي نواجهه. إذا لم نتمكن جميعًا من معرفة كيفية السباحة بشكل مختلف، فلن نبقى في حمامات السباحة لفترة طويلة! وكما سعى ترودجن إلى معرفة كيفية جعل سباحيه يفوزون بالسباقات، يتعين علينا أيضًا أن نكتشف كيفية جعل شركاتنا ومؤسساتنا تقدم قيمة فريدة ومقنعة إذا كنا نعتزم الفوز.

إذا لم يكن عملاؤك معجبين بسباحة الصدر، فمن الأفضل أن تجد طريقة جديدة للسباحة.

الفصل الثاني

السعي للحصول على قيمة مُقنعة

أو...

لماذا يجب عليك إعادة اختراع قواعد اللعبة إذا كنت تريد الفوز.

ولكن ما هو القاسم المشترك بين شركة تأجير السيارات التي تقلك من مكان إلى آخر، والجهاز الإلكتروني الذي يتيح لك إنشاء تجربة ترفيهية مخصصة، وأكبر سلسلة سوبر ماركت للأطعمة الطبيعية في العالم؟ إذا كنا مبدعين، فقد نقترح أن هذه الأشياء مجتمعة تلبي الاحتياجات الأساسية للبشر في عالمنا السريع الخطى: التنقل، والترفيه، والتغذية. لكن كما تعلم أنت وأنا، هناك الكثير في الحياة أكثر من ذلك.

ما الذي يجمع بين شركة تأجير السيارات التي تأتي لتأخذك، والجهاز الإلكتروني الذي يتيح لك إنشاء تجربة ترفيهية مخصصة، وأكبر سلسلة سوبر ماركت للأطعمة الطبيعية في العالم؟ إذا كنا مبدعين، فقد نقترح أن هذه الأشياء معًا تلبي الاحتياجات الأساسية للبشر في عالمنا السريع: التنقل، والترفيه، والتغذية. لكن كما تعلم أنت وأنا، هناك الكثير في الحياة أكثر من ذلك.

وبأبسط المصطلحات التجارية، فإن شركة Enterprise لتأجير السيارات، وApple، وWhole Foods Market، يجمع بينهم حقيقة مفادها أن كلّ منهم غير الطريقة التي كانت تتم بها الأمور في الأسواق المزدهمة للغاية من خلال توفير قيمة جديدة ومقنعة للعملاء الذين اختاروا خدمتهم. لقد فعلوا ذلك في

صناعة خدمية عمرها ما يقرب من تسعين عامًا، وفي عالم سريع الخطى يعتمد على التكنولوجيا المتطورة، وفي مجال الأعمال الأساسية لبيع الطعام (وهو مجال عمل يمكن القول بأنه أقدم مهنة في العالم). وتوفر قصصهم نقطة مرجعية مفيدة لفهم ما تحتاج جميع شركاتنا ومؤسساتنا إلى القيام به لتحقيق نجاح العملاء والأعمال التجارية.

جملة إغواء هامة

ولفهم القيمة المقنعة التي تتمتع بها شركة Enterprise لتأجير السيارات، دعونا نعود سريعًا بالزمن إلى الوراء -إلى تاريخ صناعة تأجير السيارات- كانت شركة Hertz رائدة في مجال تأجير السيارات -تعود أصولها إلى عام 1918- عندما افتتح "والتر چاكوبس"، الذي كان في الثانية والعشرين من عمره، شركة لتأجير السيارات في شيكاغو بأسطول مكون من اثني عشر سيارة فورد موديل T. شيء ما يخبرني أن تأجير سيارات موديل T اليوم سيكون أيضًا ناجحًا، لكن دعونا لا نستبق الأحداث. فبعد خمس سنوات، باع چاكوبس شركته المتنامية إلى چون هيرتز، رئيس شركة Yellow Cab -سيارات الأجرة الصفراء والشاحنات والحافلات الصفراء- وولّد نظام "Drive-Ur-Self" الخاص بشركة هيرتز.

وباعتبارها مُنشئة لصناعة ناشئة، كانت شركة Hertz مُبتكرة مُذهلة. فقد أطلقت الشركة سلسلة من الابتكارات الأولى التي من شأنها أن تبقىها في طليعة أعمال تأجير السيارات. وشملت هذه الابتكارات أول شبكة لتأجير السيارات من الساحل إلى الساحل (1925)، وأول بطاقة ائتمان لتأجير السيارات (1926)، وأول موقع مطار في مطار ميدواي في شيكاغو (1932)، وأول برنامج يسمح للمستأجرين بتسليم سياراتهم في مكان مختلف (1933)، وأول نظام فوترة

مركزي (1959)، وأول نادي للمسافرين الدائمين (1972)، وأول تعليمات قيادة محوسبة (1984). وقد ساعد هذا الالتزام المستمر بتقديم -قيمة مضافة- فيما قد نسميه أعمال تأجير السيارات التقليدية في إبقاء الشركة في الصدارة.

في واقع الأمر، كانت شركة Avis المنافس الأشد قوة لشركة Hertz لسنوات عديدة - الشركة التي بدت وكأنها تعتز بدور الطرف الأضعف، وحظيت بالاهتمام بحملة إعلانية شعبية تقول: "نحن رقم 2 ولكننا نحاول بجهد أكبر". وقد بذلت شركة Avis قصارى جهدها بالفعل. فقد أسسها "وارن أقيس" في عام 1946 في مطار 'ويلو ران' في 'ديترويت'، وسرعان ما توسعت الشركة عبر الولايات المتحدة ثم إلى أوروبا وكندا والمكسيك. وقد اتبعت نموذج أعمال Hertz الذي يركز على المطارات والذي استند إلى الاعتراف المتزايد بأن شركات الطيران أصبحت الوسيلة المهيمنة للسفر لمسافات طويلة. وباعتبارها منافسًا جديدًا بالثقة، قدمت Avis نصيبها من الابتكارات، بما في ذلك أول نظام للحجز وإدارة المعلومات في الوقت الفعلي (1972)، وأول خدمة تسجيل وصول ذاتية الخدمة "آلية" (1984)، وأول جهاز كمبيوتر محمول لمعالجة إرجاع السيارة في ساحة الإرجاع (1987)، وأول نظام تحديد المواقع العالمي المحمول (2003). حتى وقت قريب، مكن العمل الجاد الذي بذلته شركة Avis الشركة من البقاء في المرتبة الثانية. ولكن على الرغم من أن الابتكارات عززت قيمة العملاء، إلا أنها لم تغير قواعد اللعبة.

ولكن أين يقع مشروع Enterprise في هذه الصورة؟ الذي بدأت قصته في عام 1957 عندما قرر شاب يُدعى "چاك تايلور" اختبار فكرة تأجير السيارات الناشئة في 'سانت لويس'. ورغم أن تأجير السيارات لم يكن فكرة سيئة، إلا أن

أفضل فكرة جاءت عندما اقترح عليه العملاء أن يؤجر لهم السيارات بينما تكون سياراتهم في الورشة للإصلاح. لذا، بدأ في استئجار "سيارات مستعارة" مقابل 6 دولارات في اليوم و6 سنتات لكل ميل، وذلك بأسطول أولي مكون من 17 مركبة.

ولكن على الرغم من أن ابتكارات شركة Avis أدت إلى تعزيز قيمة العملاء، إلا أنها لم تغير قواعد اللعبة.

على عكس شركتي Hertz و Avis، اعتقد تايلور أن أفضل الفرص لنمو شركته كانت مع "المستأجرين من مسقط رأسهم" وليس مع المسافرين الذين يصلون إلى المطارات. هؤلاء هم الأشخاص الذين كانت سياراتهم في الورشة للصيانة أو مُعطلة بسبب حادث. وقد أدى هذا التركيز المختلف إلى افتتاح فروع في أماكن إقامة وعمل الناس بدلاً من المطارات. وعلى عكس شركتي Hertz و Avis أيضًا، لم يتسم تطور Enterprise بسيل من الابتكارات في مجال التكنولوجيا وواجهة العملاء. وبخلاف تركيزها الواضح والفريد من نوعه في السوق والتزامها بأن تكون قريبة من عملائها المستهدفين قدر الإمكان، ربما كان أكبر ابتكارات الشركة فكرة بسيطة ومُقنعة بشكلٍ مُذهل اقترحها عبقرى يعيش بيننا. ففي عام 1974، بدأ مدير أحد فروع الشركة في أورلاندو في تقديم خدمة التوصيل المجاني للعملاء إلى مكتب التأجير. وأصبحت هذه الخدمة تحت شعار "We'll Pick You Up" التي أصبحت الآن الآن تقليدًا من تقاليد شركة Enterprise.

بعد تأسيس لعبتها الجديدة والهيمنة على سوقها، بدأت الشركة في عام 1995 في التنافس بشكلٍ مباشر مع شركات تأجير السيارات التقليدية من خلال

افتتاح أول موقع لها في مطار دنفر الدولي. واليوم تُعد شركة Enterprise أكبر شركة لتأجير السيارات في أمريكا الشمالية ولديها أكثر من 7000 موقع في الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة وأيرلندا وألمانيا. كما أنها تفتخر بوجود موقع على بُعد 15 ميلًا من 90 % من سكان الولايات المتحدة. لاتزال Hertz أكبر شركة لتأجير السيارات في العالم، لكن Avis لم تُعد الشركة رقم 2. فهي لاتزال شركة قوية تتمتع بعملاء مُخلصين لكنها الآن رقم 4 أو 5. إن نجاح شركة Enterprise لتأجير السيارات هو في الحقيقة قصة تتعلق برؤية فرصة لتحسين السوق وتقديم قيمة جديدة وجذابة. ولكن ماذا عن الجمع بين التكنولوجيا الجديدة وتجربة عملاء مختلفة تمامًا؟

تخطي أحدث التقنيات

لكي نفهم القيمة الجذابة التي يقدمها جهاز iPod، فلنلق نظرة على عبقرية شركة سوني، أول من جعل الموسيقى والترفيه شخصيين وقابلين للارتداء. ففي عام 1979، أعادت هذه الشركة اليابانية المبتكرة بشكل ملحوظ اختراع عالم الترفيه الشخصي من خلال طرح جهاز Walkman 'ووكمان'، وهو مشغل شرائط كاسيت محمول يمكن حمله في أي مكان. (أستطيع أن أسمع بعضكم يتساءلون عن ماهية مشغل شرائط الكاسيت، أو كما تقول ابنتنا المراهقة سارة في كثير من الأحيان: "إنه من القرن الماضي!"). لقد كان جهاز Walkman 'ووكمان' حقًا محررًا عظيمًا للناس والموسيقى. فقبل اختراعه كان عليك أن تكون في منزلك بالقرب من نظام الاستريو الخاص بك أو في سيارتك للاستمتاع بألحانك المفضلة. ولكن سوني رأت الفرصة لتغيير قواعد اللعبة: الموسيقى المحمولة والقابلة للارتداء والتي يمكنك حملها في أي مكان

والاستماع إليها في أي وقت باستخدام سماعات الرأس. وكان نجاحها هائلًا. وبحلول الذكرى العشرين لتأسيسها في عام 1999، باعت شركة سوني 186 مليون وحدة من أجهزة Walkman ذات شرائط الكاسيت، و46 مليون وحدة من أجهزة Walkman ذات الأقراص المضغوطة، و4.6 مليون وحدة من أجهزة Walkman ذات الأقراص الصغيرة، وأكثر من 500 مليون سماعة رأس. وزادت المبيعات كل عام لمدة عشرين عامًا متتالية.

سيشمل التغيير تقنية جديدة وتجربة جديدة، يُمكن أن تقدم قيمة أكثر إقناعًا لجيل جديد من مستمعي الموسيقى.

لذا كان الأمر مُثيرًا للدهشة عندما فقد من يملكون آذان سوق عملاقة إيقاعهم، أو على الأقل فشلوا في إدراك أن الوقت قد حان لتغيير قواعد اللعبة التي غيروها مرة أخرى. وكان التغيير سيشمل تقنية جديدة وتجربة جديدة قادرة على تقديم قيمة أكثر جاذبية لجيل جديد من مستمعي الموسيقى. وفي الوقت الذي بلغت فيه مشغلات الموسيقى الرقمية من إنتاج شركة سوني ذروتها، كان مشغل الصوت الرقمي "أو MP3" في طور الظهور، ومعه إمكانية امتلاك وتخصيص كمية غير محدودة من الموسيقى والترفيه وإضفاء الطابع الشخصي عليها.

كانت مشغلات الصوت الرقمية، على النقيض من مشغلات Walkman، أجهزة قادرة على تخزين وتنظيم وتشغيل ملفات الموسيقى الرقمية. والواقع أن أول مشغل تم تسويقه على نطاق واسع، وهو Rio PMP300 من إنتاج شركة Diamond Multimedia، وقد تم طرحه في الأسواق في سبتمبر/أيلول 1998، وبدأت موجة من النشاط مع تسابق الشركات الراسخة والشركات

الناشئة في مجال ريادة الأعمال على ابتكار منتج ناجح. لكن شركة Apple هي التي أصبحت، على الأقل في الوقت الحالي، الفائز الأكبر، ليس لامتلاكها المنتج المثالي -على الرغم من أن جهاز iPod مثير للإعجاب للغاية- ولكن لأنها قدمت للعملاء تجربة رائعة للغاية وأكثر جاذبية.

وهذا المزيج من جهاز iPod نفسه، وبرنامج iTunes، ومتجر iTunes قدم قيمة استثنائية للعملاء. وبفضل الجمع بين التصميم الفُهر لجهاز iPod، والحجم الصغير، وسهولة الاستخدام، وإمكانية الوصول من خلال iTunes إلى أكبر مكتبة من الأغاني، احتلت شركة Apple مكانة مثالية. وبفضل تسويقها وإعلاناتها الذكية، واستثمارها الكبير في التطوير والتحديث والتنوع - بما في ذلك القدرة على مشاهدة مقاطع الفيديو وغيرها من البرامج - سرعان ما أصبح جهاز iPod واحدًا من أكثر المنتجات رواجًا على هذا الكوكب. وبحلول بداية عام 2010، كان قد تم بيع أكثر من 250 مليون جهاز iPod وتم تحميل أكثر من 10 مليار أغنية من متجر iTunes.

الدليل يكمن في التجربة. عندما تشتري جهاز iPod وتدخل إلى موقع iTunes على الويب، سيتغير مفهومك عن الترفيه الشخصي وإمكانياته. ولكن هذا لا يعني أن هيمنة Apple على السوق مضمونة. ففي وقت كتابة هذه السطور، كانت العديد من الشركات الرائدة الأخرى، بما في ذلك مايكروسوفت، تستثمر مبالغ ضخمة في سبيل المنافسة. وربما تكون الورقة الرابحة هنا هي شركات الهواتف المحمولة، مثل: Verizon و Sprint و Cingular، الذين يقومون مع شركائهم في مجال المعدات، بإنتاج جيل جديد من الهواتف المحمولة المزودة بمشغلات MP3 مدمجة. وهذا الاندماج بين التقنيات يمكن أن

يغير قواعد اللعبة بسرعة مرة أخرى. ففي عالم التكنولوجيا الإلكترونية سريع الوتيرة وعالي المخاطر، يصبح تحدي تقديم قيمة جديدة، وأكثر جاذبية أكبر. ولكن ماذا عن شيء أساسي مثل تجارة البقالة بالتجزئة؟

بيع أسلوب حياة ومجموعة من القيم

لكي نفهم عرض القيمة الجذابة التي تقدمها متاجر Whole Foods، ربما يتعين علينا أن نعود بالزمن إلى الوراء -بداية التجربة الإنسانية- عندما كان الناس يأكلون الطعام الطبيعي بدافع الضرورة إذا ما تمكنوا من صيده أو زراعته. ولكن في أواخر سبعينيات القرن العشرين، لم يكن عالم الأغذية الطبيعية والعضوية يجذب سوى شريحة صغيرة نسبيًا من السوق. وكانت المتاجر مليئة بمجموعة محدودة من المنتجات الطبيعية التي شملت المنتجات العضوية ومنتجات الألبان والفاصوليا والحبوب والمأكولات النباتية والفيتامينات والمكملات العشبية والمخبوزات الصحية التي كانت تفتقر في الغالب إلى المذاق واللمس والجاذبية العامة. وكانت هذه الأماكن تستقطب شريحة سوقية من الناس الذين يرتدون أحذية بيركنستوك ويعيشون في المدن الجامعية، ويبدو أنهم كانوا ينفرون مشتري الأغذية التقليديين.

الدليل يكفّن في التجربة.

ولكن كم من الناس قد يهتمون بتناول أطعمة أكثر صحة وأمانًا إذا اعتقدوا أن الخيارات والبيئة أكثر ملاءمة لعادات وأذواق المتسوقين؟ في عام 1980، رأى أربعة من رواد الأعمال في مجال الأغذية الطبيعية في أوستن بولاية تكساس فرصة لتغيير قواعد اللعبة من خلال ربطها بالسوبر ماركت، وهي البيئة التي

أصبحت تهيمن على التسوق في البقالة. واليوم، مع مبيعات تبلغ نحو 8.5 مليار دولار، أصبحت هول فودز ماركت بائع التجزئة الرائد في العالم للأغذية الطبيعية والعضوية، وتدير متاجر في أمريكا الشمالية والمملكة المتحدة.

ولكن كم عدد الأشخاص الذين كانوا سيهتمون بتناول أطعمة أكثر صحة وأمانًا إذا اعتقدوا أن الخيارات والبيئة كانت أكثر ملاءمة لعادات المتسوقين وأذواقهم؟ وهنا في عام 1980، رأى أربعة من رواد الأعمال في مجال الأغذية الطبيعية في أوستن، بولاية تكساس، فرصة لتغيير قواعد اللعبة من خلال ربطها بالسوبر ماركت، وهي البيئة التي كانت تهيمن على التسوق في البقالة. واليوم، مع مبيعات تبلغ حوالي 8.5 مليار دولار أمريكي، أصبح متجر Whole Foods هو متجر التجزئة الرائد في العالم للأغذية الطبيعية والعضوية، ويدير متاجر في أمريكا الشمالية والمملكة المتحدة.

قم بزيارة أحد متاجر Whole Foods ومن المرجح أن تُعيد التفكير في مفهومك عن الطعام الصحي. ادخل إلى قسم المنتجات الذي يضم وفرة رائعة من أجمل إبداعات الطبيعة بكل ألوانها وأشكالها المتألقة. مُر بمنضدة الأسماك الطازجة، وقسم اللحوم المليء باللحوم الأبقار الخالية من الهرمونات والمرباة طبيعيًا، وقسم الأطعمة الجاهزة المُعدة للذواقة وتذوق العينات على طول الطريق. انظر إلى المعروضات المقدمة في المخبز، والتي تقول كل شيء عن اللذة والقليل جدًا من الجرانولا المقرمشة التي يربطها المرء بالأطعمة الطبيعية. ثم ابحث عن عروض الأطعمة الطبيعية التقليدية المليئة بالحياة والطاقة والتغليف الجذاب بشكل كبير، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن عالم الأكل الصحي قد انتشر جنبًا إلى جنب مع نمو متجر Whole Foods. هذا هو العالم الجديد

والجريء للأطعمة الطبيعية والعضوية، وليس عالم الأطعمة المقرمشة قليلة الدسم أو الخالية من الدهون والمليئة بالألياف الذي كان سائدًا في الماضي القريب، على الرغم من أنه يمكن العثور على الكثير من هذه الأشياء أيضًا.

ولا يقل أهمية عن ذلك في القيمة التي يقدمها متجر Whole Foods التزام الشركة بتثقيف العملاء حول الأكل الصحي وأنماط الحياة الصحية من خلال المواد المكتوبة والعروض التوضيحية في المتاجر ودروس الطهي والمشاركة المجتمعية ودعم قضايا الصحة وبناء إمدادات الغذاء الصحي والحفاظ عليها.

هناك متاجر أكثر روعة وتميزًا في بعض النواحي. ولعل Wegman ومتاجره الغذائية المذهلة تتبادر إلى ذهني. ولكن متجر Whole Foods يبيع مفهومًا - حول الطعام، وأنفسنا، والمجتمعات التي نعيش فيها، والكوكب الذي نتشاركه - وهو مفهوم مقنع لعدد متزايد من الناس، حتى مع أسعاره المرتفعة نسبيًا مقارنة بالعديد من المتاجر الكبرى التقليدية. والآن تتحدى مجموعة جديدة من المنافسين - شركات مثل Trader Joe وحتى Wal-Mart - هذه الصيغة وتسعى لجعل الأغذية الطبيعية والعضوية سلعة أقل تكلفة. وسيكون من المثير للاهتمام أن نرى كيف تتطور Whole Foods بينما تعمل على الدفاع عن الصناعة والقيم التي أنشأتها. إن تقديم قيمة مقنعة والحفاظ عليها عملية لا تنتهي أبدًا.

أنت تفوز بتغيير قواعد اللعبة

لقد قامت العديد من الشركات والمؤسسات الأخرى بتغيير قواعد اللعبة بطريقة تهم العملاء الذين تخدمهم. في الواقع، سيكون من الممتع والمفيد أن

تضع قائمة قصيرة خاصة بك، ولكن لا تتوقف عند الشركات والمؤسسات. فكر في أشخاص من مناحي الحياة الأخرى حققوا نجاحًا كبيرًا من خلال كونهم مختلفين.

إذا كنت في حيرة من أمرك، فكر في شخص مثل ملك الروك - إلفيس بريسلي. ربما لم يبدأ حياته أو ينهيها كعقري. وربما لم يبدأ الغناء بخطة لتحويل عالم صناعة الموسيقى. ولكن على طول الطريق بين توبيلو بولاية ميسيسيبي وممفيس بولاية تينيسي، وجد الأغنية في داخله. كانت الأغنية مبنية على مزيج ملهم من الموسيقى التي سمعها في ممفيس، وموسيقى الإيقاع والبلوز (R&B)، وموسيقى الريف في الجنوب، والموسيقى الشعبية في عصره. وقد جمع إلفيس كل ذلك في صوته الخاص، وساعده في ذلك إحساسه وسحره وروح الدعابة التي كان يتمتع بها، فابتكر تجربة فريدة ومقنعة للعملاء.

في عالم التكنولوجيا الإلكترونية سريع التوتيرة والمحفوف بالمخاطر، أصبح التحدي المتمثل في تقديم قيمة جديدة وأكثر إقناعًا أكبر وأعظم.

أو فكر في المغني والممثل المذهل جيمس براون، المغني والعاظم المعروف باسم "الأب الروحي لموسيقى السول" و"الرجل الأكثر اجتهادًا في عالم الاستعراض".

ففي خلال مسيرته المهنية التي امتدت لستة عقود، غيرت ابتكاراته في الإيقاع وطبيعة أدائه الموسيقي مسار موسيقى الروك R&B وموسيقى السول، وأثرت بشكل عميق على موسيقى الروك أند رول، وألهمت في نهاية المطاف فناني الراب اليوم. كما أنه أحدث ثورة في طريقة رقص الناس، متجاوزًا بذلك

وكما تدرك على الأرجح، فإن تغيير قواعد اللعبة يعني النظر حولك إلى عالم العملاء بشكل خاص وإلى العالم نفسه بشكل عام.

ولكن هل كان هؤلاء الأشخاص عبقرين؟ وهل كانت أفكارهم مُبدعة؟ من وجهة نظر ما، فإن الإجابة على السؤالين هي "نعم". ففي نهاية المطاف، رأى كل منهم فرصة في السوق لم يرها الآخرون بعد. وبقيامهم بذلك، قدم كل منهم للسوق عرضًا جديدًا، واقتراح قيمة جديد. ولم يكن استئجار سيارة فكرة جديدة. وكذلك لم يكن مشغل الموسيقى الرقمي جديدًا أيضًا. وكان الناس يأكلون الأطعمة الطبيعية والعضوية طوال مُعظم تاريخ البشرية. في الواقع، إن التطور الحديث نسبيًا للمواد الحافظة الكيميائية والمكونات غير الطبيعية هو السبب الوحيد الذي جعلنا لا نأكل الأطعمة الطبيعية. لم يبتكر إليس وچيمس براون أشكالًا جديدة من الموسيقى من الصفر. بل كانا يقفان على أكتاف بعض الأشخاص المذهلين الذين كانوا يقفون على أكتاف أسلافهم المذهلين ويكيفون موسيقاهم مع البيئات والظروف والمناطق الجغرافية التي وجدوا أنفسهم فيها. لذلك كانت العبقرية الحقيقية في كل منهما هي القدرة على رؤية الأشياء بشكل مختلف عن الآخرين ووضع الأشياء معًا بطريقة مختلفة. ويمكننا جميعًا أن نكون مثلهم مع وجود شرارة إلهام مرتبطة بتحدي أو فرصة تواجهنا أو تواجه عملاءنا أو شركائنا أو مؤسساتنا.

إن جوهر النجاح في عالم الأعمال والمؤسسات يكمن في التركيز على نجاح العملاء. ولتحقيق ذلك، علينا أن نغير قواعد اللعبة بأكملها. وفي رحلة التغيير هذه، نحتاج إلى البحث عن أفكار جديدة خلاقة تنبض بالإبداع.

لقد تجلى لي ذلك بوضوح في لحظة أخرى من الصراحة التامة التي كادت أن تكلفني مهمة مثيرة جدًا. فقبل عدة سنوات دُعيت لتقديم عرض حول التمايز وتقديم قيمة مقنعة وجذابة للعملاء لفريق القيادة في بنك إقليمي كبير. وكان البنك الأكبر في سوقه آنذاك، ولكنه كان يؤدي أداءً سيئًا للغاية فيما يتصل بخدمة العملاء. وقد وصلت إلى الاجتماع ببعض الأفكار، والكثير من الأسئلة، وكنت آمل أن يكون ذهني منفتحًا.

قم بزيارة متجر Whole Foods ومن المحتمل أن تعيد التفكير في مفهومك عن الطعام الصحي.

وبعد أن تبادلنا التحية، قلت إنني متحمس للقائهم، حيث أنني راجعت المواد المتعلقة بمؤسستهم وأعجبت بتاريخها العريق ونموها المستدام. كان البنك بوضوح لاعبًا رئيسيًا في منطقته، رغم أنه في السنوات القليلة الماضية كان يفقد عملاء رئيسيين لصالح منافسين يقدمون مستوى أعلى من الخدمة. فأجابوا بأنهم متحمسون للتحدث معي أيضًا. ورغم أنهم التقوا بالفعل بشركتين استشاريتين كبيرتين، إلا أن الرئيس التنفيذي قد سمع من أحد نظرائه أنني قد أمتلك وجهة نظر مغايرة بشأن التحدي الذي يواجهونه. أعربت عن تقديري وامتناني. ثم قدم لي أحد المديرين التنفيذيين نسخة من دراسة كانوا قد كلفوا بها مؤخرًا حول ممارسات خدمة العملاء في البنوك الرائدة في البلاد، وتبع ذلك المحادثة التالية:

المدير التنفيذي: "لقد أنجزنا بعض الأعمال المهمة للغاية استعدادًا للقاء بك وبالاستشاريين الآخرين. هذه دراسة مفصلة قمنا بإعدادها للتو."

أنا: "مثيرة للاهتمام للغاية". تصفحت بإيجاز جدول المحتويات وملخص الأفكار والتوصيات. "أو أو دعني أقول أنها مُسلية للغاية".

وبدأت بالضحك، ليس ضحكة كبيرة، لكنها ضحكة على أية حال.

المدير التنفيذي: "أنت تضحك لأن هذا جيد، أليس كذلك؟"

أنا: "في الواقع، أنا أضحك لأن الأمر مضحك. فأنا عادةً أضحك عندما تكون الأمور مضحكة، وكثيرًا عندما تكون الأمور جيدة ومضحكة. ولكن هذا، من وجهة نظري المحدودة، مضحك للغاية!"

ربما ليست هذه أفضل طريقة لبدء اجتماع كهذا.

المدير التنفيذي: "لقد بدت الشركات الأخرى التي تحدثنا معها منبهرة. بأي معنى تعتقد أن الأمر مضحك؟"

أنا: "حسنًا، مع المخاطرة بأن يُعد ذلك أمرًا غير لائق، هل يمكنني أن أسألكم جميعًا سؤالًا بسيطًا؟"

المدير التنفيذي: "بالتأكيد."

أنا: "هل تشتهر البنوك بتقديم أعلى مستوى من خدمة العملاء؟"

المدير التنفيذي: "على الأرجح لا."

أنا: "إذاً هذا ما هو معروف عن البنوك."

أنا: "إذاً هذا هو الشيء المضحك. لقد أنفقت، مع كل الاحترام الواجب، أكثر

من مليون دولار لدراسة ممارسات خدمة العملاء في الشركات التي لا تجيد خدمة العملاء. الأمر أشبه بإنفاقي المال لدراسة مهارات الاستشارات لدى حيوان الكنغر."

المدير التنفيذي: "حسنًا، ماذا كان ينبغي لنا أن نفعل؟"

أنا: "أدرس أفضل الشركات والمؤسسات في الصناعات التي تشتهر بتقديم أعلى مستوى من خدمة العملاء لأكثر العملاء تطلبًا."

المدير التنفيذي: "هذا منطقي."

أنا: "أوافقك الرأي. هذا ليس مضحكًا. لكنه منطقي. إذا كنت تريد حقًا أن تكون رائعًا في خدمة العملاء، فأنت بحاجة إلى إنشاء التزام جديد وأفضل تجاه العميل."

والغريب أنهم وظيفوني لقيادتهم في رحلة لمعرفة ما يمكنهم تعلمه من مقدمي خدمات العملاء الرائدة في العالم - شركات، مثل: Nordstrom's و Ritz و Carlton و USAA لخدمات التأمين، ومنظمات مثل AARP.

أود أن أقول إن هذه القصة انتهت بنهاية سعيدة على الأقل فيما يتعلق بالبنك. فقد كان الفريق الذي تم تكليفه لتنفيذ المشروع موهوبًا ومدروسًا، وعمل أعضاؤه بجدية لمعرفة كيفية إعادة ابتكار خدمة العملاء في قطاع الخدمات المصرفية. ولكن اقتراحاتهم الأكثر جرأة قوبلت بالرفض من قبل كبار القادة ومجلس الإدارة باعتبارها جذرية للغاية بالنسبة لمؤسستهم التي يبلغ عمرها 150 عامًا، وانتهى الأمر ببعض المشاركين إلى نقلها إلى مؤسسات مالية أكثر

ابتكارًا قادرة على تغيير قواعد اللعبة. واستمر مصرفهم في المعاناة في خدمة العملاء، وفي نهاية المطاف تم شراء حصته السوقية من قبل منافس أكثر ابتكارًا.

إن هذه القصة ليست نادرة الحدوث. فالعديد من الشركات تواجه صعوبة بالغة في الخروج من الفخ الذي وقعت فيه لأنها غير مستعدة للتفكير بشكل استراتيجي في كيفية تغيير أسلوب لعبها. وبدلاً من ذلك، تتحدث هذه الشركات عن الربحية على المدى القريب، والأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك، والإيرادات قصيرة الأجل، وسعر أسهمها، وأرباح السهم الواحد، وقيمة المساهمين، وما إلى ذلك، كما لو أن هذه الأمور هي جوهر التفكير الاستراتيجي وليس مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات المتطورة لعملائها. وبالنسبة لهذه الشركات، من الصعب للغاية قياس نجاح خدمة العملاء كل ثلاثة أشهر.

تفوز عبر جعل عملائك راضيين

لكن ما الذي يتطلبه الأمر إذاً لجعل عملائنا راضيين؟ كل هذا يتوقف على ما يحاولون تحقيقه، لأن هدفهم وليس هدفنا هو ما يجب أن يوجه استراتيجيتنا، والتزامنا بالابتكار، والمنتجات والخدمات والحلول التي نقدمها. لقد قال بيتر دراكر، الذي ستظل أفكاره الأساسية دائماً وثيقة الصلة بفكر الأعمال، قبل سنوات عديدة إن هناك ثلاثة أسئلة جوهرية يجب على كل شركة (وكل مؤسسة) أن تطرحها:

• "من هم عملاؤنا؟"

• "ما هي احتياجاتهم؟"

• "ما الذي يعتبرونه قيمة؟"

لقد أدرك دراكر أن العملاء واحتياجاتهم المتطورة وإدراكهم المتطور للقيمة من شأنه أن يحرك أي عمل أو مؤسسة. وإذا ما استطعنا المضي قدماً معهم، يمكننا أن نظل ذوي صلة، ونتمكن من الحفاظ على أهميتنا. وإذا ركزنا على التدابير المالية القصيرة الأجل، فإننا نخاطر بإخفاق الهدف. لذا فربما نحن بحاجة إلى إضافة الأسئلة الثلاثة التالية لجعل الأمور واضحة تمامًا:

• كيف تتغير احتياجات العملاء واعتباراتهم للقيمة؟

• إلى أين يرون عالمهم متجهًا؟

• إلى أين يمكننا أن نتخيل عالمهم متجهًا؟

إن التفكير في هذه الأسئلة يمنحنا الكثير من الخيارات لتغيير قواعد اللعبة في أعمالنا. على سبيل المثال، يمكننا تقديم:

• المنتجات والخدمات والحلول الأكثر تفرّدًا وقيمة.

• مستوى جديد كليًا من الجودة والأداء.

• تكنولوجيا مختلفة وأفضل.

• قفزة نوعية في سرعة الاستجابة والتنفيذ.

• معرفة تجعل العميل أكثر ذكاءً وقوة.

• رؤية تقودهم نحو المستقبل.

إن احتياجات العملاء وما يعتبرونه قيمًا تظل ثابتة، وربما لن نضطر إلى أن نتغير كثيرًا أو بسرعة كبيرة. إننا نختار صيغة ناجحة، ونضع التفاصيل في الحسبان، ونستمر في تقديمها بمهارة. ولكن احتياجات العملاء تتغير سواء

أكانوا مستهلكين أو مواطنين أو شركات أو حكومات أو مؤسسات. فتصبح حياتهم أو عوالمهم أكثر تعقيدًا أو أسرع وتيرة؛ ويصبح لديهم وقت أقل أو موارد أقل لإنجاز المزيد من الأعمال؛ ويقررون التركيز على أنشطتهم الأساسية؛ ويصبحون أكثر ذكاءً؛ ويصبح لديهم المزيد من الخيارات؛ ويطرحون المزيد من الأسئلة؛ ويحتاجون إلى المزيد من التوجيه؛ ويقلقون بشأن التفاصيل؛ ويواجهون تحديات وفرضًا حرجة؛ ويثورون بسبب سوء المعاملة؛ ويدركون إمكانيات التكنولوجيا لتحسين طريقة عيشهم أو عملهم أو لعبهم، أو يقررون التعامل مع عدد أقل من البائعين. وفي بعض الأحيان يكون من الصعب معرفة التغييرات. ولكنها غالبًا ما تكون واضحة لأولئك الراغبين في الانتباه. فهل كانت هوندا وتويوتا شركتي السيارات الوحيدتان اللتان كانتا تعرفان أن هناك إمدادات محدودة من البترول في الأرض وأن أسعار الوقود من المرجح أن ترتفع بشكل كبير مع مرور الوقت؟ لم تكن بحاجة إلى بضعة ملايين من الدولارات من أبحاث السوق لمعرفة ذلك. ولكن من المدهش أنهما كانتا شركتي السيارات الوحيدتين اللتين كانتا على دراية بتطور عالم عملائهما.

في بعض الأحيان تكون التغييرات نتيجة لتحولات ديموغرافية كبيرة حيث تجلب الأجيال الجديدة طرقها الخاصة في القيام بالأشياء. خذ مثلاً نهج جيل الألفية "Y" في شراء السيارات ونجاح ونجاح العلامة التجارية لسيارات Scion. عند دراسة هذه الشريحة من السوق، أدركت تويوتا أن جيل الألفية لا يريد نفس السيارة أو نفس تجربة شراء السيارات مثل آبائهم. لذلك قررت الشركة تغيير لعبة المنتج وتجربة وتجربة العملاء بأكملها. فابتكرت سيارات بأسعار معقولة وعصرية ولكن مع عدد محدود من الألوان والخيارات للاختيار من بينها. وكان أحد هذه الخيارات هو رف التزلج على الجليد. واقترنت تويوتا ذلك بأسعار

محددة، مع القدرة على شراء السيارات عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التعامل مع مندوب مبيعات انتهازي. لم يكن أي من الأجزاء المحددة فريدًا من نوعه، لكن العرض بأكمله كان يمثل لعبة جديدة، وهي لعبة حققت نجاحًا كبيرًا في سنواتها القليلة الأولى لدرجة أن تويوتا أصبحت في وضع تحسد عليه من حيث قدرتها على التحكم في كمية سيارات Scions التي تنتجها.

إن تقديم قيمة مقنعة والحفاظ عليها هي عملية لا تنتهي أبدًا.

في بعض الأحيان يدرك العملاء أن لديهم الحق في المطالبة بقيمة أكبر حتى عندما يكون هناك عددًا محدودًا من الموردين. ولنأخذ على سبيل المثال الطلاب الذين يتقدمون للحصول على المساعدة في إطار برنامج قروض الطلاب التابع للحكومة الفيدرالية. فحتى وقت قريب كان بإمكان الطلاب الانتظار عدة أسابيع للحصول على رد على طلب القرض. لكن في ظل قواعد اللعبة الجديدة، يمكن للمتقدمين الحصول على الموافقة المبدئية على قروضهم في غضون لحظات باستخدام نفس نموذج الأعمال والتكنولوجيا الذي تستخدمه شركات بطاقات الائتمان في القطاع الخاص تقريبًا. وهذا الالتزام بفهم التحدي الذي يواجهه الطلاب أثناء محاولتهم اتخاذ مثل هذا القرار المهم في حياتهم هو أحد أفضل القصص في عصر جديد من استجابة القطاع العام للمواطنين (أي العملاء) الذين يخدمهم. والواقع أن الاتجاه الناشئ عبر الهيئات على كافة مستويات الحكومة مُشجع، ولكنه يتطلب حسًا استراتيجيًا حقيقيًا لما يعنيه تقديم قيمة مقنعة.

أنت تربح من خلال تقديم قيمة مقنعة

إن القيمة المقنعة تعني تغيير تجربة العميل أو النتائج التي يحصل عليها من

هذه التجربة بشكل كبير. ولا يتعلق الأمر بإحداث فرق تدريجي. فقد مضى وقت ذلك.

إن الكلام رخيص. وإذا كنا نريد حقًا أن نتميز عن الآخرين، فعلينا أن نتصرف على نحو يولد قيمة حقيقية للعملاء. والنبأ السار هنا هو أنه ليس من الصعب في أغلب الصناعات أن نتميز عن الآخرين. ولا يعني هذا أن أغلب الشركات لا تعمل جاهدة لكي تبدو وكأنها تقدم قيمة فريدة من نوعها. ما عليك سوى التحقق من المواد التسويقية ومواقع الويب والإعلانات التي تنشرها الشركات العاملة في مجال عملك أو أي مجال أنت على دراية به، ومن المحتمل أن تنهال عليك عبارات المديح والثناء المتوهج.

حتى الشركات التي لديها سجل أداء أقل من الممتاز تدعي أنها "مدفوعة بالابتكار"، و"مهووسة بالجودة"، وملتزمة "ببذل المزيد من الجهد لخدمة العملاء"، وموظفيها "الأكثر تدريبًا وتفانيًا"، و"معترف بها من قبل منظمات مثل جيه دي باور آند أسوشييتس"، ومدعومة بـ "أنظمة وعمليات عالمية المستوى"، و"تقدم أفضل ضمان متاح". هذا يكفي لجعل شخص ناضج يبكي. تذكر كيف كانت شركة فورد موتور تخبر العالم باستمرار أن "الجودة هي المهمة الأولى!" بينما كانت تتخلف باستمرار عن منافسيها في جودة المنتج. ربما كانوا ببساطة يعلنون عن هدفهم، لكن الإيحاء كان أنهم ممتازون في جودة المنتج.

لذا فإن العبقرية الحقيقية في كل منهما كانت قدرته على رؤية الأشياء بشكل مختلف عن الآخرين، ووضع الأشياء معًا بطريقة مختلفة.

لذا، حتى لو لم تكن شركتك متألفة في الماضي، فالآن هي فرصتك للتألق. كل

ما تحتاجه هو فرصة سوق حقيقية، والالتزام بفهم العملاء في تلك السوق بشكل أفضل من أي شخص آخر، واستعداد للتفكير في الاتجاه الذي يتجه إليه السوق واحتياجات العملاء أو قد يتجه إليه في المستقبل، مع الالتزام بتحديد وتقديم قيمة مُقنعة.

وعليك أن توافق على الالتزام بست قواعد أساسية:

أولاً: لا يمكنك الفوز ما لم تكن مختلفًا حقًا بطريقة تهم العملاء الذين تختار خدمتهم.

ثانيًا: لا يمكنك أن تكون مختلفًا حقًا في الأمور الهامة إلا إذا كنت تفهم العملاء بشكل أفضل من أي شخص آخر وتستطيع صياغة أفضل الحلول لتلبية احتياجاتهم الحقيقية.

ثالثًا: لا يمكنك الفوز إلا إذا التزمت بتقديم قيمة طوال تجربة العميل بأكملها من البداية إلى النهاية.

رابعًا: لا يمكنك الفوز ما لم يكن لديك تركيز واضح أو إطار عمل لتقديم القيمة.

خامسًا: لا يمكنك الفوز إلا إذا كان ما تقدمه يوفر المزيج الصحيح من القيمة الملموسة وغير الملموسة. وحتى أفضل المنتجات لابد أن تكون محاطة بأفضل تجربة للعملاء. وحتى أفضل تجارب العملاء لابد أن تكون محاطة بمنتج أو خدمة أو حل يُشكل في حد ذاته قيمة للعميل.

سادسًا: لا يمكنك الفوز ما لم يؤمن كل فرد في مؤسستك بقيمة ما تقدمه، ويُمنح الأدوات والدعم اللازمين لتقديم دوره بشغف ومهارة.

سابقاً: لا يمكنك الفوز ما لم تكن ملتزماً برفع المستوى باستمرار.

إطار عمل لتقديم القيمة المقتعة

1. كُن مختلفاً بطريقة تؤثر حقاً على العملاء الذين تختار خدمتهم.
2. فهم العميل بشكل أفضل من أي شخص آخر وصياغة أفضل الحلول.
3. تقديم قيمة حقيقية طوال تجربة العميل بأكملها.
4. تقديم القيمة بناءً على التركيز أو إطار عمل واضح ومتسق.
5. تقديم المزيج الصحيح من القيمة الملموسة وغير الملموسة.
6. بناء مؤسسة متحمسة للقيمة التي تقدمها ومنح الأشخاص الأدوات والدعم اللازمين لإحداث فارق.
7. الالتزام برفع المستوى بشكل مستمر.

والآن دعونا نوجه انتباهنا إلى السبب الذي يجعل الشركات والمؤسسات والعباقرة فيها يواجهون الكثير من الصعوبات في التوصل إلى الأفكار الصحيحة.

الفصل الثالث

العبقرية في القيود

أو...

لماذا لم تُعد الأساليب التقليدية في الاستراتيجيات والابتكار والتسويق منطقية، وماذا نفعل حيال ذلك.

إذا كانت التحديات والفرص وفيرة، فلماذا يواجه مُعظم الناس والمؤسسات صعوبة كبيرة في إطلاق العنان للعبقرية الكامنة في داخلهم؟ ربما لأنهم يتعاملون مع الأمر بطريقة خاطئة.

تخيل هذا المشهد الذي يحدث تقريبًا كل يوم في الشركات والمؤسسات حول العالم عندما تجتمع المجموعات لمواجهة مشكلة ملحة في العمل أو اكتشاف فرصة جديدة مذهلة.

إن أعضاء الفريق يجتمعون في قاعات المؤتمرات، وغرف الاجتماعات، وغرف الطعام، والمكاتب الصغيرة، والممرات المليئة بصور النجاحات السابقة، والغرف الخاصة في المطاعم المحلية، ومراكز المؤتمرات أو مراكز الاستجمام، وأحيانًا في الخارج إذا سمح الطقس بذلك. يتسلحون بلوحات بيانية، وأقلام التحديد زاهية الألوان، وأوراق الملاحظات، وجداول البيانات، وعروض تقديمية، ودراسات السوق، واستطلاعات رأي العملاء، ومعلومات عن المنافسين، وكميات هائلة من المعلومات التي تم تحميلها من الإنترنت، والأدوات والألعاب، وميسر مدرب أو غير مدرب، وشعور بالإلحاح، وقائمة من الأسئلة المستوحاة

ربما من سقراط. وكل عنصر من هذه العناصر يهدف إلى إشعال شرارة الإبداع لديهم، وإخراجهم "من الصندوق" - متحررين من القبضة القوية للتفكير اليومي (وواقعهم الحالي) - وإحداث طفرة من شأنها أن تضمن على الأقل بقاء مؤسستهم، وفي أفضل الأحوال إحداث ثورة في عالمهم وحياتهم كما نعرفها نحن، ونأمل أن يعرفها العملاء.

من الصعب أن تكون عبقرياً وأنت جالس على مؤخرتك.

في اللحظة الملحمية التي يظهر فيها المتأخرون أخيراً، ويتلقون المزاح والغفران لتأخرهم، ويحصلون على كوب الكافيين الأساسي بالحجم الكبير، ويجلسون في مقاعدهم، يبدأ قائد الجلسة في الحديث. فيتحسر بنبرة تذكرنا ببعض الأفلام الكلاسيكية: "نحن في مرحلة حرجية، حيث أصبح مستقبل مجموعتنا، أو منتجنا، أو خدمتنا، أو منظمنا، أو حضارتنا بأكملها، أو _____ (املاً الفراغ) على المحك. إن الساعة تدق، وظهورنا إلى الحائط، ويجب أن نتوصل إلى نهج أحدث وأفضل وأسرع وأقوى وأسهل، أو أكثر ابتكاراً" - أي يجب أن نستحدث مصيدة فئران أفضل. ثم بعد وقفة دراماتيكية، ينطق العبارة المروعة والمبالغ في استخدامها: "من لديه فكرة خارجة عن المألوف؟!". "من لديه فكرة خارج الصندوق؟!"

ثم لحظة صمت، ربما للإشادة بأولئك الذين حاولوا قبلهم. ولكن، على الأرجح قد يكون ذلك لأن جميع من في الغرفة قد صارعوا هذه المشكلة من قبل دون جدوى، أو ليس لديهم أي فكرة عن سبب اختيارهم لهذه المهمة، أو لأنهم غير متحمسين لطرح أول فكرة هامشية على الطاولة، أو ببساطة لأنهم يجهلون تمامًا ما يجب فعله. وعلى الرغم من أنه يُقال لهم "لا يوجد شيء اسمه فكرة سيئة"،

إلا أن أصحاب الأفكار يخشون الازدراء الصامت والابتسامات الساخرة المصممة
بذكاء، والتي قد تصاحب طرح بعض الأفكار غير المدروسة. وفي خضم ارتطام
الدبابيس المتساقطة، سرعان ما يبدأ صوت السخرية الخفي في ملء الغرفة.

"أوه، هل تريد أفكارًا غير تقليدية؟" هذه هي الصرخة الهادئة والمدوية في آن
واحد لأولئك الذين كانوا في حياة سابقة أول من يخطو على غصن شجرة أو
يتأرجح مثل القرد دون أحد الوالدين ليمسك بيديهم. ثم بعد لحظة من التأمل
الصامت، يستجمع المتحدث باسم أصحاب الأفكار الإبداعية الشجاعة رباطة
جأشه ليقول:

"هل نتحدث هنا عن أفكار جديدة تمامًا؟ أعني أشياء لم نفكر فيها من قبل؟
أم أنه من المفترض فقط أن نأتي بطريقة أفضل للقيام بما نقوم به بالفعل؟" أو
بعبارة أخرى، هل يجب أن ننفض الغبار عن نفس الأفكار القديمة البالية التي
لطالما كانت لدينا لحل هذه المشكلة ونأمل أن يعتقد العميل أنها قفزة نوعية إلى
الأمام على الأقل؟

"إن بعض الأفكار الجديدة ستكون رائعة"، هكذا يُشجع قائد المجموعة. "ففي
نهاية المطاف، يتغير العالم وسوقنا بسرعة أكبر مما كنا نتخيل". وهذا يعني أحد
الأمور التالية: "لقد أطلق المنافس X للتو أدواته الجديدة المذهلة ذاتية الإصلاح؛
أو "كشف المنافس Y للتو عن ضمان الخدمة الاستباقية الجديدة"؛ أو "خفض
المنافس Z الأسعار بنسبة 25 % في خطوة جنونية (وربما فعالة للغاية) لسحقنا
كالحشرة"؛ أو "العملاء الذين نخدمهم على وشك الثورة إذا لم نكتشف كيفية
تقليل وقت الاستجابة بشكل كبير".

**تحدث الاختراقات عندما ننخرط في العالم مع تشغيل حواسنا بأقصى طاقتها
واستعدادنا لملاحظة كل شيء والتشكيك فيه.**

والآن خرجت القطة - المتنكرة بذكاء في هيئة ثقافة التثاقل في التدرج - من
الحقيقة. وهي صورة مخيفة في أي عالم، ناهيك عن عالم يتطلب تغييرًا جذريًا
وفكرًا جديدًا. "لذا فنحن في حاجة إلى أفكار جديدة حقًا." "أفكار ثورية.. من
شأنها إحداث تغيير جذري في الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا. ويجب أن تكون
قابلة للتنفيذ بحلول بداية الربع التالي أو قبل الكسوف الكلي التالي لنتائجنا
المالية - أيهما يأتي أولاً."

ثم يتفحص الغرفة على أمل أن يقول أحدهم، بإلهام من هذه اللحظة: "في
هذه الحالة، إن رأسي مليء بالأفكار الجديدة والمبدعة والرائعة للغاية لأضعها
على الطاولة." لكن هذا ليس ما كان ليحدث.

**مثل بنيامين فرانكلين، علينا أن نقف في عاصفة عاتية لنكون ملهمين حقًا (أو
مكهرين).**

ولكن في غياب بديل أفضل، فإنهم يفعلون ما قد تفعله أي مجموعة من
البالغين الذين يحترمون أنفسهم. إنهم يشمرون عن سواعدهم، ويتناولون القهوة
أو الصودا، ويبدأون العمل. ويحاول الجميع العصف الذهني قدر المستطاع،
ويتبادلون الأفكار، وهو ليس بالأمر الهين نظرًا للقيود الكبيرة التي تفرضها
سنوات تعليمهم الرسمي الجماعية، فضلًا عن الوقت الذي قضوه في هذه
المؤسسة أو أي شركة أخرى مماثلة (والتي كانت تستنزف إبداعهم بشكل منهجي
منذ اليوم الأول الذي وصلوا فيه).

وللحظة وجيزة في البداية، هناك بعض الأمل في أن تصطف النجوم وأن تخرج الآلهة، أو على الأقل جنية الأسنان، من معرفتهم الجماعية وحكمتهم وخبرتهم فكرة واحدة عظيمة وجديدة على الأقل من شأنها أن تُضيء السبورة البيضاء، وتكتسب الزخم، وتنتقل إلى السوق (بعد التغلب على مجموعة من الحواجز الداخلية على طول الطريق). ولكن بعيدًا عن المفاهيم المعاد صياغتها والتحسينات المتواضعة للجهود القائمة، نادرًا ما ينبثق أو يخرج السحر من حدود منازلهم ليوم واحد. نادرًا ما تحدث مثل هذه الاختراقات، وقليل من الإنجازات تحدث بهذه الطريقة. فمن الصعب أن تكون عبقرى وأنت جالس على مؤخرتك.

الإنجازات الفارقة تتطلب المشاركة وإطلاق العنان للخيال

تحدث الاختراقات عندما ننخرط في العالم بحواسنا النشطة واستعدادنا لملاحظة كل شيء والتشكيك فيه، وطرح الأسئلة حوله. وتحدث عندما نجلب أشياء جديدة إلى عالمنا ونختبر حدود أفضل تفكير لدى الآخرين في ضوء احتياجات عملائنا وصناعتنا. وتحدث عندما نواجه تحديًا يتمثل في إعادة اكتشاف الدهشة والفضول الذي كان سائدًا في طفولتنا بطريقة مركزة وشفوفة - وذلك من خلال التجول بشكل هادف إلى ما وراء حدود ما نرتاح لمعرفته بالفعل. وما لم نفعل ذلك، فإن أفضل نوايانا محكوم عليها بالفشل.

تتحقق الإنجازات الفارقة عندما نتشارك ونتخيل

إن هذا الإحساس بالرؤية - أي رؤية إمكانيات جديدة وأفضل - هو ما يجعل الشركات والمؤسسات والأشخاص العظماء حقًا يبرزون عن المجموعة.

إن الأفكار الإبداعية لا تقتصر على شيء واحد، بل إنها تُبنى على شيء موجود بالفعل. فحتى أكثر الأفكار عبقرية كانت دائمًا مستوحاة من شيء قام به شخص آخر أو فكر فيه أو حلم به... في شركة أو مؤسسة أخرى، أو بلد أو ثقافة أخرى، أو مسار حياة آخر، أو نزهة في الغابة، أو الأدغال، أو على طول الشاطئ. فقد ألهمت الطيور الطائرات؛ وألهم صانع أحذية في بلدة صغيرة التفكير في إرضاء العملاء؛ وألهمت فكرة القضاء على الوسطاء واحدة من أكبر شركات تصنيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية في العالم؛ وألهمت قوة النباتات العلاجية العديد من الأدوية الناجحة؛ وهكذا. هذا هو الإلهام الذي نادرًا ما يمكن استنساخه بمجرد عقد اجتماع وإجراء "عصف ذهني". فمثل بنيامين فرانكلين، يتعين علينا أن نقف في عاصفة حتى نستلهم "أو نتكهرب" -نتأثر بها- حقًا. وعندما نفعل ذلك، يبدأ شيء ما في الظهور.

إن نجاح الأعمال التجارية والمؤسسات يتلخص في الاختلاف في طرق تقديم قيمة أكبر لعملائنا. ولكننا لا يمكننا القيام بالأشياء بشكل مختلف إلا إذا رأينا الأشياء بشكل مختلف. وهذا الإحساس بالرؤية - أي رؤية إمكانيات جديدة وأفضل - هو ما يجعل الشركات والمؤسسات والأشخاص العظماء حقًا يبرزون من بين الآخرين. أن نكون مختلفين لا يعني أن نبتكر أفكارًا رائعة وقيمة من الصفر، ولو أن هذا من شأنه أن يكون أمرًا رائعًا بالتأكيد. يمكننا الفوز من خلال إطلاق العنان للإمكانيات الكامنة في أفكار الآخرين الرائعة وأن نكون الأوائل (أو الأفضل) في تكييفها مع صناعتنا أو سوقنا. مهمتنا الحقيقية هي إيجاد الأفكار المناسبة.

المهارات الوحيدة التي ستحتاجها هي فهم ما هو مهم لعملائك، وعقل منفتح،

سيوضح لك هذا الكتاب كيفية تحويل شركتك أو مؤسستك أو وكالتك أو جمعيتك غير الربحية باستخدام أفضل ما يقدمه العالم من أفكار. إنه تحدٍ لتغيير طريقة تفكيرك في النجاح والابتكار، من المهمة شبه المستحيلة لاكتشاف اختراق فريد من نوعه إلى المهمة الممكنة للغاية المتمثلة في الكشف عن إمكانات فكرة تم اختبارها بالفعل وتطبيقها على ظروفك. المهارات الوحيدة التي ستحتاجها هي فهم ما هو مهم لعملائك، وعقل منفتح، وحس بالفضول.

الفصل الرابع

الفضول كميزة تنافسية

أو...

لماذا تُعد موهبة الفضول الفطرية لدينا هي السلاح الحقيقي الوحيد في معركة الحفاظ على أهميتنا وكيفية إعادة اكتشافها و...

لماذا تُعد الجغرافيا مهمة، ولماذا قد يكون رحالة من القرن الثالث عشر أهم مفكر في مجال الأعمال في القرن الحادي والعشرين.

هل تساءلت يوماً عن القاسم المشترك بين شريط الفيلكرو والأسلاك الشائكة والمناشير الكهربائية؟ إذا كنت تعتقد أنه يمكن شراؤها جميعاً من متجر الخردوات، فأنت محق. وإذا كنت تعتقد أن هذه الاختراعات الثلاثة مفيدة، فأنت محق أيضاً. وإذا كنت تعتقد أنه يمكن استخدامها جميعاً كدعائم في فيلم رعب، فربما تكون محقاً مرة أخرى. ولكن إذا تخيلت اللحظة أن مخترعيها كانوا أشخاصاً أذكىء للغاية، فلن تكون محقاً إلا جزئياً فقط. فقد تبين أن عبقريتهم الحقيقية كانت في استعدادهم للقيام برحلة ميدانية إلى العالم من حولهم، مزودين ببساطة بحس الفضول والقدرة على رؤية الأشياء بطريقة مختلفة تماماً.

في عام 1948، كان جورج دي ميسترال، وهو مهندس سويسري متجول وشغوف -يحب المشي لمسافات طويلة- يتنزه في الغابة مع كلبه. وبينما هو ينظر إلى الأسفل، لاحظ أن جواربه ولبه مغطيان بالنتوءات. ولو كان مثلنا،

لربما قام بنزعها والتخلص منها. ففي نهاية المطاف، يمكننا أن نفترض أن التواءات كانت ملتصقة بالبشر والحيوانات منذ زمن طويل. ولكن في ذهنه كان هناك شيء لفت للنظر حول قطعة صغيرة من الطبيعة يمكنها أن تلتصق على الفور بالمخلوقات المارة وتلتصق بها بقوة لدرجة أنه يصعب إزالتها. لذلك أخذ بعض التواءات إلى المنزل لدراستها تحت المجهر. وما اكتشفه كان عبارة عن سطحًا من الخطاطيف الصغيرة التي تغلق نفسها على أي شيء غامض تقريبًا. وكان هذا الاكتشاف هو الذي قاده إلى ابتكار الفيلكرو، وهو منتج له آلاف الاستخدامات اليوم.

الأسلاك الشائكة والمناشير الكهربائية وغيرها من الاختراعات التي لا تعد ولا تحصى لها قصص مماثلة. فقد اخترع رجل يدعى مايكل كيلي الأسلاك الشائكة في عام 1868، حيث لاحظ أن الأسلاك الشائكة كانت وسيلة فعالة لاحتواء الماشية. كانت براءة اختراعه الأصلية مطابقة تقريبًا في تصميمها لأغصان النباتات التي لاحظها. اخترع المنشار الكهربائي في عام 1946 رجل يدعى جوزيف كوكس، الذي استند في تصميمه على القدرة المذهلة للحشرات آكلة الخشب على القطع. وقد أعاد تصميم سلسلته الناتجة من القواطع تشكيل حركة الفك السفلي لخنفساء الأخشاب (عظم الفك السفلي) أثناء شق طريقها عبر الشجرة.

واليوم، حتى الأفكار الأكثر إبداعًا ونجاحًا لها جذور راسخة في أعمال الآخرين.

إن هذه ليست سوى أمثلة قليلة حديثة نسبيًا. هل تتذكرون المحاولة الأولى التي قام بها إيكاروس لتقليد الطيور؟ لم يكن يعلم أن الأمر سيستغرق بضعة

آلاف من السنوات الإضافية من الرحلات الميدانية والدراسة والتصميم لإتقان الأمر (أو رايت، تحية لهذين الأخوين المبدعين من ولاية أوهايو). واليوم، نجد أن حتى الأفكار الأكثر إبداعًا ونجاحًا تضرب بجذورها بقوة في أعمال الآخرين. حاول أن تتخيل الإبداعات المذهلة التي أنتجتها استوديوهات بيكسار للرسوم المتحركة من دون سحر استوديوهات والت ديزني الأصلية، أو تخيل عبقرية موقع eBay البسيطة دون أي فهم لتطور المزادات - وهي ظاهرة تعود إلى 500 عام قبل الميلاد، وقد وصفها هيرودوت لأول مرة - أو انتشار توصيل البيتزا دون أن تدرك أنه منذ أكثر من قرن من الزمان كانت العربات التي تجرها الخيول تجلب الحليب إلى أبواب بيوت معظم الناس..

ماذا سيحدث لو أن كل واحد منا بحث عن البصيرة والإلهام في العالم من حولنا ثم طبقه بطريقة عملية أو قوية؟

هل كان هؤلاء الأشخاص وأمثالهم أذكى مني ومنك ومن زملائنا في العمل ومن بقية أفراد عائلة ديلبرت الذين نتشارك معهم كوكبنا الصغير؟ أم أننا، في ظل الظروف المناسبة، قد نكون على نفس القدر من الذكاء؟ ماذا سيحدث إذا بحث كل منا عن البصيرة والإلهام في العالم من حولنا ثم طبق ذلك بطريقة عملية أو قوية؟ قد تفاجئك الإجابة. ولكن عليك أن تبقى معي، مثل الفيلكرو نوعًا ما، حتى تتمكن من معرفة الإجابة.

الفضول هو نقطة البداية الأساسية

هل تتذكر قصة جاك وشجرة الفاصولياء؟ في هذه القصة الكلاسيكية للأطفال، يتخذ جاك قرارًا سيغير حياة عائلته إلى الأبد. فقد نفذ طعامه هو ووالدته،

فطلبت منه بيع البقرة الوحيدة للعائلة في السوق بأعلى سعر. وفي الطريق، يلتقي جاك برجل غريب المظهر يعرض عليه خمس بذور سحرية مقابل البقرة، ويَعده قائلاً: "إذا زرعتها بين عشية وضحاها، ستتمو بحلول الصباح". بالنسبة لصبي صغير جائع يعيش من وجبة إلى وجبة، يبدو العرض جيداً للغاية بحيث لا يمكن أن يرفضه. حتى أن الرجل، الذي يتمتع بمهارات بيع جيدة وقدرة على تقييم مآزق العميل المحتمل بسرعة، يعرض عليه ضمان إعادة البقرة إذا لم تحقق البذور الأداء الذي وعد به. وبعد قليل من التردد، وافق جاك على الصفقة وتوجه إلى المنزل لإخبار والدته عن حظهم السعيد.

ماذا لو سلطنا الطريق الأقل ازدحاماً إلى وجهة غير مؤكدة؟

لا داعي للقول إنها لم تكن منبهرة على الإطلاق. بل إنها كانت مقتنعة بأن حالتهم المزرية البائسة على وشك أن تسوء أكثر وأن ابنها الوحيد هو أكبر أحمق في الرعية. وفي غضبها ألقت البذور من النافذة. فمن وجهة نظرها قد أخطأ جاك بشكل كبير. وفي وجهة نظره هناك شيء مثير للاهتمام حول إمكانية أن تنمو البذور، حتى لو لم يكن هناك ما يضمن أنها ستقوده إلى ثروة كبيرة.

في صباح اليوم التالي، وكما وعد، نمت شجرة فاصولياء بحلول السماء، وقرر جاك بشغف أن يتسلقها. وخرج من بين السحابة، ووصل إلى طريق طويل يؤدي إلى منزل كبير يملكه غول عملاق وزوجته الضخمة. وكان الغول - الذي يتلذذ بأكل الأطفال - يملك الكثير من الذهب، فأخذ جاك إحدى الأكياس المليئة بالذهب وهرب عبر شجرة الفاصولياء قبل أن يصبح عشاءً له.

ولكن جاك لم يكتف بذلك، ونعتقد أن فضوله تغلب عليه. فقام برحلتين

آخرين إلى أعلى شجرة الفاصولياء ثم عاد إلى البيت الكبير، أولاً ليأخذ الإوزة التي تبيض ذهبًا، ثم ليأخذ القيثارة الذهبية - محاولاً مرة أخرى أن يراوغ الغول وهو يركض عائداً إلى أسفل شجرة الفاصولياء. ووفقاً لمعظم روايات القصة، أصبح جاك وأمه ثريين وعاشا بعد ذلك في سعادة أبدية. أما الغول، فلا يوجد سبب واضح للحزن. ففي نهاية المطاف، لم ير أحد إمكانية تحول الغول إلى بطل إلا بعد إنشاء شخصية شريك.

إننا بحاجة إلى أن نكون أكثر شبهاً بجاك، ليس بالضرورة أن نختار مبادلة شيء ذي قيمة مقابل بذور سحرية أو سرقة شيء لا يخصنا، بل نتساءل عما قد يحدث إذا صعدنا شجرة الفاصولياء في رحلة لإطلاق قيمة أعظم لعملائنا. ماذا لو سلكنا الطريق الأقل ازدحاماً إلى وجهة غير مؤكدة؟ إن بيع بقرة العائلة مقابل مبلغ محدود من المال كان سيؤدي ببساطة إلى إطالة أمد الحالة البائسة التي تعيشها العائلة. كان جاك بحاجة إلى تغيير قواعد اللعبة، وكانت البذور هي التذكرة الوحيدة الواضحة أمامه.

أين ينبغي لنا جميعاً أن نبحث عن البذور السحرية؟

في رحلة موجهة نحو العالم الذي يتجاوز منطقة الراحة الحالية لدينا.

ما وراء العالم المسطح

يطرح توماس فريدمان في كتابه "العالم مسطح" قضية النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي يبدو أنه ظهر بين عشية وضحاها تقريباً. وهو يحدد السمات المميزة لهذا العالم على أنه الاقتصاد الرقمي الجديد القائم على الإنترنت وظاهرة الاستعانة بمصادر خارجية حيث يمكن القيام بحصة كبيرة من النشاط

الاقتصادي والخدمات الداعمة في الولايات المتحدة (ومن المفترض في بلدان متقدمة أخرى) في أي مكان في العالم، حيث تكون التكلفة أقل والجودة معقولة. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك ظهور مدينة بنجالور في الهند كمركز لدعم تكنولوجيا المعلومات لعالم متناسل من الشركات والصناعات، على الرغم من أن نتائج هذا التحول لاتزال متفاوتة بالنسبة للعديد من العملاء.

تقديم قيمة مقنعة أو الهلاك.

ويزعم فريدمان أنه في هذا النظام العالمي الجديد لدى الجميع فرصة للفوز. لكن ما الذي يعنيه تقييمه بالنسبة لنا كأفراد وشركات يمكن أن تختفي سبل عيشنا بسرعة عبر خطوط الألياف الضوئية؟ "تقديم قيمة مقنعة أو الهلاك، كما أعتقد."

لكن العالم أكثر تسطحًا مما يدركه فريدمان وغيره من المفكرين البارزين. فعلى الرغم من أنه سيكون من المثالي أن نجوب العالم بحثًا عن الأسواق والموردين ومراكز التعهيد، إلا أن الإمكانيات الحقيقية تكمن في تنوع الأفكار والرؤى وأساليب القيام بالأشياء التي أصبحت الآن في متناول أيدينا جميعًا. لا يفصلنا سوى بضع نقرات بالماوس عن ثروة من المعلومات حول أي شيء يحدث أو حدث في الماضي. ولا يفصلنا سوى بضع نقرات أخرى عن بعض أفضل الأفكار حول ما يمكن أن يحدث في المستقبل. إذًا فالجغرافيا بكل عجائبها وتنوعها أصبحت الآن تقريبًا في متناول أيدينا - أو بالأحرى في أطراف أصابعنا - وهذا مدعاة للاحتفال.

ولفهم إمكاناتها في القرن الحادي والعشرين، فإن أفضل مكان يمكن الرجوع

إليه هو عائلة من التجار والمستكشفين من القرن الثالث عشر، الذين أظهروا قوة البحث عن الفرص في عالم غني من حولهم. أشهر أفراد هذه العائلة هو ماركو بولو، الذي اشتهر برحلاته إلى الصين ونظريته الثاقبة للأفكار الجديدة وطرق القيام بالأشياء التي وجدها هناك على طول الطريق.

لا يفصلنا سوى بضع نقرات بالماوس فقط للوصول إلى ثروة من المعلومات حول أي شيء يحدث أو حدث في الماضي.

وُلِدَ ماركو بولو في عائلة مرموقة من التجار الذين ينحدرون من مدينة البندقية، والتي ربما كانت أهم مركز تجاري في أوروبا في ذلك الوقت. وقد برع والده وعمه في التجارة من خلال البحث المستمر عن فرص عمل جديدة وتوسيع حدود عالمهم المعروف. وفي عام 1271، وفي سن السابعة عشرة، انضم إليهم ماركو عندما انطلقوا في رحلتهم الأكثر طموحًا. وبعد الإبحار إلى الحافة الشرقية للبحر الأبيض المتوسط، انطلقوا على طول الفرع الجنوبي لطريق الحرير، متجهين إلى الصين عبر خوتان، ثم إلى بلاط قوبلاي خان، حفيد جنكيز خان. واستغرق الأمر منهم ثلاث سنوات للوصول إلى البلاط، فيما يُعرف اليوم ببكين.

لقرون عديدة شهد طريق الحرير عددًا لا يحصى من التجار. ففي العصر الروماني، كانت القوافل تتجه إلى الصين مُحملة بالذهب والمعادن الثمينة الأخرى، فضلًا عن الأحجار الكريمة والعاج والزجاج. وفي الاتجاه الآخر كان هناك الفراء والسيراميك واليشم والبرونز والحديد والنباتات والحيوانات الغريبة التي لم يسبق رؤيتها في الغرب. ولكن اعتقد الكثير من الغربيين أن الحرير هو أكثر الاكتشافات الغريبة التي جاءت من آسيا. لم يكن الحرير سهل الصنع، وقيل

للرومان الذين رأوه لأول مرة أنه من صنع قبيلة غامضة في الشرق.

وعلى الرغم من أهمية كل هذه السلع، إلا أن أهم السلع التي وصلت عبر طريق الحرير كانت على الأرجح أفكارًا عن الرياضيات والعلوم والأعمال التجارية والطب وآليات عمل المجتمعات والحكومات، بل وحتى الدين. فالبوذية ديانة شرق آسيوية، لكنها في الواقع جاءت إلى الصين من الهند عبر طريق الحرير. كما سافرت المسيحية أيضًا عبر طريق الحرير في القرنين السادس والسابع الميلاديين. وهناك حتى سببًا للاعتقاد بأن اليهودية وجدت طريقها إلى الصين عبر نفس الطريق.

لم يكن آل بولو أول الأوروبيين من جيلهم الذين سافروا إلى الصين، وقد شكك العديد في وصولهم إلى هناك على الإطلاق. ولكن عند عودته إلى البندقية، كتب ماركو بولو كتابًا عن إقامته التي استمرت حوالي 20 عامًا، أطلق عليه ببساطة "رحلات ماركو بولو"، والذي كان أول وثيقة مكتوبة عن الصين تظهر في أوروبا. وصف الكتاب عالمًا بعيدًا جدًا عن فهم معظم الناس لدرجة أنهم وجدوا صعوبة في تصديقه (لا يختلف عن العديد من الأوروبيين في القرن التاسع عشر الذين وجدوا صعوبة في تصديق أن هناك طريقة أسرع للسباحة). لكن كتاب ماركو بولو ألهم بعض الناس لمعرفة المزيد عن الصين وشعبها وجغرافيتها وثقافتها وعاداتها ومنتجاتها واختراعاتها. كما ألهم آخرين للسعي لتحقيق الثروة والشهرة. وبدأ عصر جديد من الفضول كمحرك للنشاط الاقتصادي.

بدأ عصر جديد من الفضول كمحرك للنشاط الاقتصادي.

هناك اليوم بعض التساؤلات حول ما إذا كانت كتابات ماركو بولو تستند إلى

ملاحظاته الشخصية أم إلى قصص رواها له آخرون خاضوا معه رحلته. وفي كلتا الحالتين، كان فضوله الشديد واهتمامه بالتفاصيل أعظم مواهبه. فقد كان، قبل أكثر من سبعمائة عام، قدوة عظيمة لنا جميعًا ولشركاتنا ومؤسساتنا. ويتلخص التحدي في أن نكتشف في رحلاتنا الخاصة ما يستحق فضولنا واهتمامنا. كان جون ترودجن يركز على السباحة، وقد غير فضوله مسار تاريخ السباحة. ونحن بحاجة إلى التركيز على عملائنا وأسواقنا لتغيير مسار تاريخهم.

الآن لقد حان الوقت للقيام برحلاتك الخاصة

في الفصول التالية، سأختبر فضولك من خلال اصطحابك خارج عالمك اليومي في عشر رحلات إلى مستقبل نجاح العملاء والأعمال. سنذهب إلى بعض الأماكن المختلفة والرائعة للغاية بحثًا عن البصيرة والإلهام. في كل محطة من هذه المحطات، سنكتشف فكرة رائعة تنطوي على إمكانية تحويل الأماكن التي نعمل فيها جميعًا. في الغالب، لن تكون في معظمها وجهات قد تبحث عنها بنفسك أو تجدها في كتاب تقليدي عن الابتكار ونجاح الأعمال. كل من هذه الأماكن تهدف إلى توسيع نطاق تفكيرك حول المكان الذي يمكن أن تأتي منه الأفكار العظيمة ومنحك إحساسًا قويًا بما يمكن أن يحدث عندما تلتزم بالسير خارج عالمك الخاص ومنطقة راحتك. لذا إذا كان لديك عقل متفتح، وروح المغامرة، ورغبة ملحة في إحداث فارق، وزوج من الأحذية المريحة، فأنا أشعر أنك ستجد شرارة عبقريتك الخاصة في كل نقطة على طول الطريق.

ولإعطائك لمحة عن هذه الرحلات العشر، ستأخذنا هذه الرحلات إلى:

• العودة بالزمن إلى الوراء لنتلقى برجل ذو قدمين سيئتين ووعد قوي.

• نزهة عبر حي هادئ مع طفلة في التاسعة من عمرها وعلبة كوكيز خاصة، وسحر المحادثة.

• تحت خيمة عملاقة حيث أعيد ابتكار السيرك ومفهوم الأداء.

• بهو فندق خمس نجوم لقضاء يوم في حياة أحد موظفي الاستقبال من الطراز العالمي.

• أحد أرقى مراكز علاج الصدمات النفسية في العالم حيث تكون قرارات الحياة والموت جزءًا من العمل اليومي.

• التضاريس الجميلة والوعرة في تنزانيا لزيارة أسرع مخلوق على وجه الأرض.

• موقع تصوير واحد من أنجح البرامج التلفزيونية في التاريخ، حيث أن الأشياء التافهة في الحياة هي السبب للاحتفال.

• عالم فريد من نوعه لعلماء الصواريخ، حيث تتطلب مهمتهم الكمال.

• الساحل الغربي للسويد والخطوط الأمامية للجهود الرائعة لجعل التمارين الرياضية في متناول الجميع وممتعة.

و إلى،

• عالم القصص المصورة لأحد الأبطال الخارقين الأكثر إنسانية لإعادة اكتشاف القوة المذهلة التي نمتلكها جميعًا.

هل أنت فضولي؟ إذا لم تكن كذلك، فلدينا المزيد من العمل الذي يتعين علينا القيام به لنجعلك مستعدًا.

الفكرة بسيطة للغاية: نحن محاطون بأفكار عبقرية رائعة متاحة للتنفيذ -

مع بعض التعديلات لتناسب عالمنا واحتياجات أولئك الذين نخدمهم. في كل رحلة، سنزور مفهومًا مقنعًا ونتعامل معه كنقطة انطلاق للتفكير بطرق جديدة وقوية حول شركتك أو مؤسستك وإمكاناتها. بعد ذلك ستواجه أنت وزملاؤك تحديًا للقيام برحلاتكم الخاصة لتجربة هذه الأفكار بشكل مباشر، واكتشاف ما تعنيه، ومعرفة كيف وأي الأفكار التي يمكن تطبيقها على مؤسستك. وستتاح لك الفرصة لإثبات مدى فضولك وذكائك حقًا، ومدى روعة شركتك أو مؤسستك.

ليس من قبيل المصادفة أن الأفكار الواردة في هذا الكتاب مستمدة من العديد من مناحي الحياة. فإن طبيعة الإبداع والابتكار والنمو في حد ذاتها توحى بأننا نلقي بشبكة واسعة في البحث عن أدلة النجاح. ونتيجة لذلك، قد لا تكون هذه الأفكار والمضامين والآثار المترتبة عليها واضحة للعيان، ولكن العملية تدور حول فتح عقولنا أمام الاحتمالات والاطمئنان أكثر إلى قوة الأفكار المتنوعة. بالطبع، ليست كل هذه الأفكار مناسبة للجميع، ولكن أغلبها يجب أن يحمل بذورًا قوية لتحويل شركتك أو مؤسستك.

إن ما يدفع أي شركة أو مؤسسة ناجحة هو الالتزام الثابت بتقديم أكبر قيمة للعملاء أو المواطنين الذين تخدمهم. ففي عالم الأعمال التجارية، يمكننا أن نختار عملائنا، أو على الأقل أولئك الذين نود أن يكونوا عملائنا، بينما في عالم وكالات القطاع العام والجمعيات غير الربحية، غالبًا ما يكون لنا رأي أقل بكثير فيمن سيحتاجون إلى خدماتنا أو يطلبون خدماتنا. وأيًا كان عملاؤنا، فإن نقطة البداية بالنسبة لنا هي فهمهم وفهم عالمهم بشكل أكثر وضوحًا من أي شخص آخر. وهذا الفهم يمنحنا السياق لتحديد الأفكار التي لديها القدرة على تحسين الطريقة التي نلبي بها احتياجاتهم بشكل كبير.

في رحلتنا الخاصة يكفّن التحدي في معرفة ما يستحق فضولنا واهتمامنا.

ولكن هذا لا يعني أن الابتكار من خلال خلق أفكار فريدة من نوعها ليس بالأمر الهام. بل إنه في واقع الأمر يشكل ضرورة أساسية للاقتصادات ككل ولنسبة صغيرة ولكنها مهمة من الشركات التي تركز أعمالها في المقام الأول على التكنولوجيا المتطورة. وهذه الشركات هي الشركات التي تبحث عن علاجات جديدة للأمراض، وأجهزة كمبيوتر أحدث وأفضل، وأدوات جديدة قادرة على اكتشاف التهديدات التي تهدد سلامتنا، والقائمة تطول. ولكن حتى هذه الشركات تحتاج إلى مناهج ورؤى جديدة لتحقيق أهدافها. وفي ضوء هذا، فإن الرحلات العشر المذكورة هنا بمثابة نقطة انطلاق مقنعة بنفس القدر لتفكيرهم وللإنجازات التي يحاولون تحقيقها.

الفضول موهبة فطرية لدى الإنسان. فنحن نولد فضولي مقنع، وهو فضول يتجلى في أنفسنا إلى أن نلمس أو نتذوق شيئاً لا ينبغي لنا أن نتذوقه أو يقال لنا أن هناك حدوداً لمدى فضولنا. الآن هي فرصتك للتألق.

الجزء الثاني

عشر رحلات

"اسكن في رحاب الإمكانيات!"

أو

"عش في عالم الممكنات!"

—إميلي ديكنسون

لأن الحياة والطبيعة لا تنضب، فهي محفز دائم للعقل الإبداعي.

—هانز هوفمان

دعونا نمهد الطريق للرحلات التالية من خلال تذكر كيف كانت الرحلة الميدانية وكيف نخلق العقلية الصحيحة لإطلاق العنان للعبقرية في كل واحد منا. وللقيام بذلك، يتعين علينا أن نعود إلى طفولتنا عندما كانت الرحلات الميدانية واحدة من أكثر أجزاء الذهاب إلى المدرسة روعة. وبصفتنا أشخاص بالغين في المؤسسات، فإننا لم نعد نقوم بالكثير من الرحلات الميدانية. في الواقع، يواجه الكثير من البالغين صعوبة حقيقية بل وقلقًا حقيقيًا بشأن أخذ يوم إجازة لاستكشاف العالم من حولهم - إلا إذا كان ذلك يعني الذهاب في زيارة مرتبة مسبقًا إلى شركة أخرى. وأنا مندهش باستمرار من عدد البالغين في الرحلات الميدانية التي نصممها للشركات والمؤسسات الذين لا يشعرون بالراحة، على الأقل في البداية، لتجربة الذهاب إلى منطقة غير مألوفة بحثًا عن أدلة وبصيرة.

وليس من غير المألوف أن يتساءلوا عن سبب هذا الأمر ولماذا نفعل هذا بحق السماء، كبداية عن لا أستطيع تحمل الوقت بعيدًا عن المكتب أو هذه طريقة غريبة لتحسين أدائنا، أو لا أريد فعل ذلك حقًا. على الرغم من أنه بحلول نهاية اليوم، عادةً ما ينبهرون بالتجربة بأكملها وقدرتهم على الرؤية والتفكير بطرق جديدة ومقنعة.

ولكن دعونا نعود إلى حياتنا كأطفال للحظة واحدة...

إنه يوم الأربعاء، الساعة 9:30 صباحًا، وطلاب الصف الثاني في المدرسة الابتدائية يستعدون لرحلة ميدانية إلى المتحف الوطني. وهناك سيعملون مع فريق من مخططي المدن لتصميم وبناء مدينة جديدة وأفضل. إنها مهمة كبيرة وتجربة جديدة، ولكن من الواضح من الطاقة والحماس في الغرفة أن هؤلاء الأطفال الذين يبلغون من العمر سبع سنوات مستعدون للتحدي. لقد درسوا المجتمعات المحلية على مدار الشهر الماضي، والآن ستتاح لهم الفرصة للخروج من الفصل الدراسي والدخول إلى العالم الحقيقي للتعلم والإبداع.

في كل مرة يستيقظ فيها التلاميذ، يرتبون مكاتبهم وينتظرون الأوامر بأخذ معاطفهم ووجبات الغداء، والاصطفاف والتوجه إلى الحافلة. وبدون أي إشارة، تنطلق خيالاتهم. وبينما يرشدتهم معلموهم وبعض أولياء أمورهم إلى أسفل الممر، تمتلئ رؤوسهم بملايين الأسئلة. هل ستكون الحافلة فاخرة وتعرض مقاطع فيديو؟ كم من الوقت سيستغرق الوصول إلى هناك؟ ماذا سيحدث عندما نصل؟ كيف سيكون بناء المدينة؟ كم سيكون مدى اتساع مدينتنا؟ هل سنتمكن من التجول فيها؟ هل يمكننا وضع أي شيء نريده فيها؟ هل يمكنني العيش بجوار أعز أصدقائي؟ هل سنتمكن من العودة إلى المدرسة؟ هل سنقضي اليوم

بأكمله هناك؟ هل سيقدمون لنا وجبة خفيفة؟ هل ستتضمن الوجبة الخفيفة الصودا؟

بعد رحلة استغرقت خمسة وثلاثين دقيقة، يصلون وعيونهم مفتوحة على مصراعيها وهم يدخلون أحد أروع المباني وأكثرها روعة في المدينة كلها. وبمجرد دخولهم، يتجمعون في دائرة لمقابلة معلمهم لهذا اليوم ومعرفة كيف سيبدأ يومهم. ويتعلمون كيف تترابط جميع أجزاء المدينة وكيف يمكن للتخطيط الدقيق والإبداع أن يساعد في بناء مجتمع من شأنه أن يرضى جميع سكانه. ثم، مسلحين بمهامهم، يشكلون فرقًا صغيرة للتخطيط وبناء الجزء الخاص بهم من المدينة. وفي دوامة من النشاط، يغوصون في الورق المقوى والطلاء وأعواد المصاصات والصمغ والشريط اللاصق والمقصات والخيوط والمحادثات وغيرها من الأشياء المتنوعة التي ستكون أساس إبداعهم لبناء مدينتهم. لقد بدأ بناء المدينة. وفي الساعة التالية، سينكشف السحر في أعينهم وفي أعين جميع البالغين الذين يعملون معهم.

إذا سألت الأطفال الصغار ما الذي يجعل الرحلة الميدانية مميزة للغاية، فسوف يعطونك بعض الإجابات الصريحة للغاية:

- "يمكنك مغادرة المدرسة."

- "لست مضطرًا للجلوس على مكتبك."

- "يمكنك تعلم أشياء جديدة بطريقة عملية."

- "تفكر في الأمور بطريقة مختلفة."

- "يمكنك أن تكون صاخبًا كما تريد."

- "يمكنك تجربة أشياء حقيقية بدلاً من الأشياء الموجودة في الكتاب."

- "يمكنك رؤية الأشياء ولمسها."

- "يمكنك تكوين صداقات جديدة."

- "تلتقي بأشخاص جدد ومختلفين أذكىاء للغاية."

- "يمكنك استخدام أجزاء مختلفة من دماغك."

- "يتسنى لك أن تتسخ."

- "يتسنى لك استخدام جسدك للتعلم."

- "يمكنك أن ترى ما يجيده الناس."

- "يمكنك تحقيق شيء ما."

- "ترى أساتذتك في مكان مختلف يتصرفون بشكل طبيعي."

من الصعب ألا نرى كيف يمكن لكل من هذه الأشياء المميزة أن تفيد البالغين والشركات والمؤسسات التي يعملون فيها. وإذا استرجعت تجاربك عندما كنت طالبًا، فمن المحتمل أن الرحلات الميدانية كانت ذكرى مهمة - استراحة رائعة من الجلوس على مكتبك، وكتابة القصص، ورسم الصور، وحل مسائل الرياضيات، وما إلى ذلك. لقد كانت فرصة للتعلم في العالم الحقيقي بكل طاقته وإمكاناته. كانت فرصة لجعل التعلم ينبض بالحياة، ولرؤية العلاقة بين الأشياء التي تتعلمها

في الكتب والأشياء التي تتعلمها من خلال تجربتها. كانت الرحلات الميدانية أيضًا فرصة لتمديد أرجلنا وأذرعنا وأجنحتنا وخيالنا، لنرى أحلامنا تحلق في الهواء.

إننا نفتقد في العمل، التجول، ورؤية أشياء جديدة، ومقابلة أشخاص جدد، وطرح مليون سؤال، وإيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء، وتوسيع نطاق تفكيرنا، والتعلم، وإرهاق أنفسنا، وإعادة اكتشاف العبقريّة الكامنة فينا جميعًا. ومن الصعب أن نتخيل أن هذه القدرات البشرية الأساسية لم تُعد جزءًا من منطقة راحتنا الجماعية. ولكن لحسن الحظ، يمكننا استعادتها.

أثناء قراءتكم لكل فصل من الفصول التالية، أود أن تتذكروا أيامكم في المدرسة وسحر الرحلات الميدانية. ثم أود منكم أن تفكروا فيما يعنيه أن يكون لديكم عقل منفتح وفضولي. وإذا تمكنتم من القيام بذلك، فإن هذه الأفكار العشر ستقفز من الصفحة، وتصبح ملموسة بشكل أكبر بالنسبة لكم، بل وآمل أن تصبح جزءًا من وعيكم بالمفاتيح الحقيقية لنجاح العملاء والأعمال. ثم يمكنكم استخدام تلك العيون المفتوحة للقيام برحلات ميدانية خاصة لفهم كل فكرة حقًا والتصارع مع كيفية تطبيق كل منها عليكم وعلى مؤسساتكم.

وبدون التقليل من شأن اكتشافات أعظم العقول في العالم، فإنني أزعّم أن كل واحد منا يمكن أن يكون عبقرًا بنفس القدر من البراعة بطرق تهم حقًا العملاء الذين نختار خدمتهم.

بعض الملاحظات الهامة لرحلاتك

قال فيلسوف الأعمال ولاعب البيسبول العظيم يوجي بيرا ذات يوم: "يمكنك

ملاحظة الكثير بمجرد المشاهدة". ولكنني، أود منك ومن زملائك أن تهذبوا المزيد من الجهد. فلنكن تفهموا حقًا ما يجري في الأماكن التي تزورونها، عليكم أن تشقروا عن سواعدكم وتتواصلوا مع الناس كلما أمكن، وأن تطرحوا بعض الأسئلة الجيدة. ويعتمد تحديد ماهية هذه الأسئلة على الرحلة المحددة، وفهمك لما يهم عملاءك حقًا، والتركيز الذي توليه شركتك أو مؤسستك، ومستوى فضولك.

وأيضًا، أينما ذهبت أنت وزملاؤك، حاول أن تفهم الأفكار التي تصادفها في سياقها الخاص. لا تحاول ترجمتها على الفور إلى شركتك أو مؤسستك. فإذا فعلت ذلك، فمن المحتمل أن يفوتك الكثير من السحر الكامن فيها. سيكون لديك متسع من الوقت لفرزها وتحديد مدى ملاءمتها عندما تعود إلى المكتب أو أي مكان تتسكع فيه لتقوم بأفضل ما لديك من تفكير، وتشارك اكتشافاتك، وتقارن الملاحظات. بعد ذلك يمكنك استعراض مجموعتك الجديدة من الاحتمالات وتطلق العنان لأفضلها، والبدء في البحث عن كيفية تغييرها للمعادلة في عالمك.

الفصل الخامس

قوة الوعد

الفكرة الكبيرة:

يمكننا أن ننجح في العمل من خلال ضمان الرضا.

الرحلة:

إلى وقت سابق لزيارة رجل كان لديه زوج من الأقدام السيئة وطريقة مختلفة جدًا في النظر إلى العملاء...

يمكن أن ننجح في العمل من خلال ضمان رضا العملاء، أي أن نضمن أن يكون لدينا فكرة واحدة على الأقل... تبدأ جميع الشركات والمؤسسات الكبيرة، وبعضها لا يصبح كبيرًا أبدًا، بفكرة واحدة رائعة على الأقل، فكرة جديدة وفريدة من نوعها ومقنعة، وتلبي حاجة حقيقية بطريقة لم يسبق لأحد أن ابتكرها من قبل. وعادةً ما تكون الفكرة منتج أو خدمة جديدة تغير الطريقة التي نعيش أو نعمل أو نلعب بها. ولكن غالبًا ما تكون الفكرة طريقة جديدة لفعل شيء ما يغير توقعاتنا حول الطريقة التي يجب أن تكون عليها الأمور. ففي عام 1912، كان رائد الأعمال والرياضي الشغوف يتمتع بقدمين حساستين للغاية يقوم بالأمرين معًا. لذا، دعونا نتوجه إلى غابات نيو إنجلاند لمقابلة رجل رائع كان لديه الجرأة للاعتقاد بأن العميل يجب أن يقرر ما إذا كان يحصل على قيمة مقنعة من المنتج الذي اختار تقديمه.

كان اسمه ليون ليونوود بين، وكان - بحسب بعض الروايات - مديرًا غير متحمس لشركة عائلية لبيع السلع الجافة في فريبورت بولاية مين. وكان تفضيله الواضح، على ما يبدو، هو الذهاب للصيد وصيد الأسماك، وهو شغف كان يمارسه بانتظام كبير. ولكن الحفاظ على قدميه جافتين ومريحتين خلال أشهر الخريف وأوائل والشتاء الممطرة والثلجية أثبت أنه مشكلة حقيقية. ومهما حاول، لم يتمكن من العثور على زوج من الأحذية التي تفي بالغرض.

تبدأ جميع الشركات والمؤسسات الكبيرة، وبعضها لا يصبح كبيرًا أبدًا، بفكرة واحدة رائعة على الأقل.

في أوائل القرن العشرين، كان المطاط هو المادة الوحيدة المتاحة التي يمكنها أن تحافظ على جفاف شخص ما أو شيء ما. في الواقع، كانت فكرة وضع نعال مطاطية على الأحذية قد اخترعها شعب المايا في وقت ما في القرن العاشر. وكان شعب المايا من بين أسرع العدائين في عصرهم، حيث كان شعب المايا في الواقع يقوم بتشكيل المطاط السائل الساخن حول أقدامهم لجعلها مناسبة بشكل مثالي تقريبًا. ومع ذلك، لم تكن الأحذية المطاطية خيارًا رائعًا للمشاة لمسافات طويلة في الغابات النائية في ولاية ماين. لذلك، وفي لحظة من الإلهام، أو ربما اليأس، توصل "إل.إل.بين" إلى فكرة خياطة الجزء العلوي من الجلد على الجزء السفلي من الحذاء المطاطي، فصنع حذاء للصيد في ولاية ماين. ونظرًا لإعجابه الشديد بابتكاره، سرعان ما قرر الدخول في مجال أحذية الصيد.

في الصيف التالي، أطلق "إل.إل.بين" مشروعه الجديد، وبدأ أن الفكرة

لاقت رواجًا كبيرًا. وسرعان ما باع 100 زوج من أحذية الصيد بالبريد المباشر إلى قائمة من حاملي تراخيص الصيد في ولاية مين. لم تكن بداية سينة في عالم كان يهيمن عليه في ذلك الوقت عمالقة الطلب بالبريد مثل Sears و Montgomery Wards و J.C. Penney. ولكن حدثت مشكلة بسيطة. ففي 90 زوجًا من هذه الأحذية الأصلية، سرعان ما انفصل الجزء العلوي الجلدي عن الجزء السفلي المطاطي - وسرعان ما طلب العملاء استرداد أموالهم. وبعد أن عقد "إل.إل.بين" العزم على إنجاح الحذاء وشركته الناشئة، ابتكر تصميمًا أفضل مدعومًا بضمان "لإرضاء العملاء بكل الطرق ومن جميع النواحي".

وللتأكيد على التزامه بتقديم الأفضل دائمًا لكل عميل، وضع الإشعار التالي على حائط متجره في فريبورت:

إشعار

أنا لا أعتبر البيع مكتملاً إلا بعد استهلاك البضاعة وبقاء العميل راضيًا.

— إل إل بين، 1916

هذا المزيج من منتج مبتكر يلبي حاجة حقيقية للعميل وضمان غير مشروط بالرضا سيكون بداية إمبراطورية البريد المباشر التي أصبحت اليوم اسقًا مألوفًا وواحدة من أنجح التجار والعلامات التجارية الأكثر نجاحًا وثقة في أمريكا. ولا يزال من الممكن العثور على حذاء الصيد من إنتاج شركة Maine Hunting Boot، ولكن مع إضافة Gore-Tex في كتالوج الشركة الشهير، وعلى موقعها على الإنترنت، وفي متاجر البيع بالتجزئة. أما بالنسبة للضمان، فبقي - بعبارة أكثر وضوحًا - جزءًا أساسيًا من نجاح L.L. Bean:

"نضمن لك أن منتجاتنا ستمنحك الرضا بنسبة 100 % في جميع النواحي. يمكنك إرجاع أي شيء تم شراؤه منا في أي وقت إذا ثبت عكس ذلك. نحن لا نريدك أن تحصل على أي شيء من LL Bean لا يرضيك تمامًا."

الضمانات الحقيقية مهمة

إن ممارسة الأعمال التجارية كشركة أو وكالة حكومية أو جمعية غير ربحية تتلخص في تقديم وعد للعملاء والمواطنين الذين نختار خدمتهم. إنه وعد بأننا سنوفر المنتج أو الخدمة أو الحل أو المعرفة التي تلبي احتياجاتهم بالفعل. وهو أيضًا وعد بأننا سنقف وراء عروضنا مع الالتزام بالتأكد من أنها ستقدم قيمة حقيقية - بأي طريقة نقول أنها ستفعل ذلك ومثلما يتوقعها العميل.

ولكي يتسنى لنا تحقيق هذه الغاية، يتعين علينا أيضًا أن نلتزم بأن نكون على درجة عالية من الإلتقان فيما نقوم به. ذلك أن قدرتنا على تصميم الطريقة التي تعمل بها شركتنا أو مؤسستنا، ووضع المزيج الصحيح من الأشخاص والقيادة والهيكلية والعمليات والأنظمة والقيم هي التي ستحدد ما إذا كان وعدنا يرقى إلى مستوى التوقعات. حاول أن تتخيل ما يجب أن يحدث في شركة L.L. Bean ومع شبكة مورديها اليوم، كشركة تبلغ قيمتها ملياري دولار، من أجل دعم ضماناتها. ثم حاول أن تتخيل ما يتعين عليك أنت ومؤسستك القيام به لضمان -دون قيد أو شرط- الجودة والرضا والالتزام بالمواعيد وسرعة الاستجابة والكفاءة والموثوقية والمعرفة الفنية أو أي شيء آخر يهم عملائك حقًا.

إن هذا المزيج المبتكر من المنتج الذي يلبي حاجة حقيقية للعملاء والضمان غير المشروط للرضا سيكون بداية إمبراطورية البريد المباشر التي أصبحت

لقد تحدثنا طوال الوقت عن أهمية التركيز على العميل، وهذه هي القوة الحقيقية لفكرة L.L. Bean. يقرر العميل ما إذا كان زوج من أحذية الصيد أو معطف الشتاء أو أي منتج تقدمه بين يستحق الثمن - ليس للوهلة الأولى أو بعد الاستخدام لمرة واحدة، ولكن في أي وقت خلال حياة العميل. لا توجد منطقة رمادية. لا توجد شروط. لا توجد طباعة صغيرة. لا يوجد حد زمني. يحكم العميل على الجودة ورضاه. في معادلة L.L. Bean البسيطة، يتم الوثوق في العميل بالفعل ليكون شريكاً صادقاً. هذا هو الضمان. وعندما تفكر في حقيقة أنهم يصنعون أشياء ستبلى بالتأكد، فإن ضمانهم أكثر إثارة للإعجاب. إذا ما الذي قد يكون أكثر قوة كمبدأ توجيهي لأي عمل أو مؤسسة من ضمان ما تقدمه دون قيد أو شرط والسماح للعميل بتقرير ما إذا كان ذلك يساوي ما كان يأمله؟ من الصعب تخيل شيء أفضل من ذلك!

إن القيام بالأعمال التجارية كشركة أو وكالة حكومية أو جمعية غير ربحية هو في الحقيقة عبارة عن تقديم وعد للعملاء والمواطنين الذين نختار خدمتهم.

ولتوضيح هذه النقطة بشكل أكبر، دعوني أقدم لكم مثالين آخرين على الضمانات التي تتجاوز توقعات العملاء.

الضمانات الحقيقية تُغير المفاهيم

في عام 1986 دخلت شركة هيونداي موتور، أكبر شركة لصناعة السيارات في كوريا، سوق السيارات في الولايات المتحدة. واستهدفت الشركة المشتريين لأول مرة - وخاصة طلاب الجامعات والعائلات الشابة - الذين كانوا بحاجة إلى

وسيلة نقل موثوقة ولكن لم يكن لديهم الكثير من المال لإنفاقه على سيارة. وبدأ أن طرازها الأول، إكسل، يناسب هذه الفئة، حيث حقق أرقامًا قياسية في مبيعات السيارات المستوردة في أول عامين. لكن سيارة Excel لم تكن حتى قريبة من التميز من حيث الجودة أو التصميم، وسرعان ما خلقت انطباعًا مفاده أن سيارات هيونداي رخيصة الثمن ورديئة الصنع.

لم تساعد حقيقة أن السيارات جاءت من كوريا أيضًا في تحسين الأمور في أواخر الثمانينيات. فبينما اكتسبت اليابان سمعة طيبة لتصميم وإنتاج منتجات مبتكرة وبأسعار معقولة وجودة عالية، كانت كوريا لا تزال يُنظر إليها على أنها شركة مصنعة من الدرجة الثانية. وكان الفشل في التغلب على هذه التصورات القوية من شأنه أن يهدد قدرة الشركة على البقاء في أمريكا وتوسيع خط إنتاجها بمرور الوقت إلى مركبات أكبر وأكثر ربحية. هل تتذكرون يوغو؟ كانت أول سيارة لأوروبا الشرقية تغزو سوق السيارات الأمريكية. وكانت هذه السيارة التي يبلغ سعرها 3990 دولارًا، والتي تم طرحها في عام 1985، بمثابة معجزة للعلاقات العامة وكارثة في عالم السيارات. فقد عانت يوغو من مجموعة من المشاكل الميكانيكية وسوء خدمة الوكلاء، وسرعان ما وجدت نفسها بسرعة عالقة حرفيًا على جانب الطريق وأُحيلت إلى كومة الخردة في تاريخ الأعمال التجارية الأمريكية.

لذا تخيل التحدي المتمثل في ضرورة تحسين تصميم وجودة السيارات منخفضة التكلفة في سوق يتزايد فيه عدد الخيارات وقلة الصبر على المنتجات الرديئة. ثم تخيل قوة الضمان. في الواقع، يمكن للمرء أن يجادل بأن الطريقة الوحيدة لإبعاد العملاء المحتملين عن الرداءة عندما يعتقدون أن الجودة موضع

شك هي تغيير المعادلة وضمان مستوى جودة يفوق توقعاتهم بكثير. وهذا بالضبط ما فعلته هيونداي. فقد استمعت بعناية إلى عملائها ونقاداتها والتزمت بتحسين طريقة تصميمها وتصنيعها لسياراتها. ثم التزمت بعد ذلك بدعم سياراتها بأقوى ضمان يقدم على أي سيارة تباع في الولايات المتحدة لمدة 10 سنوات أو 100.000 ميل - أي أكثر من ضعف الضمانات التي تقدمها تويوتا أو هوندا أو جنرال موتورز أو فورد أو مرسيدس أو بي إم دبليو أو لكزس أو أكورا أو أي شركة أخرى لصناعة السيارات الفاخرة. لقد كان ضمانًا من شأنه أن يلفت الانتباه في السوق والاهتمام في المصانع، لأن نجاحه يتطلب من هيونداي أن تصبح شركة تصنيع عالمية المستوى. وفي عام 2004، تمت مكافأة عملهم الجاد عندما صنفت شركة J.D. Power and Associates سيارات الشركة في المرتبة الثانية بعد تويوتا (ومتعادلة مع هوندا) من حيث جودة السيارات الأولية، متفوقة بذلك على كل علامة تجارية للسيارات الفاخرة.

ويجب أن نلتزم أيضًا بأن نكون جيدين جدًا فيما نقوم به.

كانت استراتيجية هيونداي بمثابة ضربة عبقرية يومية. فهم لم يخترعوا مفهوم الضمان - بل التزموا فقط بجعلها أفضل من أي شركة أخرى في صناعتها. ومن المؤكد أنهم لم يخترعوا مفهوم الجودة - بل التزموا فقط برفع مستوى السيارات منخفضة التكلفة. فعندما لا يعرفك السوق، أو عندما يحكم على منتجاتك أو خدماتك بأنها رديئة أو ذات جودة أقل، فلا بد أن تستبعد المخاطر من جانب العميل في المعادلة وتضعها على عاتقك أنت. وفي معرض ديترويت للسيارات في عام 2005، كان هناك ضجة كبيرة عندما كشفت هيونداي النقاب عن خطها الكامل من السيارات والمركبات الرياضية متعددة الاستخدامات.

ويمكننا القول إن كل من كان يضحك قبل بضع سنوات تقريبًا أصبح الآن يلاحظ ذلك. فالضمانات الحقيقية قادرة على ترسيخ المصداقية وتوفير ميزة قوية في أكثر الأسواق تنافسية. إنها وعد لعملائنا وتحدٍ لنا في الوقت نفسه.

الضمانات تتحدينا لننجزها بشكل صحيح

ولكن أليس من السهل ضمان المنتجات المصنعة؟ ففي نهاية المطاف تقدم شركة كولمان ضمانًا لمدة مائة عام على أفضل مبرداتها المصنوعة من الفولاذ المقاوم للصدأ، وتقدم شركة لو كروسيه الفرنسية الشهيرة لتصنيع أدوات الطهي ضمانًا مدى الحياة على أواني الطهي غير اللاصقة. كما تقدم مجموعة كبيرة من الشركات الأخرى المعروفة والأقل شهرة مجموعة واسعة من ضمانات المنتجات غير المشروطة، والتي تستمر لفترة زمنية طويلة، أو ضمانات تعرض على عملائها استرداد كامل المبلغ المدفوع إذا لم يكونوا راضين تمامًا. ولكن لا أحد يشتري منتجًا على أمل استرداد كامل المبلغ المدفوع. ما نريده هو المنتجات التي تعمل بالفعل. والضمانات الحقيقية تتعلق بالجودة والقيمة الأساسية التي تدخل فيما تقدمه الشركة أو المؤسسة، وليس في استرداد العميل أمواله إذا كانت تلك الجودة والقيمة مفقودة.

الضمانات الحقيقية تغير التوقعات وتغير المفاهيم القديمة وصناعات بأكملها.

وبناءً على ذلك، فإن الضمانات الحقيقية هي الاستثناء وليس القاعدة. فإذا كان لديك مشكلة مع معظم المنتجات قبل أن تقدم لك قيمة معقولة، فلا تتردد في التحدث مع أحد المديرين بتكتم، وقد يكون على استعداد لتقديم تسوية أو ترضية. وهذا وعد يمكن أن يلتزموا به طالما لم يُجبروا على كتابته، أو طالما

كان مدعومًا بالتفاصيل الدقيقة اللازمة، التي صاغها أفضل المحامين الذين يمكن شراؤهم بالمال، والتي تشرح شروط ضمانهم غير المشروط. هل تبحث عن شيء لن يدوم طويلًا؟ جَرِّب شراء منتج بدون ضمان أو منتج بضمان يستحق الضحك. لو كنت مكانك لحرصت على استخدامه سريعًا... ربما يعرفون شيئًا عن الجودة والقيمة التي تم إدخالها في تصنيعه.

ألق نظرة على أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية. هذه المنتجات تتميز بتقنيات عالية، ولكنها منخفضة من حيث التزام صانعيها بضمان الموثوقية. في الواقع، يتجه الاتجاه الأخير نحو ضمانات لمدة 30 يومًا. بعد ذلك، يمكنك أن تدفع مبلغًا إضافيًا مقابل التغطية الممتدة بناءً على تقديرك لوقت تعطل المنتج وتقدير الشركة المصنعة لعدد الأجهزة التي ستتتعطل وتكلفة إصلاحها. هذا أمر مثير للإعجاب حقًا. لماذا لا تصنع المنتجات بشكل أفضل وتدعم لفترة أطول؟ هل تتذكر عندما كانت الأجهزة المنزلية مصممة لتدوم إلى الأبد تقريبًا؟ قد لا يزال لديك ثلاجة قديمة في الطابق السفلي تعمل بعد 25 عامًا. أما اليوم، فإن الكلمة الثانية التي تخرج من فم مندوب المبيعات العادي هي "هل ترغب في حماية استثمارك من خلال خطة الضمان الممتدة الرائعة لدينا؟" لا. أود شراء منتج يستحق استثماري بالفعل! أود أن يقف شخص ما حقًا وراء منتجاته بضمان له معنى.

يُدرِك عددًا متزايدًا من المؤسسات الخدمية قوة الضمانات غير المشروطة باعتبارها أفضل طريقة لضمان القيمة وتمييز عروضها بطرق تهتم العملاء أكثر من غيرها. فبعض شركات التدريب تعرض على العملاء استرداد أموالهم إذا لم يكونوا راضين تمامًا عن التجربة التعليمية. وفي هذه العملية، هم في الواقع

يتحدون أنفسهم لابتكار عروض ذات قيمة حقيقية. وبعض شركات تصميم المواقع الإلكترونية تُعد بأنك لن تدفع ما لم تكن راضيًا بنسبة 100 %. فهل يمكن أن يكون ذلك لأنهم أتموا واجبهم ولديهم المهارات والخبرة العملية المناسبة لتلبية معظم توقعات العملاء؟ الفنادق أيضًا تضمن توفير غرفة نظيفة أو لن تضطر للدفع. المتاجر وتقدم متاجر التجزئة ضمانًا بأقل سعر لجذب العملاء. والمطاعم تقدم وجبة غداء مجانية إذا لم يتم تقديم طعامك في غضون خمس دقائق. وتعرض شركات التنظيف الجاف تنظيف ملابسك مرة أخرى حتى تزيل البقعة (أو ربما تدمر بنطالك المفضل؟). وتضمن شركات الإصلاح موعد وصول فنييها والمدة التي سيستغرقها إصلاح المشكلة. الحكومات المحلية تتعهد بالرد على استفسارات المواطنين خلال 24 ساعة. في كل هذه الوعود تكمن فرصة لتقديم قيمة أكبر للعملاء. إنها فرصة لضمان الجانب الأهم مما يقدمونه، وفي هذه العملية، تحسين طريقة ممارستهم للأعمال بشكل دراماتيكي.

إنهم في الواقع يتحدون أنفسهم لإنشاء عروض ذات قيمة.

مثل نظرائها في شركات المنتجات، يجب على أفضل المؤسسات الخدمية أيضًا أن تفهم عالم عملائها وأعمالها التجارية أو الصناعية الخاصة بشكل أفضل من أي شخص آخر. واستنادًا إلى هذه المعرفة، فإنها أيضًا تصمم الطريقة التي تعمل بها لضمان القيمة الحقيقية من خلال وضع أفضل مزيج ممكن من الأفراد والقيادة والبنية والعمليات والأنظمة والقيم الأساسية. إنها تدرك أن لا ضمان يمكن أن يغطي وعدًا لم يتم الوفاء به. كما تدرك أيضًا أن الضمان المدعوم بنتائج حقيقية هو سلاحها غير السري في معركة المنافسة، وأن الضمانات المجدية يمكن هيكلتها لمعالجة عمليًا أي شيء يهم العملاء حقًا. فبعيدًا عن جودة الخدمة،

يمكن للضمانات أن تحدث فرقًا جوهريًا في الوعد بمستوى معين من الأداء، والموثوقية، والتكلفة، وتكلفة الاستخدام، ووقت الاستجابة، وسرعة التسليم، والمعرفة لدعم استخدام الخدمة، ومجموعة من الأشياء الأخرى التي لم يتم تحديدها بعد بواسطة خيالك ومهاراتك واحتياجات عملائك. فالجانب الإيجابي هائل. لكن الوعد يشكل أيضًا فرصة لإفساد الأمر بشكل كبير. فما عليك سوى إلقاء نظرة على صناعتك.

ما هو وعدك؟

دعونا نوجه انتباهنا إلى شركتك أو مؤسستك والوعد الذي تقدمه لعملائها. للقيام بذلك، يتعين علينا أن نطرح بعض الأسئلة الأساسية. أولاً، ما هو عرض القيمة المقترحة المقنع الخاص بك؟ ثانيًا، هل عرض القيمة المقترحة الخاص بك يهم العملاء حقًا؟ ثالثًا، هل يمنحك عرض القيمة المقترحة الخاص بك ميزة حقيقية ومستدامة في السوق؟ رابعًا، كيف تدعم وعدك؟ بعد ذلك، خذ دقيقة واحدة لتدوين ضمانك بأكبر قدر ممكن من الوضوح - سواء كان صريحًا أو ضمنيًا أو موقفًا احتياطيًا عندما لا تسير الأمور كما هو مخطط لها.

لقد وجدنا أن إحدى أفضل الطرق لمعرفة كيفية التمييز في شيء ما هو أن نبدأ بمعرفة كيفية أن نكون سيئين للغاية فيه.

قبل أن تشعر بالارتياح (أو عدم الارتياح) تجاه ضمانك، أود أن أدفعك للتفكير قليلًا. لقد بدأنا هذا الفصل بزيارة عبقرى من عامة الناس يعاني من قدمين سيئتين. ثم تبين أن Bean كان عبقرى، وأعتقد أنه يمكنك أنت وزملاؤك أن تكونوا كذلك أيضًا. وكانت أعظم مساهمة له في عالم الأعمال والمؤسسات، كما

ناقشنا، هي فكرة رضا العملاء غير المشروط، وأود منك أن ترى أين تقف شركتك أو مؤسستك مقارنة بالوعد الذي قطعه لعملائه. لذا انظر إلى ما كتبتة وفكر فيما إذا كان صديقنا الجديد L.L. Bean سيكون معجبا. إذا أجبت بنعم، فأنت في منتصف الطريق إلى المنزل. ستساعدك الرحلة الميدانية التي أنت على وشك القيام بها في تعزيز موقعك القوي بالفعل في السوق. إذا أجبت بلا، فإن الرحلة الميدانية الأولية ستشكل تحديًا هامًا للغاية.

في إطار مساعدة عملائنا على تمييز أنفسهم بطرق تحدث فرقًا قويًا ودائمًا في أسواقهم، غالبًا ما نأخذ وقتًا للاستمتاع بمفاهيم مثل الضمان غير المشروط للرضا. لقد وجدنا أن أحد أفضل الطرق لمعرفة كيفية التميز في شيء ما هو أن نبدأ بمعرفة كيف نكون سيئين للغاية فيه. للقيام بذلك، نتجول بحثًا عن ادعاءات مستحيلة و"أسوأ" الممارسات التي يمكن جمعها بطرق من شأنها أن تثير الخوف في قلوب وعقول العملاء. لذلك قبل أن أرسلك في رحلتك الميدانية الأولى لاستكشاف وعد وإمكانات تقديم ضمان ذي معنى، دعني أشارك معك بعض الضمانات غير الجيدة التي تم تطويرها للمتعة فقط في رحلات ميدانية مع بعض عملائنا.

طورت إحدى شركات التصنيع هذا الوعد المذهل كنقطة انطلاق لتحدي تفكيرهم حول الضمان المناسب:

"إنه ساحر القهوة المجري العجيب - معجزة حقيقية من التصميم الأوروبي، وتكنولوجيا عصر الفضاء، ومتعة الاستمتاع بالكافيين المعزز. ما عليك سوى توصيله بجهاز الكمبيوتر المكتبي أو المحمول، واتباع بعض أوامر البرنامج البسيطة، وستتمكن من تحضير قهوة مثالية على الفور. لا حاجة لإضافة أي

شيء. يأتي هذا الجهاز الساحر مع إمداده مدى الحياة من مياه الينابيع العذبة. وإذا كنت من المحظوظين، فقد يوفر لك جهاز Coffee Wizard شهوًا أو ربما عامًا من الخدمة الخالية من المتاعب. في الواقع، نحن واثقون جدًا من متانته وقيمتها لدرجة أننا ندعمه دون قيد أو شرط لمدة 30 يومًا كاملة - مع بعض الاستثناءات الطفيفة فقط (الموصوفة بالتفصيل في إخلاء المسؤولية المرفق). ولكن لا تقلق. إذا كنت تريد التأكد من استمراره في التحضير دون توقف، فيمكنك شراء واحدة من خطط الخدمة الممتدة الرائعة لدينا. مقابل 139 دولارًا فقط، سنحمي عملية الشراء الخاصة بك لمدة عام كامل. يرجى تحديد ما إذا كان لديك جهاز كمبيوتر شخصي أو جهاز ماك عند الطلب."

عندما نقف خلف ما نقدمه بالتزامنا الكامل، نكون قادرين على تسخير الكثير من المهارة والهدف والشفف لدرجة تجعل لا يمكن لأحد أن يتفوق علينا.

ابتكر أحد مقدمي الخدمات الصناعية عرض الخدمة التالي:

"في شركة التدفئة والتبريد المثالية، نسعى جاهدين لإنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى. سيعمل الفنيين المدربون ذاتيًا، ومعدات التشخيص القديمة، والتزامنا المتسم بالتميز على تدفئة منزلك أو تبريده في أي وقت من الأوقات. وإذا لم يكن هذا كافيًا، فإننا ندعم ذلك بضماننا الحصري المكتوب لمدة ساعة واحدة. إذا فشل نظامك في العمل بعد محاولتنا إصلاحه أو إذا توقف مرة أخرى قبل أن يتمكن فنيينا من مغادرة مقرك، سنبقى ونحاول إصلاحه مرة أخرى. وسنواصل المحاولة حتى نصلحه، أو نكسر مدفأتك إلى مليون قطعة، أو نزعجك لدرجة تجعلك تقرر الاتصال بالشرطة. نقدم أيضًا اتفاقية خدمة سنوية 'المفتاح الذهبي' المعلقة ببراءة اختراع - وهي أقصى درجات الحماية المطلقة

لمالك المنزل. مقابل رسوم ثابتة واحدة قدرها 2,800 دولار، سنرسل كل شخص في شركتنا إلى منزل كل أسبوع لمدة عام كامل. سننظف حتى الفوضى التي نصنعها ما لم تكن في عجلة من أمرنا. وإذا كنت من بين أول عشرة متصلين، فستحصل على سنة من سجلات المدفأة. لذا اتصل الآن - المشغلون على أهبة الاستعداد في انتظارك."

من قال إن التوصل إلى أفكار عبقرية (أو سيئة للغاية) لابد وأن يكون صعباً؟ لقد انطلقت كل هذه المؤسسات -مسلحة بهذه العروض المثيرة للشفقة- إلى العالم من حولها لكشف القرائن اللازمة لإنشاء ضمانات فريدة وقوية. ويمكنك أنت وفريقك أن تفعلوا الشيء نفسه. في الواقع، قد ترغب في جمع زملائك والتوصل إلى أسوأ ضمان ممكن كطريقة ممتعة للاستعداد لما هو أت. ثم قابلني عند مدخل المبنى لأنه حان الوقت للخروج واكتشاف عالم من الأفكار الرائعة والرؤى والإمكانات.

ابدأ رحلتك الخاصة

إن مهمتك في هذه الرحلة الميدانية الأولية بسيطة وواضحة للغاية، وينبغي أن تكون ممتعة أيضاً. فهناك الكثير من الأفكار حول كيفية ضمان الرضا. وكل ما ستحتاج إليه للعثور عليها هو عقل متفتح، وحس الفضول، ورغبة قوية في الارتقاء بمؤسستك إلى آفاق جديدة، وخريطة جيدة وزوج من الأحذية المريحة للغاية. هدفك هو العثور على أكبر عدد ممكن من الأمثلة الرائعة للضمانات القوية في يوم عمل واحد. وللقيام بذلك، سيتعين عليك أنت وزملاؤك البحث في كل مكان في مجتمعك لاكتشاف الشركات والمؤسسات التي تقدم وعوداً مذهلة لعملائها وتفي بها. من المحتمل أن تضطروا للانقسام إلى مجموعات عمل أصغر

حتى تتمكنوا من إلقاء شبكة أوسع على بحر من الاحتمالات. وربما تكون لديك بالفعل بعض الأفكار حول كيفية البدء وأين تبحث أولاً. فبعد كل شيء، ربما تكون على دراية بعدد من الشركات العالمية التي تقف وراء عروضها. ومع ذلك، أدرك أن هذه هي الرحلة الميدانية الأولى التي أرسلك إليها، لذا في حالة تعثرك، فإليك ثلاثة أماكن رائعة للبدء...

الشركات الأكثر إثارة للإعجاب في العالم

احصل على أحدث قائمة لمجلة فورتن للشركات الأكثر إثارة للإعجاب في العالم واختر أربع أو خمس شركات لديها مكاتب أو مواقع قريبة منك. أو قم بإعداد قائمة سريعة للشركات الأكثر إثارة للإعجاب العاملة في منطقتك، استنادًا إلى معرفة وخبرات أعضاء فريقك. ثم توجه إلى الخارج للتعرف عليها بشكل مباشر. إذا أمكن، حاول التحدث مع بعض موظفيها وعملائها حتى تتمكن من فهم ما الذي يجعل هذه الشركات مميزة للغاية. ثم حاول أن تضع نفسك مكان عملائها. من المؤكد أن معظم هذه الشركات تزدهر من خلال تقديم وعود مقنعة لعملائها. إذا لم تكن من منافسيك، فيجب أن يكونوا سعداء بالتحدث معك.

عالم المؤسسات غير الربحية والقطاع العام

فكر في جميع المؤسسات غير الربحية والحكومية التي تشكل ركائز أساسية في مجتمعتك. قد تكون هذه المنظمات خيرية، أو متاحف رائدة، أو مسارح، أو أوركسترا، أو باليه، أو فريق رياضي محلي، أو مكتبة، أو جامعة، أو مستشفى رائد. كل من هذه المؤسسات، بطريقتها الخاصة، تقدم وعدًا قويًا لأولئك الذين تخدمهم. يمكن أن توفر وعودها طريقة مختلفة ومهمة للنظر إلى القيمة وقوة

الضمانات. مرة أخرى، اختر أربع أو خمس من هذه المؤسسات لزيارتها والتعرف عليها. ثم حاول أن تكتشف دورها الفريد في المجتمع وضمانها.

ضع نفسك في موقف الضياع عمدًا

هناك الكثير مما يمكن قوله عن الأفعال العشوائية للرؤى والذهاب إلى أي مكان تقريبًا بعينين مفتوحتين. اختر جزءًا أو جانبًا آخر من المدينة مليئًا بالطاقة والنشاط وتجول في شوارعه ذهائبًا وإيابًا بحثًا عن أفكار رائعة وضمانات قوية. ابحث في اللافتات واللوحات الإعلانية أو صفحات الجرائد المحلية عن أدلة الشركات والمؤسسات التي تقدم وعودًا جريئة. ثم تتبعها وحاول معرفة أكبر قدر ممكن عنها. من يدري ما الذي قد تعثر عليه؟

إن الضمانات الحقيقية تتحدى قدراتنا لنكون أفضل بطرق تحول أعمالنا وعلاقاتنا مع العملاء. كما تتحدى قدراتنا على إظهار عبقرية كل موظفينا. عندما نقف خلف ما نقدمه بالتزامنا الكامل، نكون قادرين على تقديم قدر كبير من المهارة والهدف والشغف بحيث لا يستطيع أحد أن يتفوق علينا. إن الوفاء بالوعود الهادفة هو الأساس لأي مشروع طويل ومزدهر.

في حال لم تكن قد خمنت بالفعل، أقف في إعجاب أمام ذلك الرجل الذي استخدم قبل سنوات عديدة زوجًا من الأقدام الحساسة، ومجموعة من القيم العظيمة، وقليلًا من العبقرية لإشعال هذه الثورة الهادئة.

الفصل السادس

سحر المحادثة

الفكرة الكبيرة:

يمكننا أن ننجح في الأعمال التجارية بإجراء محادثات ذات أهمية حقيقية.

الرحلة:

جولة في الحي مع فتاة في التاسعة من عمرها وعلبة كوكيز مميزة ...

"الكلام رخيص." "الأفعال أبلغ من الأقوال." "فقط افعلها!" "هيا، اجعل يومي سعيدًا!"

نحن نعيش في عالم من الأفعال سواء أكانت هذه الأفعال صحيحة أم لا. هذا ليس سيئًا بالضرورة.. وإذا أردنا المنافسة والفوز في عالم الأعمال اليوم، فيتعين علينا أن نكون قادرين على تحديد الأمور الصحيحة التي ينبغي لنا أن نفعلها، وأن نقوم بها بشكل أسرع وأفضل من أي شخص آخر. ويتعين علينا أيضًا أن نبدأ العملية ونواصلها من خلال إجراء المحادثات المناسبة مع من نختار خدمتهم. ولكن يبدو الأمر وكأننا فقدنا الإحساس بضرورة وإمكانات المحادثات الهامة - المحادثات التي تخلق تواصلًا مقنعًا، وتبني علاقة أقوى، وتمكننا من تقديم قيمة حقيقية.

وإذا كنا رجال المبيعات، فإن التحدي يصبح أعظم. لذا تخيل ما يمكن أن نتعلمه من أشخاص يجلبون محادثة يتوق إليها الجميع تقريبًا. إنها محادثة تأتي

مع القليل جدًا من القيود ونصيب عادل من السعي والفهم - رغم أنها نادرًا ما تسبب الشعور بالذنب. لذا دعونا نزور بعض الجيران، أو نمر على بعض المكاتب، أو نقيم كشكًا خارج السوبر ماركت المحلي لنكتشف ما يوجد حقًا داخل علبة كعك الكشافة الذي يبلغ سعره ثلاثة دولارات وخمسين سنتًا، والسحر البسيط للمحادثة التي ستتم آنذاك.

سيلفر سبرينج، ماريلاند

ربما لن يكون من المفاجئ بالنسبة لك أن معظم العملاء والعملاء المحتملين لا ينتظرون بشغف وصول مندوبي المبيعات ما لم تكن لديهم حاجة ملحة لمنتج أو خدمة أو حل. أو ما لم يكن هؤلاء المندوبون من فتيات الكشافة! وبعيدًا عن الأسباب الواضحة، لماذا يثير المحترفون المدربون تدريبًا عاليًا الذين يبيعون أحدث وأفضل المنتجات الخوف في قلوب معظم المشترين، بينما يتم الترحيب بالأطفال غير المدربين الذين يبيعون تقليدًا عمره 75 عامًا بأذرع مفتوحة؟

أفضل طريقة للإجابة على هذا السؤال هي قضاء أمسية شهر يناير في متابعة إحدى فتيات الكشافة في الحي، وهو شيء كان لي ولزوجتي متعة القيام به مع بناتنا على مدى السنوات الثماني الماضية.

يبدو أننا فقدنا الإحساس بضرورة وإمكانية إجراء محادثات ذات أهمية.

في مكان ما حول الصندوق رقم ثلاثمائة، وفي الليلة الخامسة من التجول في الشوارع، أدركت أن شيئًا سحريًا يحدث. كانت كارلي، الفتاة المنطلقة للغاية والمرحة البالغة من العمر تسع سنوات، تطرق الأبواب وتلقى نوع الترحيب الذي لا يمكن لمندوبي المبيعات والمرشحين السياسيين والأشخاص الدينيين

أن يحلموا به. عند كل باب، كان يبدو أن السكان يرون ابتسامتها المتحمسة وينفجرون بأكبر ابتساماتهم، قائلين: "كارلي، كنت أتمنى أن تعودى!" أو "كارلي، اعتقدت أنه حان وقت الكعك مرة أخرى"، أو "مرحبًا، أنا سعيد جدًا لأنك هنا. كنت خائفة من أنني فاتني موسم كعك الكشافة". كانت كارلي ترد: "لا تقلقى، لن أنساكم أبدًا". ثم أعقب ذلك محادثة سريعة للاطمئنان على الأحوال:

"تفضلى بالدخول."

هل لديك بضع دقائق؟

"كم كبرت!"

"كيف المدرسة؟"

"كيف حال والديك؟"

"كيف حال أختك وأخيك؟"

"كيف حال كلبتك؟ هل لاتزال جروًا؟"

أجابت كارلي بسرعة: "إنها لم تُعد جروًا حقًا بعد الآن، لكنها تعتقد أنها كذلك. وزنها الآن 92 رطلاً، وهو وزن كبير جدًا لجرو!"

"أتذكر أول مرة اشتريت فيها الكوكيز من أختك سارة،" هكذا قالت الجارة. "لا أصدق أنها في المدرسة الثانوية الآن."

"وهي أيضًا عضو في فرقة الموسيقى العسكرية"، هكذا ردت كارلي.

"ما الآلة التي تعزف عليها؟"

"الكلارينيت، لكنها تريد أن تعزف على الدرامز. إنها جيدة جدًا في الموسيقى، لكنها تواجه بعض المشاكل في قدميها أثناء السير."

"هل كان هذا أخاك الذي رأيته يتسابق في الشارع على لوح التزلج في اليوم الآخر؟" يواصلون التحدث.

"هل تقصدين الطفل المجنون الذي يحاول كسر كل عظمة في جسده؟ نعم، هذا هو نوح!"

"حسنًا، تفضلي بالدخول واسترخ. هل تريدين كوبًا من الشوكولاتة الساخنة أو كوبًا من الحليب؟"

"بالتأكيد. الشوكولاتة الساخنة هي المفضلة لدي! خاصةً مع المارشميلو؟"

"حسنًا، والآن أريني ما لديك هذا العام. هل هناك أي شيء جديد ينبغي أن أعرفه؟"

كارلي، كونها مندوبة مبيعات ماهرة، تبدأ حينها الجزء الرسمي من "البيع" في المحادثة من خلال تذكر ما اشتراه كل جار (أو عميل) العام الماضي.

"بالطبع، لدينا حلوى النعناع الرقيقة،" قد تكون نقطة البداية. "وأنا أعلم أنك تحبها كثيرًا. ولدينا نكهة جديدة هذا العام تسمى "كوكيز القهوة" وهي جيدة جدًا للكبار. يمكنك غمسها في القهوة أو الشاي أو الشوكولاتة الساخنة. إنها ليست حلوة جدًا، ولا تحتوي على الكثير من السعرات الحرارية."

"سأخذ المعتاد خمس علب من النعناع الرقيق، وسأجرب أيضًا علبة من كوكيز القهوة." "رائع"، ترد كارلي، مدونة الطلب. "وكوكيز الكوكا جيدة أيضًا إذا كنت تحب الشوكولاتة. حتى أنهم يكتبون عليها معلومات عن فتيات الكشافة."

حسنًا، سأخذ علبة من تلك أيضًا. وماذا عن حلوى الليمون؟

"إنها مملة نوعًا ما إذا سألتني"، كانت كارلي تجيب، "بخلاف السكر البودرة المرشوش عليها من الخارج."

"ربما أنت مُحقة. سنكتفي بما لدينا."

"يبدو الأمر جيدًا بالنسبة لي"، هكذا أنهت كارلي حديثها وهي تنهي تدوين طلباتها على نماذج الطلب الملونة المزينة بصور شهية للمنتجات. ثم ترتب الفوضى التي أحدثتها، وتشكر مضيفيها على طلبهم ولطفهم، وتبدأ في طريقها إلى الباب. رغم أن كارلي كانت تستمتع دائمًا بالوقت الذي تقضيه مع كل من زبائنها المخلصين، إلا أنها كانت تعرف أن عمولات مبيعاتها تعتمد على عملها في أنحاء الحي. وكانت الحيلة هي تحقيق التوازن بين الرغبة في إعادة التواصل مع عملائها والحاجة إلى السرعة. مسلحة بابتسامتها المذهلة، ومعرفتها العجيبة بالمنتج، وصدقها الذي لا يمكن السيطرة عليه، ووعدتها بتسليم الكوكيز في غضون أسبوعين، تقول كارلي ليلة سعيدة وتتجه إلى الشارع، جالبة البهجة ومحقة مزبد من المبيعات.

إذا أردنا المنافسة والفوز في الأعمال التجارية اليوم، يتعين علينا أن نكون قادرين على تحديد الأشياء الصحيحة التي يجب القيام بها وتنفيذها بشكل أسرع وأفضل من أي شخص آخر.

كان المشهد في المنزل الأول يتكرر في الثاني والثالث والرابع، وهكذا حتى تنفذ طاقة كارلي أو تتجاوز موعد حظر بيع الكوكيز المحدد حتى الساعة 8:00 مساءً.

من الأمن أن نقول إن التجربة التي عاشها كل منزل تقريبًا كانت لها وقع قوي على الجيران. فبالنسبة لبعضهن ربما كان ذلك على الأرجح ارتباطًا بطفولتهن. تُقدر جمعية الكشافة أن أكثر من خمسين مليون فتاة كن كشافات منذ تأسيس المنظمة في عام 1912، لذا فهناك احتمال معقول أن يكون الشخص الذي فتح الباب إما كشافة أو شقيقة أو والد إحداهن. وبالنسبة لآخرين، ربما كان ذلك ارتباطًا بزمان بسيط وأكثر أملًا عندما كان الحي والمجتمع في مركز حياتنا وكان العالم أبطأ كثيرًا وأقل تعقيدًا. وبالنسبة لآخرين، ربما كان ذلك بمثابة وقفة منعشة للاعتراف بلطف الطفولة وسحرها، وهو شيء يفقده معظم البالغين في كثير من الأحيان. وبالنسبة لآخرين، ربما كان ذلك بسبب الاعتقاد بأن المال كان سيذهب إلى قضية جيدة والرغبة في دعم جمعية الكشافة للفتيات، وهي منظمة ذات قيم قوية ومقنعة والتزام بالتنمية الإيجابية للفتيات. وبالنسبة لقلة منهن، ربما كان السبب ببساطة هو حبهم للكوكيز.

في حال لم تكن قد اشتريت كوكيز فتيات الكشافة مؤخرًا، دعني أطلعك على بعض الأساسيات. أولاً، هناك حاليًا ثماني نكهات لذيذة:

أنواع نكهات كوكيز الكشافة الحالية
صلصلة الكراميل
"البرقوق" "بسكويت الزبدة"
كريمة زبدة والفول السوداني
كريمة القرفة والتفاح
"مبردات الليمون" "حشوة القرفة، كريمة الليمون"
"سموا" "جوز الهند المحمص، الشوكولاتة"
"تاجالونج" "زبدة الفول السوداني، الشوكولاتة"
"حلو النعناع الرقيقة" "النعناع، الشوكولاتة"

تأتي كل نكهة في عبوة ممتعة وعصرية تُظهر فتيات الكشافة في العمل مع التركيز على نمط الحياة الصحي لكونك كشافة - الاستمتاع؛ مساعدة الآخرين؛ بناء عقول وأجسام وشخصيات قوية؛ بناء صداقات قوية ومهارات قيادية ومجتمع؛ والعيش، كما ما يبدو، في عالم يتعارض مع الكثير من واقع اليوم، ولكنه يشمل الكثير من آمالنا للمستقبل.

من الناحية الاقتصادية البحتة، يبلغ سعر كل علبة من كوكيز فتيات الكشافة 3.50 دولار، نسبة منها تذهب إلى الفرقة التي تبيعها لاستخدامها في دعم البرامج والأنشطة. من الصعب الحصول على رقم مبيعات دقيق، لكن أحد التقديرات الأخيرة وضع إجمالي إيرادات الكوكيز لعام 2010 عند حوالي 800 مليون دولار. في حين يبدو أن كل نوع من أنواع الكوكيز الثمانية يباع بشكل جيد، إلا أن كوكيز النعناع هو النوع الأكثر شعبية، حيث يمثل ما يصل إلى 50 % من المبيعات في بعض المناطق. ويستمتع عشاق هذا النوع بتناوله في درجة حرارة الغرفة أو مجمدًا.

ربما لن يكون مفاجئاً لك أن معظم العملاء الحاليين، والعملاء المحتملين لا ينتظرون بشغف وصول مندوبي المبيعات.

وعلى الرغم من ذلك، يجب أن أعترف بأن كوكيز فتيات الكشافة ليس أشهى أنواع الكوكيز في العالم. فالكوكيز المصنوع في المنزل يتفوق عليه. وكذلك الحال بالنسبة للكوكيز المصنوع في مخبز جيد. حتى بعض الكوكيز المعبأ مسبقاً من أنواع أكثر تطوراً يمكن أن يكون أذ بكثير. ولكن ما يجعل شراء كوكيز فتيات الكشافة أكثر أهمية بالنسبة لنا نحن الذين ندير عملاً تجارياً، أو أي مؤسسة تتطلب منا إتمام عملية بيع، هو طبيعة المحادثة التي يدعو إليها هذا المنتج وقوة مبيعاته صغيرة الحجم.

وهكذا، بين منزل عائلة ديرداس، وعائلة ماكلان، وعائلة أكيرمان، وعائلة وينارسكي، أدركت أن الكوكيز كانت مهمة، ولكن ليس بقدر أهمية طبيعة ومحتوى المحادثات التي ألهمتها. فهل كان أغلبنا يخوضون محادثات خاطئة مع عملائنا طوال الوقت؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل ينبغي لنا أن نلجأ إلى فتيات الكشافة بدلاً من برنامج تدريبي آخر حول "البيع الموجه"، أو "البيع الاستشاري"، أو "أسرار البيع للخبراء"، أو "بيع الحسابات الرئيسية"، أو أي دورة تدريبية أخرى من بين آلاف الدورات التدريبية حول مفاتيح النجاح في المبيعات والأعمال؟

من الجدير بالذكر أن معظم الأشخاص (أي الفتيات) الذين يبيعون كوكيز فتيات الكشافة، إن لم يكن جميعهم، لا يتلقون تدريباً رسمياً في المبيعات أو لا يتلقون تدريباً رسمياً على الإطلاق، وربما يكون هذا جزءاً من سحرهم. كما أنهم يتلقون مقابلاً متواضعاً للغاية، يعتمد بالكامل على العمولة. وفي كل عام، تتوفر مجموعة من الجوائز أو المكافآت اعتماداً على مستوى المبيعات الذي تحققه

كل فتاة. هذه المكافآت متواضعة نسبيًا بالنظر إلى الجهد المبذول. على سبيل المثال، قد يكون بيع 250 علبة من الكوكيز كافيًا لكسب لعبة دمية محشوة أو كرسي بذراعين. المكافأة الكبرى تذهب إلى الفرقة. ومع ذلك، فإن معظم الفتيات، وخاصة الصغيرات، متحمسات لهذه الجوائز.

ولابد أن أشير أيضًا إلى أنه بالإضافة إلى مبيعات الحي، فإن فرق الكشفة للفتيات تتخذ الترتيبات اللازمة لبيع الكوكيز خارج المتاجر الكبرى المحلية، ومتاجر لوازم المكاتب، وغيرها من الأماكن ذات الحركة المرورية الكثيفة. وفي هذه الأماكن، عادةً ما ينصب الكشفة كشكًا متواضعًا (أي طاولة قابلة للطي مع لافتة مصنوعة في المنزل) ثم يجذبون المارة بعروضهم الجذابة المقنعة. كما هو الحال مع المبيعات من باب إلى باب، هناك تركيز واضح على حسن الجوار. وهؤلاء الفتيات من المجتمع المحلي يمثلن مؤسسة تضرب على وتر حساس في عقول وقلوب الجيران.

المحادثات هامة

إن المحادثات مهمة بطريقة يجب علينا جميعًا فهمها إذا كنا نريد أن نظل على صلة بالعملاء الذين نختار خدمتهم. والمحادثات المهمة تمكننا من التواصل مع عملائنا الحاليين والعملاء المحتملين بطريقة مقنعة. فهي تسمح لنا بالذهاب إلى ما هو أبعد من السطح، ومعرفة عملائنا بشكل أفضل، وجعلهم يعرفوننا بشكل أفضل كأفراد ومؤسسات. والمحادثات المهمة تمكننا من معرفة ما يجري في عالم عملائنا، وما يهمهم، وما الذي يقلقهم، وكيف تتطور احتياجاتهم وما يعتقدون أنه ممكن. وهذا يسمح لنا بمعرفة أفضل طريقة لتلبية احتياجاتهم من خلال تقديم قيمة ذات معنى.

إن جزءًا مما يجعل محادثة فتيات الكشافة مقنعة إلى هذا الحد هو حقيقة حدوثها بشكل منتظم - في حالتهم، مرة واحدة في السنة. وتعود تمامًا مثل الفصول. إنها طقوس تستحق المشاركة والاحتفال، رغم أنها لا تدوم سوى بضع لحظات. إنها طقوس توحى بأننا نهتم، وأنا لم ننس أولئك الذين اخترنا خدمتهم. ربما لا تكفي مرة واحدة في العام في أغلب علاقاتنا، ولكن الجوانب المنتظمة والطقوسية حيوية لإجراء والحفاظ على محادثات ذات معنى.

وكانت الحيلة هي تحقيق التوازن بين الرغبة في إعادة التواصل مع عملائها والحاجة إلى السرعة.

هل تتذكرون الإعلان الكلاسيكي لشركة يوناييتد إيرلاينز الذي عرض قبل عدة سنوات والذي استهدف كل من يعتمد على بناء علاقات دائمة مع العملاء؟ في هذا الإعلان، يدعو رئيس الشركة فريقه إلى غرفة اجتماعات زجاجة للإدلاء باعتراف رسمي. فقد قرر أحد أقدم عملائهم تغيير الموردين بعد عشرين عامًا من العمل معهم لأنه لم يَعد يشعر بالارتباط.

"لقد اعتدنا أن نتعامل مع العملاء عن طريق المصافحة"، يقول المدير بحسرة. "أما الآن، فالأمر يتلخص في مكالمة هاتفية أو رسالة نصية أو رسالة عبر البريد الإلكتروني أو ما إلى ذلك. حسنًا، يا رفاق، لا بد أن يتغير شيء ما. ولهذا السبب، سنبدأ في إجراء محادثة وجهًا لوجه مع كل عميل لدينا".

وعندما يُذكره أحد أعضاء الفريق بأن هذا يعني السفر إلى أكثر من 200 مدينة، يجيبه الرئيس بسرعة أنه لا يهتم، ويبدأ في توزيع تذاكر الطيران. وستكون التذكرة الأخيرة هي تذكرته الخاصة لزيارة العميل القديم.

من الواضح أن إجراء محادثات هادفة كان (ولا يزال) عملاً مربحاً لشركات الطيران مثل يوناييتد. ولكن الإعلان ورسالته كانا مقنعين.

إن فرضيتي هنا، كما هي الحال في كل رحلة في هذا الكتاب، هي أن العملاء يتوقون إلى قيمة أكبر ومعنى أعمق في العلاقات التي تربطهم بأولئك الذين يختارون خدمتهم. وإذا لم توفر لهم هذا المعنى والقيمة، فلن تكون لديهم حاجة كبيرة إلى التفاعل معنا أو مواصلة العمل معنا، وبالتأكيد لن تكون لديهم حاجة كبيرة إلى إضاعة الوقت مع مندوبي المبيعات. وبوسعهم أن يقرروا المغادرة بمكالمة هاتفية، أو رسالة نصية، أو بريد إلكتروني، أو حتى بدون أي كلمة على الإطلاق.

ولكن الاتجاه السائد في الشركات والمؤسسات اليوم يميل نحو تقليص المحادثات الحقيقية. فنحن إما مشغولون للغاية، أو لا نعتقد أن المحادثات مهمة إلى هذا الحد، أو فقدنا الاهتمام والقدرة على التحدث إلى الأشخاص الأكثر أهمية بالنسبة لنا. فنحن نرسل رسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية، التي أصبحت أكثر غموضاً بسبب متطلبات أجهزة الآيفون ومجموعة واسعة من أجهزة المساعد الرقمي الشخصي الأخرى، كما لو كانت بديلاً حقيقياً للمحادثة. وعدد متزايد منا "يغرد" كطريقة جديدة للتحدث والبقاء على اتصال. فنحن مختصرون ومباشرون. ولا نبدي أي ود أو دفء أو فضول حقيقي. بل نكتفي بالحقائق فقط... في 140 حرفاً أو أقل. ويبدو أننا نسينا كيف نكتب أو نتفاعل مع أي شغف حقيقي، رغم أن هذا هو جوهر الحياة كلها.

إن المحادثات المهمة تمكننا من معرفة ما يجري في عالم عملنا، وما يقلقهم،

وما الذي يثير حماسهم، وكيف تتطور احتياجاتهم، وما يعتقدون أنه ممكن.

عندما نتحدث، فإننا غالباً ما نتبادل الرسائل الصوتية وكأن رسائلنا ومكالماتنا الهاتفية الدائمة تشكل حواراً ذا قيمة. بل إننا نلجأ حتى إلى عقد مؤتمرات هاتفية تحظى بشعبية متزايدة لأنها أسرع وأرخص من اللقاءات والاجتماعات، رغم أنها ليست منتجة أو ذات معنى بنفس القدر. ولكن وقت السفر وتكلفة السفر نفسها توفر أكثر من مبرر كافٍ لنا. وفي كثير من الحالات، قد يكون هذا منطقياً، ولكن ليس عندما يتعلق الأمر ببناء علاقات حقيقية مع العملاء والحفاظ عليها.

لذا نحن ببساطة نجتمع أقل! تخيل كيف تسلت هذه الظاهرة الجديدة حتى إلى حياتنا الاجتماعية المزدحمة. فالناس الآن يتسوقون عبر الإنترنت، ويجرون الترتيبات والحجوزات عبر الإنترنت، ويحضرون الندوات والفعاليات الأخرى عبر الإنترنت، وحتى يتواعدون عبر الكمبيوتر دون أن يلتقوا وجهاً لوجه أبداً. ولا يسع المرء إلا أن يتخيل أن المناسبات الاجتماعية، وحفلات الزفاف، وحتى الجنازات، سوف تكون متاحة قريباً عبر البث المباشر أو الصوتي.

العملاء يتوقعون إلى قيمة أكبر ومعنى أعمق في العلاقات التي تربطهم بأولئك الذين يختارون خدمتهم.

وعلى هذه الخلفية غير الشخصية، تطلب مناهجيات الكشف أن نهدأ ونتحدث وجهاً لوجه، وأن نلاحظ التغييرات الصغيرة والكبيرة التي حدثت خلال العام، لنقيم الأشهر الاثني عشر الماضية كما لو كانت هامة، وأن نكون منفتحين وصادقين ومهتمين - كما هي الحال دائماً في المحادثات مع الأطفال - وأن نلاحظ ما هو مختلف وما هو متشابه، وأن نتخيل ما هو ممكن على عتبة من

إن المحادثات الهامة تتطلب من الناس أن يكونوا منخرطين فيها، وأن يهتموا ببعضهم البعض بصدق أكثر من أي عائد مالي، وأن يلتزموا بالمعرفة والفهم بشكل أفضل، وأن يتشاركوا المعلومات والرؤى والأسئلة ذات القيمة. ولكي نكون قادرين على إجراء محادثات ذات مغزى مع أولئك الذين نخدمهم، فنحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على إجرائها مع بعضنا البعض في شركاتنا ومؤسساتنا، ويتعين علينا أن نفكر باعتبارها أماكن مبنية على قيمة المحادثة.

ربما لن يفاجئك أن تدرك أن بعض الشركات والمؤسسات تهتم فقط بإقامة أو تسهيل المحادثات المهمة. وهذا يشكل جزءًا أساسيًا من معادلة نجاحهم. بينما يبيع العاملون في ستاريكس القهوة والمشروبات الأخرى والطعام المصاحب لها، فهم في الواقع التجسيد الأحدث لتقليد المقاهي الذي يعود تاريخه لقرون والذي ربما بدأ في الشرق الأوسط، في مدن مثل بغداد وطهران. فهذه المقاهي لا تقدم المرطبات فحسب، بل تعمل أيضًا كأماكن للمحادثة والقراءة والكتابة ولعب الألعاب، والآن تصفح الإنترنت. ففي حين أن أعمالهم تركز على المشروبات المنعشة، إلا إن البيئة التي أنشأوها وأعادوا إنتاجها في آلاف المواقع حول العالم كانت حتى وقت قريب تدور حول خلق مكان مريح للمحادثة - في جوهرها، للحفاظ على تقليد قديم قدم الزمان.

كثير منا يمزح بأن هناك الآن ستاريكس في كل زاوية، وعند المشي في شوارع العديد من المدن يبدو الأمر كذلك بالتأكيد. وقد ينتهي بهم الأمر إلى أن يكون هذا سبب نهايتهم. لكن هذا لا يختلف كثيرًا عن الحياة والأعمال في وقت سابق. ففي النصف الأول من القرن الثامن عشر، كان هناك أكثر من 500 مقهى

في مدينة لندن وحدها، وأيضًا أكثر من 60 ألف حانة في إنجلترا يعود تاريخها إلى أكثر من 2000 عام كأماكن يجتمع فيها الجيران والقرويون أيضًا للتحدث وإجراء الأعمال التجارية وربما تبادل الأبقار بحبوب سحرية ولعب الألعاب وفي بعض الأحيان للشرب. كانت هذه أماكن تنتمي إليها كجزء من المجتمع ولا يُعد أي شخص فيها غريبًا على الإطلاق.

يبدو أننا نسينا كيف نكتب أو نتفاعل بشغف حقيقي، رغم أن هذا هو ما تدور حوله الحياة كلها.

ولكن العاملين في ستاريكس ومنافسيهم، مثل كاريبو وتوليز، ليسوا الشركات الوحيدة التي تدرك قوة معادلة فتيات الكشف. فكر في شركة ستيت فارم، إحدى أكبر شركات التأمين على الممتلكات والسيارات في أمريكا الشمالية. لا بد أنهم يفعلون شيئًا صحيحًا للحفاظ على مركزهم في السوق لمثل هذا الوقت الطويل. ويدعم نجاحها المفهوم البسيط الذي يتجسد في شعارها: "مثل الجار الطيب، فإن ستيت فارم موجودة هناك". ويبدو أن جذورها ومقرها الرئيسي في مدينة بلومنجتون المجاورة في الغرب الأوسط لولاية إلينوي تؤكد هذا.

هل شركة ستيت فارم أكثر ودية من منافسيها عندما يتعلق الأمر بتقديم القيمة؟ من الصعب التأكد من ذلك. هناك العديد من شركات التأمين التي تحصل على درجات عالية للاستجابة لاحتياجات عملائها. لكن تاريخ ستيت فارم مبني على أمثلة مقنعة لموظفين كانوا ملتزمين بإجراء محادثات مهمة مع الجيران الذين كانوا عملاء. كانت تلك المحادثات تدور حول فهم الاحتياجات وإظهار الاهتمام وتقديم شيء ذي قيمة، وغالبًا ما تعني هذه القيمة تجاوز نداء الواجب المتوقع.

نحن بحاجة إلى أن نفكر في مؤسساتنا باعتبارها أماكن مبنية على قيمة
المحادثة.

اليوم، ومع تزايد تنقل الناس، أصبح تحدي أن تكون جازًا جيدًا أصعب.
ولكن حتى إذا لم نستطع أن نكون جيرانًا حقيقيين في الزاوية المجاورة، فإننا
نستطيع أن نجلب شعورًا خاصًا بحسن الجوار تجاه العملاء الذين نختر خدمتهم.
قد يكون لديك مقهى مثل ستاريكس تقضي وقتك فيه في مدينتك. لذا عندما
تكون على الطريق أو عندما تنتقل، فمن المحتمل أن تبحث عن مقهى آخر لتكرار
الشعور بالجيرة والناس الذي يأتون لأخذ جرعتهم اليومية من الكافيين. إذا
انتقلت إلى مجتمع جديد، يمكنك أن تفترض أن وكيل ستيت فارم الجديد ملتزم
بأن يكون جازًا صالحًا. وعندما يرن جرس الباب وتظهر فتاة كشافة جديدة، فمن
المحتمل أن تقرر أنها - مثل "أختها" في مدينتك - تستحق لطفك واهتمامك. إنها
حاملة الشعلة التي نريدها أو نحتاج إلى استمرارها بشدة.

هل محادثاتك مهمة؟

إذا، ما هي المحادثة التي تجربها مع عملائك الحاليين والمحتملين؟ هل تخلق
إحساسًا بعلاقة أبسط وأكثر صدقًا وذات مغزى تلتزم بتقديمها لكل واحد منهم؟
هل هي شيء مهم، مليء بالتوقعات ووعد القيمة؟ أم أنها ببساطة الحد الأدنى
من المتطلبات اليومية للحفاظ على علاقتك حية؟

ماذا لو لم يكن عملاؤك الحاليين والمحتملين لا يطبقون الانتظار لرؤيتك
مرة أخرى؟ ماذا لو كانوا يتوقعون إلى الالتقاء بك على فنجان من الشوكولاتة
الساخنة، لمعرفة كيف حالك، أو للإعجاب بكيف نموت وتطورت، أو لمعرفة

الأشياء الجديدة التي يمكنك تقديمها؟ "ماذا اشتريت العام الماضي؟ ستشتري نفس الشيء وأكثر". ماذا لو أظهرت المحادثة أفضل ما في كليكما؟

وبينما تخوض هذه الرحلة، فكر في قوة المحادثة. ثم فكر فيما إذا كانت المحادثة مهمة في عالمك أم لا، والدروس التي يمكنك أنت وزملاؤك تعلمها من التجول في الحي مع فتاة في التاسعة من عمرها وعلبة من الكوكيز. ما هي احتمالات المحادثة؟ مثل التحدي الذي طرحناه في الفصل السابق، فقد ترغب أيضًا في التفكير في كيفية إنشاء أسوأ المحادثات الممكنة كوسيلة للعودة إلى المسار الصحيح بسرعة.

إبدأ رحلتك الخاصة

الآن، ابدأ رحلتك الخاصة. يمكن العثور على المحادثات الهامة في جميع جوانب حياتنا، وكذلك المحادثات غير الهامة أيضًا. هدفك هنا هو العثور على أكبر عدد ممكن من الأمثلة الرائعة للمحادثات المهمة في يوم عمل واحد. للقيام بذلك، سيتعين عليك أنت وزملاؤك البحث في كل مكان في مجتمعك لاكتشاف الشركات والمؤسسات التي تمس وتزأ حقيقياً في قلوب وعقول أولئك الذين تخدمهم. ستكون بعضها شركات، لكن الكثير منها سيأتي من مجالات أخرى في الحياة، مثل المدارس والمؤسسات التعليمية، والمنظمات غير الربحية والتطوعية التي تتوق إلى جذب دعم الناس لإحداث فرق في المجتمع، وما إلى ذلك. من المحتمل أن تضطروا للانقسام إلى مجموعات عمل أصغر حتى تتمكنوا من إلقاء شبكة أوسع على بحر من الإمكانيات. في الواقع، قد تكون لديك بالفعل بعض الأفكار حول كيفية البدء وأين تبحث أولاً.

حتى لو لم نستطع أن نكون جيرانًا حقيقيين يتواجدون في الزاوية المجاورة، فإننا نستطيع أن نجلب شعورًا خاصًا بحسن الجوار للعملاء الذين نختار خدمتهم.

لن أقدم لك الكثير من التفاصيل المحددة في هذا الفصل لأنني أريدك أن تبدأ في توسيع تفكيرك.

إن المحادثات الحقيقية تتحدى قدراتنا لنكون أفضل بطرق تحول أعمالنا وعلاقاتنا مع العملاء. كما أنها تتحدى قدراتنا لإظهار عبقرية كل منا. عندما نلتزم بالتواصل مع العملاء ومع بعضنا البعض، نكون قادرين على تسخير الكثير من المهارة والهدف والشغف لدرجة لا يمكن لأحد أن يتفوق علينا. المحادثات التي لها أهمية تشكل جزءًا أساسيًا من أساس العلاقات الطويلة والمزدهرة.

في حال لم تكن قد خمنت بالفعل، فأنا هدف سهل لفتيات الكشافة اللاتي يبعن الكوكيز. هناك شيء ما يتعلق بالسحر والصدق البسيط والعبقرية اليومية للمحادثة التي يجلبونها، جنبًا إلى جنب مع حبي للسكر، مما يجعلني مريبًا لا يقهر.

الفصل السابع

روعة الأداء

الفكرة الكبيرة:

يمكننا الفوز في الأعمال التجارية من خلال تقديم أداء مقنع.

الرحلة:

تحت القبة الكبيرة في عرض سيرك دو سوليه ...

سواء أدركنا ذلك أم لا، فإن مؤسساتنا تقضي كل يوم في الأداء، وجودة أدائنا هي ما يحدد نجاحنا. ونادرًا ما يفكر معظمنا في عملنا باعتباره عرضًا، أو في استراتيجيتنا وتكتيكاتنا باعتبارها سيناريو، أو في زملائنا باعتبارهم مؤدين، أو في مرافقنا وأصولنا المادية باعتبارها خشبة المسرح وأدواته. ونادرًا ما نفكر في العملاء كجمهور أو حتى كمشاركين. ومع ذلك، فإن قدرتنا على خلق أداء يقدم قيمة مقنعة من خلال إلهام العميل هي مفتاح نجاحنا المستمر. تخيل ما يمكن أن نتعلمه من خلال قضاء الوقت مع الأشخاص الذين أعادوا اختراع واحدة من أكثر الأفكار شهرة في تاريخ الأداء. تخيل قضاء أمسية مع الأشخاص الذين أعادوا اختراع السيرك وفي هذه العملية أنشأوا واحدة من أنجح شركات الترفيه في العالم.

2002: سيدني، أستراليا

ثخفت الأضواء، ويستقر الجمهور، ويدخل إلى المسرح رجل ذو مظهر غير

عادي إلى حد ما. اسمه السيد فلور، رجل قصير القامة، وذو شكل غريب يرتدي بنطالاً أسود وسترة مخملية حمراء وربطة عنق كبيرة الحجم وقبعة بسيطة. يحمل عصا كبيرة تليق بمهرج يعتقد أنه ملك. سيكون السيد فلور مرشدنا خلال هذا العرض. يصيح "أليجريا!"، معلناً أن العرض وعالم الدقائق التسعين القادمة على وشك أن يبدأ. ثم، مع تصاعد الموسيقى، يشق طريقه وسط الجمهور، مكوناً مصدرًا أوليًا للتسلية والأسئلة للأشخاص الذين يمر بهم. يختار أحد أفراد الجمهور، رجلًا طويلًا نحيفًا يرتدي بدلة عمل، ويمسك بذراعه برفق، ويرفعه من مقعده ليأخذه إلى خلف الكواليس. يُترك الجميع، بمن فيهم زوجته، يتساءلون كيف ومتى سيعود الرجل.

ثم يجلس السيد فلور على كرسي الرجل للحظة قبل أن يصعد إلى خشبة المسرح. وفي هذا اللقاء القصير، أشرك الجمهور في العرض. ورغم أنهم سيظلون مراقبين للأداء، فقد تحطم الجدار الذي يفصلهم عن المؤدين. لقد تم اصطحابهم. والآن إلى العرض...

إن هذا هو السيرك الذي أعيد اختراعه. إن سيرك دو سوليه - أو سيرك الشمس - هو مزيج مُذهل من أشكال السيرك المتنوعة، وقرّون من عروض الشوارع، ومجموعة من أنواع العروض الأخرى من مختلف أنحاء العالم. وهو يتميز بألعاب بهلوانية مُذهلة، وعروض لا تصدق، ومآثر جريئة تتضمن النار، وقفزات بهلوانية وجمبازية، واختبارات لا يمكن تصورها للتوازن والمرونة والقوة المذهلة، فضلًا عن المهرجين والمقلدين الصامتين، والخدع. وهو يقدم شخصيات لا تُنسى ترتدي أزياء مُبهرة، وديكورات مُذهلة وتغييرات في الديكور تبدو وكأنها تظهر من الهواء، وموسيقى وإضاءة جريئة ودرامية، ومؤثرات خاصة تتحدى الحواس.

وهو يدور حول قصة من المرجح أن تعالج موضوعًا أو أكثر من الموضوعات الأساسية للوجود الإنساني في عالم مليء بالقضايا والتحديات - مواضيع النضال، والتغيير، والنضج، وإيجاد مكاننا في نظام جديد للأشياء، والأمل وسط الخوف، والحب والشوق في عالم لا يرحم.

إن قدرتنا على إنشاء أداء يقدم قيمة مقنعة من خلال إلهام العميل هي مفتاح نجاحنا المستمر.

الغرض الحقيقي من القصة هو توفير المادة اللاصقة أو السياق للأجزاء الرائعة من العرض والتي تتدفق في تتابع سريع. في عرض "أليجريا" لسيرك دو سوليه، هذه العناصر هي:

• الأراجيح المتزامنة - يقوم اثنان من لاعبي الألعاب البهلوانية باللف والدوران والطيران في انسجام، تام متحدين قوانين الجاذبية والعقل السليم.

• المسار السريع - يظهر ترامبولين رائع من تحت خشبة المسرح، ويظهر عصابة البرونكس، التي تمثل الجيل القادم، بقوة كبيرة ورشاقة.

• رقصة السكين النارية - على إيقاع قرع طبول الكونغو، يقوم أحد المؤدين القبليين القويين والجريئين بنسج سكينة واحدة ثم اثنتين مشتعلتين حول جسده بسرعة وتعقيد وخطورة متزايدة.

• الأطواق - تؤدي فتاة رشيقة تؤدي عرضًا يبدو مستحيلًا من الجمباز الإيقاعي والالتواء والتوازن بمساعدة مجموعة من الأطواق الفضية.

• الرجل القوي - رجل ضخم البنية له صوت هدير يلفت الانتباه، ويستعرض أعمال القوة الخارقة.

• الرجل الطائر - فنان وحيد يبدو وكأنه يتحدى الجاذبية من خلال الطيران حول المسرح ممسكًا بحبل واحد بينما يؤدي حركات جوية لا تصدق.

• القضبان الروسية - يتم قذف البهلوانات في الهواء من مجموعة من القضبان الضيقة التي تستند على أكتاف اللاعبين. ويقومون في الهواء بمجموعة مذهلة من التقلبات والشقلبات والقفزات المتزامنة.

• البهلوان - تظهر امرأة/طفلة تشبه الطيور قدرات مذهلة في التوازن والمرونة أثناء تحركها بسهولة بين الوضعيات ودون عناء.

• الأكروبات الهوائية العالية - مجموعة من البهلوانات الجريئتين يحلقون عاليًا فوق المسرح، فيتحدون الموت وهم يتأرجحون ويلتقطون بعضهم البعض قبل أن يسقطوا في النهاية على شبكة في الأسفل.

تتخلل هذه العروض أو العناصر شخصيات أخرى رائعة. تقدم مجموعة من المهرجين الرائعين، بما في ذلك مهرج واحد بخصلة شعر أشقر فقط على رأسه، يقدمون تناقضًا حقيقيًا مع المؤدين الآخرين الذين يكاد يكونون غير قابلين للتصديق. وفي لحظاتهم القصيرة تحت الأضواء، ينقلون أبسط المشاعر الإنسانية - الفكاكة والفرح، والخوف والحزن. ففي لحظة ما، يحاكي المهرج رقصة سكين النار بشمعة واحدة ليظهر لنا خوفه الشديد من النار، وفي اللحظة التالية يحاكي الرجل الطائر بإظهار انزعاجه لمغادرة الأرض على موطن قدم ثابت. وفي لحظة أخرى، يكون محاصرًا في عاصفة خطيرة تهب بطريقة درامية على خشبة المسرح على الفور تقريبًا. وينقل المهرجون المشاعر الكامنة التي نتقاسمها جميعًا والتي غالبًا ما نتجنب مواجهتها.

ما يجعل الأداء مقنعًا هو قدرته على نقل الجمهور إلى مكان آخر مليء بالدهشة والاحتمالات.

إلى جانب السيد فلور، هناك مرشدان آخران من نوع ما يُطلق عليهما المغني ذو الرداء الأبيض والمغني ذو الرداء الأسود. طوال العرض، نسمع غنائهما الجميل والمؤثر بلغة فريدة تبدو وكأنها مزيج من الفرنسية والإيطالية والإنجليزية وربما لغات أخرى. يضيفان إلى التجربة دون أن نعرف بالضبط ما يقولانه. ربما يكون ذلك حتى يتمكن من السماح لهما بقول أي شيء يحركنا الأداء لسماعه.

هناك شخصيات أخرى، مثل الطيور العجوز الحنينية التي تشعر بالحنين إلى الماضي والتي تبدو أشبه بالدجاج بعد تجربة علمية غير منضبطة. يتهاذى هؤلاء حول المسرح وهم يراقبون بشيء من القلق والارتباك عالقًا يميل بسرعة نحو الشباب. يمثل الملائكة شباب المستقبل، ويبدو أن تميز وتامير الصغير، وهما مهرجان آسيويان، يجسدان اللطف. هؤلاء الآخرون هم ملاحظون ومساعدون حريصون على الملاحظة والمساعدة ولديهم فضول وابتسامة دائمة.

في نهاية المسرحية، تجمع الخاتمة الكبرى جميع الشخصيات لشكل فريقيًا واحدًا موحدًا - لا أحد أكثر تميزًا من البقية إلا في نظر الناظر. وتتعرّز هذه النقطة عندما يخلع أولئك الذين كانوا يرتدون الأقنعة ليكشفوا عن وجوه أشخاص حقيقيين مثلنا تمامًا. في الواقع، إن هذه الفكرة المتمثلة في أن دور كل شخص له قيمة وأهمية يتم حملها طوال العرض بأكمله. فحتى عندما يقوم المؤدون الرئيسيون بإشراك الجمهور، تبدو الشخصيات الأخرى متفاعلة بنفس القدر وتستحق على الأقل بعض انتباهنا. حتى لو كانوا يجلسون ببساطة في زاوية المسرح ويبتسمون لعجائب زملائهم.

ولضمان نجاح هذه العروض دون عوائق يتطلب التخطيط الصحيح
والأشخاص المناسبين والممارسة الصحيحة.

يُعد سيرك دو سوليه ظاهرة عالمية، وهو مزيج ناجح ومبتكر في عالم الأداء
الذي يُعد في حد ذاته شكلاً جديداً من أشكال الفن. وقد أسرت عروضه الجماهير
في جميع أنحاء العالم، وجذبت الحواس وتحدثت الناس للتفكير فيما هو ممكن.
لقد تم سرد أصول سيرك دو سوليه وإبداعه المذهل ونجاحه التجاري في العديد
من المقالات، ولكن ليس هذا هدفنا حقاً هنا. بل إن فكرة إنشاء أداء مقنع هي
جوهر هذه الرحلة. وكما يمكنك أن تستنتج من الوصف، فإن سيرك دو سوليه هو
كل ما يتعلق بالأداء الرائع والتفوق.

إعادة التفكير في تاريخ الأداء

لكي نفهم ما توصل إليه سيرك دو سوليه في كيفية تقديم عرض مليء
بالدهشة، فمن المفيد أن نقضي دقيقة في التفكير في تاريخ العروض والسيرك.
ولا يسعنا إلا أن نفترض أن البشر كانوا يؤدون العروض منذ زمن بعيد. ويمكننا
أن نتخيل سكان الكهوف وهم يلقون النكات أو يلعبون نسختهم من التمثيليات
الصامتة استعداداً لمطاردة كبيرة. ونحن نعرف عن المسرحيات التي كانت
تُؤدى في اليونان القديمة، وملاحم الفايكنج التي كانت تُقُتل استعراضات
عظيمة للقوة، ومهرجين البلاط الملكي الذين كانت معيشتهم وحياتهم تعتمد
على قدرتهم على تسلية الملك وإمتاعه، وعن البحارة في القرن السادس عشر
الذين كانوا يمضون وقتهم في البحر بالغناء، وتمثيل الأغاني عما سيجدونه في
وجهاتهم المجهولة وما تركوه وراءهم في العالم الذي يعرفونه.

ثم هناك بالطبع السيرك، الذي نشأ في الصين وروما منذ نحو 2500 عام. وكان السيرك الصيني يتميز بمهارات مذهلة في الألعاب البهلوانية والتوازن والالتواء البشري. أما السيرك الروماني فكان له غرض مختلف إلى حد ما من خلال سباقات العربات، وعروض المصارعين، والعروض المسرحية، والتضحيات بالحيوانات. أما السيرك الغربي واستخدامه للحلقات الثلاث فيعود إلى بريطانيا في حوالي عام 1760. وفي تلك الأيام، كان الفرسان المهرة يقومون بمناورات جريئة على ظهور الخيل داخل حلقات تحدد المحيط الذي يمكن فيه ركوب الخيول بسرعة دون أن تسقط.

فكر في التجربة التي مرت بها منذ البداية وحتى النهاية.

من الممتع التفكير في مجموعة العروض الرائعة التي ابتكرها الناس قبل أن نصل حتى إلى المسرح الشكسبيرى، والسمفونيات، والأوبرا، والسيرك الحديث بأفئاله وأسوده، وعروض الأسلاك الشائكة، وإطلاق النار من المدافع والأحداث الرياضية والأفلام السينمائية ومسرحيات برودواي الموسيقية وحفلات الروك. وبطريقة أو بأخرى، وجدت أجزاء من كل هذه العروض تقريبًا طريقها إلى عروض سيرك دو سوليه.

العمل كأداء

إن ما يجعل العرض مقنعًا هو قدرته على نقل الجمهور إلى مكان آخر مليء بالدهشة والإمكانيات. فهو يجذب حواسنا بما هو خاص ومميز. فنحن نواجه شيئًا مختلفًا عن أي شيء رأيناه أو اختبرناه من قبل، والأمل هو أن نجده ذا قيمة. في عرض سيرك دو سوليه، هناك أشياء يمكن رؤيتها في كل مكان: شخصيات غير

عادية؛ وأزياء غير عادية؛ وقصة يمكننا محاولة متابعتها؛ وقصص في القصة؛ والموسيقى؛ والنار؛ ومآثر تتطلب مهارة وجرأة كبيرتين؛ والرشاقة المطلقة.

تمامًا مثل سيرك دو سوليه، كل شركة ومؤسسة تنتج عرضًا يقدم كل يوم. ولكل منها قصة تحاول أن ترويها للعملاء الذين تختار خدمتهم. ولكل منها ممثلون يلعبون أدوارًا كبيرة وصغيرة، وسيناريو، وأزياء، وديكور واحد أو أكثر، وجمهور ينتظر المشاركة والإثارة والتفاعل معه. إذا لم تكن القصة مقنعة، وإذا لم يكن الممثلون يعرفون أدوارهم وكيفية العمل معًا، أو إذا لم يكن الإعداد مناسبًا، فإن أدائك سرعان ما يصبح غير ذي صلة. حاول أن تفكر في جميع الشركات والمؤسسات الأخرى التي تعرفها والتي تتقن أداءها حقًا وما تقوم به بشكل صحيح. ثم فكر في أدائهم من البداية إلى النهاية.

حدد ما هي اللحظات الفارقة في أدائك وكيف يمكنك أن تجعلها رائعة قدر الإمكان.

على سبيل المثال، تستخدم أفضل مراكز التسوق ومناطق التسوق في المدن والعديد من البلدات الصغيرة عروضًا منظمة بعناية، ومصممة لجذب المتسوقين وإبقائهم مهتمين ومنخرطين - خاصةً خلال مواسم التسوق الرئيسية في العطلات. يبدأ العرض بالافتتاح، عادةً في الساعة 10:00 صباحًا، عندما يكون جميع التجار قد جهزوا محلاتهم التجارية في حالة ممتازة وجاهزين لاستقبال أول الزائرين. وعلى مدار اليوم، تسعى مجموعة من الأنشطة والعروض الترويجية إلى جذب العملاء. وقد تشمل هذه العروض فنانين الأداء للترفيه عن أطفالهم، وعروض المنتجات لجعل العملاء أكثر انخراطًا في النشاط، وخيارات طعام مختلفة لإشباع شهية العملاء، وعروضًا خاصة للتخفيضات، وتغيير

تفاصيل الأداء مع تفاصيل الموسم أو العطلة.

كما يتميز كل متجر بأدائه الفريد من نوعه - بعضه مثير للإعجاب وبعضه الآخر يفشل في تحقيق الهدف. هذه العروض عبارة عن مزيج من المنتجات أو الخدمات المعروضة للبيع، ومهارة ومستوى مشاركة الموظفين، والموسيقى، والألوان، والزي الرسمي، وغير ذلك من العناصر المصممة لإثارة الحواس.

أو فكر في أداء أحد موردي قطع الغيار الكهربائية الذي يبدأ في وقت مبكر من اليوم عندما يصل المقاولون لاستلام الإمدادات اللازمة للأعمال التي يعملون عليها. يحتاج المورد للتأكد من أن الأصناف مخزنة وأن الموظفين على دراية بالخيارات وسريعين في الحصول على ما يحتاجه الجميع. كما يجب أن يكون لديهم أيضًا أحدث وأكبر المنتجات المتاحة من أجل إبقاء عملائهم على اطلاع دائم على آخر المستجدات. يجب أن يكونوا مستعدين لتقديم برنامج تعليمي سريع حول كيفية تثبيت جزء أو التحديات الأكثر شيوعًا التي واجهها العملاء الآخرون. تعد هذه القدرة على التدريب جانبًا أساسيًا من أدائهم. وقد يستمر أدائهم من خلال سهولة الوصول إليهم إذا اتصل بهم أحد المقاولين من موقع عمل ما لطرح سؤال أو احتاج إلى شيء آخر. في هذه الحالة، قد يظهر التسليم السريع في العرض.

حدد كيفية تنظيم تجربة العميل بأكملها مع مؤسستك مع الشعور بالهدف والطاقة.

ضع في اعتبارك شركة توصيل ليلي تعمل على إنشاء أداء يمثل التجسيد الفعلي للسرعة والانضباط والتركيز. يجب أن يكونوا سريعين وفعالين في

استلام الطرد، وفهم المتطلبات المحددة للعميل، وشرح الخيارات، ثم الحصول على الكرة (أو الطرد). ينطوي أدائهم على عدد من عمليات التسليم من مؤد إلى آخر وسط تغيير المشاهد والإعدادات. وفي كل تغيير، يجب أن يكونوا ماهرين ومنسقين للتأكد من وصول الطرود بأمان وفي الوقت المحدد إلى الجانب الآخر من القارة أو الجانب الآخر من العالم. وهناك سيقوم ممثل أو ممثلون آخرون بالتأكد من وصول الطرد إلى الوجهة النهائية بسرعة وابتسامة.

إن إنجاح هذه العروض يتطلب التخطيط السليم، والأشخاص المناسبين، والممارسة الصحيحة. كما يتطلب أيضًا أن نتجاوز العناصر الأساسية المعتادة في عروضنا إذا كنا نريد حقًا أن نكون مختلفين بطرق تهتم العملاء الذين نختار خدمتهم. ذات يوم، قال أرتورو توسكاني، قائد الأوركسترا العظيم، "إن الطريقة التي تتدرب بها هي الطريقة التي تؤدي بها". إن التدريب ضروري لجعل العرض مقنعًا.

ما هو أدائك؟

إذا، ما هو أداء شركتك أو مؤسستك وكيف يختلف عن أداء سيرك دو سوليه؟ إحدى الطرق الرائعة لفهم هذا الأمر هي التفكير في تجربة كونك عميل من البداية إلى النهاية.

• ما هي الطرق التي تهين بها المشهد لتقديم القيمة؟

• كيف يبدأ عرضك؟

• كيف تقوم بإشراك العميل أو العميل المحتمل في العرض؟

• من هم الممثلون، وما مدى تدريبهم، وما هي المعرفة والأدوات التي

يجلبونها إلى العرض؟

- كيف يعملون معًا لدعم بعضهم البعض، وكيف يتشاركون المعلومات ويقومون بالتسليم الصحيح حتى يتم تلبية احتياجات العميل دائمًا؟
- كيف يقدمون أفكارًا جديدة لبعضهم البعض وللعملاء؟
- ما هي "الأزياء" و"الدعائم" التي تعزز التجربة التي تحاول تقديمها؟
- كيف تخلق الفرصة لابتكار الأداء التالي للعميل؟
- كيف يتم التعامل بعناية مع المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها شركتك أو مؤسستك؟

ولكن أولاً، ابدأ بقصتك. ما هو الهدف الأساسي الذي تقدمه للعميل؟ هل هو ترفيهي؟ لجعله ناجحًا إلى أبعد الحدود؟ أم تمكينه من القيام بأشياء لم يكن ليتمكن من القيام بها من دونك ومن دون عروضك؟ استخدم هدفك كمحور للأداء الذي تقدمه واجتهد في وضع العميل في المركز أو على الأقل، كما يفعلون في سيرك دو سوليه، اجذب العميل إلى العرض من خلال كسر الحواجز التي تفصلك عنه. ثم حدد اللحظات الحاسمة في أدائك وكيف يمكنك جعلها مميزة قدر الإمكان.

إن الأداء الرائع هو أداء فريد وقوي، ويحاكي حواسنا على العديد من المستويات.

ومن الواضح أن بداية تجربة العميل هي أول لحظة مميزة في بداية الأداء، ونهاية كل معاملة هي لحظة أخرى. واعتمادًا على نشاطك التجاري، سيكون هناك العديد من اللحظات على طول الطريق التي تحتاج إلى فهمها من وجهة نظر العميل والسعي لجعلها رائعة وأسرة قدر الإمكان.

بمجرد أن تتوصل إلى ذلك، حدد كيفية تنظيم تجربة العميل بأكملها مع
مؤسستك بحس من الهدف والطاقة!

إبدأ رحلتك الخاصة

الآن، ابدأ رحلتك الخاصة. فالعروض الرائعة موجودة في كل مكان، وكذلك
العروض غير الرائعة. مهمتك هي أن تصطحب فريقك إلى عرض من الطراز
العالمي من أي نوع تختاره، على الرغم من أن بعض العروض قد تكون أكثر ثراءً
وعمقًا. وقد تكون فرقة باليه رائدة أو فرقة رقص حديث، أو مسرحية موسيقية
أو درامية، أو حفل أوركسترا أو عرضًا فنيًا رائعًا، أو حدثًا رياضيًا يضم فريقًا أو
منظمة من الدرجة الأولى. ويمكن أن يكون حتى السيرك. في الواقع، يمكن أن
يكون السيرك - بحسه الفريد من الإبداع والدراما - مكانًا رائعًا للبدء، سواء كان
سيرك دو سوليه، أو سيرك التفاحة الكبيرة، أو سيرك الأخوة رينغلينغ أو سيرك
آخر.

إذا لم يكن هناك أي شيء مثير للاهتمام قادم إلى المدينة وكنت في عجلة
من أمرك لاكتساب نظرة ثاقبة أو كانت ميزانيتك صغيرة نسبيًا، يمكنك البدء
ببساطة بشراء نسخة من "أليغريا" أو عرض آخر لسيرك دو سوليه على قرص
DVD والالتزام بمشاهدته كفريق. قد ترغب في توفير البوب كورن أو غيره من
الوجبات الخفيفة (الصحية) الأخرى للمساعدة في تهيئة الأجواء، رتب لمشاهدته
على شاشة كبيرة.

إن الأداء الرائع فريد من نوعه وقوي، ويتحدى حواسنا على عدة مستويات.
فهو يبقينا متفاعلين ومتسائلين عما سيحدث بعد ذلك. كما أنه يمنحنا تقديرًا

أكبر لأهمية دور كل فرد منا والعمل الجماعي والتعاون المطلوبين لتحقيق أشياء عظيمة.

في حال لم تكن قد خمنت بالفعل، فأنا أحب سحر وعبقرية سيرك دو سوليه وموهبته المذهلة في الإبداع والجرأة. إذا كان بإمكانهم إعادة ابتكار شيء عظيم مثل السيرك، فلا يوجد سبب يمنعك من إعادة ابتكار عملك. قد يكون هذا هو مفتاح نجاح عملائك ومؤسستك.

الفصل الثامن

رغباتك أولوية، وهي مهمتي

الفكرة الكبيرة:

يمكننا الفوز في الأعمال التجارية من خلال حل أي طلب عملياً مهما كان صعباً.

الرحلة:

قضاء يوم مع رئيس قسم الاستقبال والإرشاد في أحد أرقى فنادق العالم...

يتم اختبار شركائنا ومؤسساتنا من قبل العملاء الحاليين والعملاء المحتملين كل يوم. فهم يختبرون عروضنا للتأكد من أنها ترقى إلى مستوى توقعاتهم المعقولة، وغير المعقولة أحياناً. إنهم يختبرون قدرتنا على دعم عروضنا للتأكد من أنهم يحصلون على أقصى قيمة مما نقول إننا نقدمه. ويختبرون معرفة موظفينا واستجاباتهم وحماسهم والتزامهم بخدمتهم. إنهم يختبروننا ليروا ما إذا كنا قادرين على الاستمرار في تقديم أفكار جديدة لهم تحدث فرقاً. وأحياناً يختبروننا بطلب المستحيل أو شبه المستحيل.

لذا تخيل ما الذي يمكننا أن نتعلمه من الأشخاص الذين يكسبون رزقهم من التعامل مع طلبات بعض أكثر الناس تطلباً في العالم في واحدة من أكثر البيئات تطلباً. تخيل قضاء يوماً مع أحد أكثر رؤساء قسم الاستقبال والإرشاد احترافاً في العالم وفريقه في فندق رائع من فئة الخمس نجوم. ولا تتفاجأ إذا كانت بعض

المشاكل أو "الفرص" التي يتسنى له وفريقه حلها ستفاجئك.

مدينة نيويورك

خلال السنوات الثماني التي مرت منذ افتتاحه، رشح فندق ريتز كارلتون في سنترال بارك ساوث مكانته كأحد أفضل الفنادق في الولايات المتحدة، وتم اختياره في العديد من قوائم "أفضل الفنادق في العالم" من قبل مجلة Travel + Leisure. إنه فندق جميل يتمتع بموقع رائع في قلب مدينة نيويورك، مباشرة عبر الشارع المقابل لحديقة فريدريك لو أولمستيد وكالفيرت فوكس المذهلة. إنه أيضًا فندق يقدم لضيوفه خدمة لا تشوبها شائبة، وبعضًا من أفضل الغرف المجهزة في المدينة، وأروع الإطلالات الخلابة لمانهاتن.

مثل جميع فنادق ريتز كارلتون، فإن أعلى معايير خدمة العملاء هي محور القيمة التي يقدمها الفندق. وهذه الخدمة تشكل أولوية لكل موظف في الفندق، البالغ عددهم 450 موظفًا، والذين يقفون على أهبة الاستعداد للخدمة في أي وقت. وهذا يعني 1.6 موظف لكل نزيل، وهو رقم مرتفع بشكل ملحوظ وفقًا لأي معيار تجاري. وكل موظف في الفندق مخول بصلاحيّة إنفاق ما يصل إلى 2000 دولار لإسعاد أحد النزلاء من خلال معالجة مشكلة ما وتصحيحها.

ومع أي طلب، يكون التركيز هو نفسه: هذا النزيل وهذا الاستفسار أهم من أي شيء في العالم.

إن ضيوف الفندق مميزون للغاية في حد ذاتهم: فمنهم ملوك، وأفراد العائلة المالكة، ورؤساء دول، ونجوم الزوك، ونجوم الرياضة، والمؤلفين المشهورين، ورجال الأعمال، ورواد أعمال في مجال التكنولوجيا الفائقة ومجموعة من

المشاهير الآخرين. وكل منهم لديه احتياجاته ورغباته الفريدة. ومع تكلفة الغرف التي تتراوح بين 800 إلى 12000 دولار في الليلة الواحدة، يتوقع نزلاء الفندق أن يُعاملوا معاملة حسنة، وأن تكون خدمتهم وتجربتهم مخصصة لهم.

يصل الضيوف بسيارات الأجرة والليموزين، وفي بعض الأحيان بعربات تجرها الخيول بعد جولة حول السنترال بارك. ثم يدخلون إلى بهو من أخشاب الغابات الغنية، والزهور الجميلة المقطوفة حديثًا والأشخاص الوسيمين المتجاوبين، ليشعرون بالدفء الكبير. كما أنهم يدخلون إلى بيئة من الثراء الملموس حيث يلتقي أصحاب الثروات لتناول مشروب، أو تناول قزضة من سلطة البنجر المشوي وجبن الماعز، أو مواكبة أحدث الأخبار أو الأسهم أو الرياضة، أو ينتظرون صديق أو زميل.

الأمر كله يتعلق بالعلاقات والتواصل مع الناس كأفراد.

في وسط الفندق الرائع يوجد مكتب الاستقبال، وهو مركز صاحب بالمعلومات، والأفكار، والمحادثات الهادئة. وإذا كان لدى أحد النزلاء طلب بسيط، فسيتعامل معه الموظفون بابتسامة ومكالمة سريعة أو بضع ضغطات على الكمبيوتر. وإذا كان الطلب أكثر صعوبة، فسيتم إطلاق إبداعهم الجماعي. ومع أي طلب، يكون التركيز هو نفسه: هذا النزيل وهذا الاستفسار أهم من أي شيء في العالم.

في هذه البيئة في فندق ريتز كارلتون، كان لي متعة قضاء يوم مع فريدريك بيغلر، رئيس قسم الاستقبال والإرشاد. يعمل فريدريك في هذا الفندق منذ افتتاحه، وقد كوّن فريق مُذهل من تسعة من موظفي الاستقبال والإرشاد - كل

واحد منهم قادر على الأرجح على أن يكون رئيسًا لقسم الاستقبال والإرشاد في فندق راقٍ آخر. لكنهم هنا يشكلون فريقًا رائعًا متمركزًا إما في المقدمة والوسط، أو يجلسون في خزانة حقيقية خلف قسم الاستقبال والإرشاد. إن عالمهم يعجّ بالنزلاء الذين يتوقفون للسؤال عن طلب ما، أو الضيوف الذين يتصلون من غرفهم للحصول على معلومات أو التخطيط لقضاء ليلة في المدينة، والضيوف المستقبليين الذين يتصلون أو يرسلون رسائل إلكترونية تتعلق بحجوزاتهم، وزوجات رجال الأعمال الذين يتصلون لترتيب زيارة الشهر المقبل للتسوق في نيويورك، أو المساعدين الشخصيين للمديرين التنفيذيين للشركات الذين يحاولون وضع التفاصيل اللازمة لوصول رئيسهم أو اجتماع مهم. و تبدو المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني لا تنتهي - وكلها من أشخاص لديهم مطالب كبيرة وتوقعات كبيرة بنفس القدر.

إن المعرفة في كثير من الأحيان تكون هي الصفة الأكثر فائدة.

إن سلسلة فنادق ريتز كارلتون، حتى وإن كانت واحدة من العلامات التجارية الفاخرة الرائدة في العالم، تمر بحالة من التغيير مع استمرارها في تلبية احتياجات النزلاء الذين ضمنت من أجلهم والتكيف مع المتطلبات المتغيرة لجيل جديد من الزوار الأثرياء والناجحين. ورغم أنها ليست عصرية بكل تأكيد، إلا أن الشركة تدرك الحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة. حتى أنها في هذه العملية تقوم بتغيير الطريقة التي يتواصل بها موظفيها مع الضيوف من الطريقة التقليدية "إنه لمن دواعي سروري"، وهي الإجابة التي تلقيتها على العديد من طلباتي خلال اليوم، إلى لمسة أكثر تخصيصًا تستند إلى الشعور بهوية النزيل وما قد يروق له. وهذا الأسلوب الجديد منطقي للغاية، ولكنه يتطلب المزيد من المهارة

من جانب الموظفين وهذا يتطلب التدريب والوقت والممارسة.

وتحت كل ذلك يوجد التزام مذهل بالتميز في جودة منتج الفندق وموظفيه وخدمة النزلاء المصاحبة له. ولا تعتقد أن فندق الريتز-كارلتون ليس لديه منافسين أقوياء في المعركة على نزلاء الفندق الذين يملكون الكثير من المال.

"يحتاج كل ضيف إلى الشعور بأهميته، وأن طلبه مهم، وأنا نعمل على تلبية طلبه، وأن الأمر هام بالنسبة لنا" كانت هذه هي المقولة الشائعة التي سمعتها من فريدريك وزملائه. وتشمل هذه الفلسفة النزلاء الذين لا يبهجهم العمل معنا.

فما هي أنواع الطلبات التي يقدمها الضيوف؟

أولاً، الطلبات الأكثر شيوعاً: الحصول على تذاكر مسرحية في اللحظة الأخيرة لعرض مسرحي نفدت تذاكره أو حجز عشاء في أحد أشهر مطاعم المدينة مثل مطعم بير سي؛ إزالة بقع من الملابس قبل اجتماع مهم؛ الحصول على مقاعد الصف الأمامي لمباراة الليلة لفريق اليانكيز التي تبدأ بعد ساعتين؛ تجميع ملابس جديدة بسرعة لمدير تنفيذي فقد أمتعته وهو متوجه إلى اجتماعات في لندن في المساء؛ ترتيب جولة بعد ساعات العمل في معرض حصري أو متحف شهير؛ وإجراء حجز لحضور عرض في مركز لينكولن بعد ثمانية أشهر من الآن؛ العثور على مرشد سياحي ولد ونشأ في بروكلين، يمكنه أن يعطي أحد سكان نيويورك السابقين جولة في "مسار الذكريات"؛ والحصول على سيارة ليموزين على الفور؛ إعادة القمصان إلى بيرغدورف غودمان؛ تحديد موقع الأجهزة الإلكترونية التي يصعب العثور عليها والمتوفرة فقط في هونغ كونغ وإحضارها إلى نيويورك في غضون 24 ساعة؛ شراء خمسة أزواج من الأحذية من متجر بارنيز لزوجته رئيس

دولة زائر؛ والتخطيط لقضاء عطلة نهاية أسبوع رومانسية، أو حفل خطوبة، أو مغامرة في المدينة.

في كل مرة تلتقي فيها بأشخاص، عاملهم بشكل جيد.

إن كل هذه الطلبات واضحة وتتطلب موظفًا ماهرًا. وكلها جزء من توقعات العملاء الذين اعتادوا الحصول على كل ما يطلبونه، والذين يتسمون في أغلب الأحيان بالعقلانية عندما يتم التعامل معهم بشكل جيد.

ما هي الطلبات الأكثر غرابة أو تحديًا التي قد يتلقاها موظف قسم الاستقبال؟

طلب رئيس وزراء زائر الحصول على فشار الكراميل من شركة أورفيل ريدينباكر، والذي تبين فيما بعد أنه غير متوفر في أي متجر في مدينة نيويورك. وبعد فشل الاتصالات بالأمكن المحتملة، قرر فريدريك الاتصال بالمقر الرئيسي للشركة، وعندها اكتشف أن أقرب موقع كان متجرًا للأطعمة الفاخرة في الضواحي. وتم إرسال سيارة لشراء الفشار، وتم تحقيق رغبة النزيل. وكان الدرس المستفاد هنا هو الذهاب مباشرة إلى المصدر.

ذات مرة أراد رجال الأعمال الناجحين إقامة احتفال خاص في عطلة نهاية الأسبوع بمناسبة عيد ميلاد زوجته الأربعين. ولتلبية هذا الطلب، ابتكر فريدريك مغامرة "ملائكة تشارلي" في عطلة نهاية الأسبوع لها ولاثنين من صديقاتها المقربين. وفي كل صباح كان يضع تحت باب كل غرفة من غرفهم شريط كاسيت يقدم تعليمات هامسة عن يوم مليء بالتسوق وتناول الطعام ومشاهدة المعالم السياحية والمغامرات الترفيهية التي لا تتوقف، والتي تم التخطيط لها من أجل استمتاعهم. وشمل أحد الأيام شراء ملابس الستينيات من متجر عصري قديم،

والحصول على تسريحات شعر من الستينيات، ومشاهدة مسرحية "هيرسبراي" من مقاعد رائعة. وكان نجاح هذه التجربة هائلًا. وكان الدرس المستفاد هنا هو إلقاء نظرة جديدة على كل طلب، ثم معرفة أين يمكن العثور على الأشياء التي تحدث فرقًا.

لا تقتصر هذه المهارات فحسب لخدمة ملذات الأغنياء، بل يمكن استخدامها أيضًا لتعليم درس مهم. عندما طلب الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات المدرجة على قائمة فورتشن 500، أفكارًا خاصة للهدايا لطفله الذي كان لديه كل شيء تقريبًا، فكر فريدريك في هدية العطاء وابتكر حزمة فندقية فريدة من نوعها لتلبية هذا الطلب الصعب. كانت الباقة عبارة عن عطلة نهاية أسبوع "خيرية"، وإليك التفاصيل التي نشرها الفندق:

باقة الأعمال الخيرية والشاي

السعر: 730 دولارًا أمريكيًا في الليلة

بالنسبة للطفل الذي لديه كل شيء، فإننا نختار هدية العطاء. سنرسل له سيارة إلى متجر "فاو شوارتز" حيث يمكنه اختيار الألعاب بنفسه للأطفال المحرومين في مدينة نيويورك، وسيتاح له الاختيار بين تسليم كل هدية يدويًا أو أن نقوم نحن بتوصيل الألعاب بينما تستمتعان بشرب الشاي بعد الظهر في صالة ستار. ولمكافأة طفلك على عمله الشاق، سنسلم طبقًا من الكعك والحليب إلى غرفتك قبل وقت النوم وسنكتب له ملاحظات شكر وتقدير.

• بناءً على التوافر، إقامة فاخرة لشخصين في غرفة أو جناح مُطل على

المنتزه

- الإقامة لمدة ليلتين على الأقل
- صالح للإقامة ليلة الجمعة أو السبت أو الأحد فقط
- رحلة تسوق إلى متجر فاو شوارتز بترتيب من الكونسيرج
- شاي ما بعد الظهيرة لشخصين في استراحة النجوم
- كوكيز وحليب عند الاستقبال

هناك العديد من الأمثلة الأخرى، سيارة مصفحة لنقل زوجات سلطان بروناي في رحلة تسوق عندما أعربن عن قلقهن بشأن سلامتهن، أو العثور على طبيب بيطري لإجراء زيارة في الفندق لجرو نجم روك مصاب، أو تدريب 800 متطوع على فن خدمة الاستقبال والإرشاد حتى يتمكنوا من توفير موظفين أكثر فعالية في مكاتب الدعم بالفندق للوفود المشاركة في المؤتمر الوطني للحزب الجمهوري.

كل هذا في يوم عمل واحد.

وفقًا لفريدريك، فإن أهم المهارات الأساسية للنجاح في العمل هي الموهبة والشخصية والرغبة الحقيقية في الاهتمام بالعملاء ومهارة الخدمة الاحترافية والقدرة على التفكير خارج الصندوق كل يوم. الأمر كله يتعلق بالعلاقات والتواصل مع الناس كأفراد - "وإبقاء الأمر حقيقيًا بالنسبة لهم". ويتعلق الأمر أيضًا بامتلاك شبكة علاقات رائعة والاستمرار في تطوير هذه الشبكة من أصحاب المطاعم، ومديري المسارح، ومديري الأعمال، ومديري المتاحف، وأصحاب المتاجر ومديرها، والمديرين وغيرهم من موظفي قسم الاستقبال والإرشاد وأي شخص قد يحتاج إلى الاتصال به لتلبية طلب أحد النزلاء. هناك رابطة دولية تضم كبار مسؤولي قسم الاستقبال والإرشاد في العالم، وعلى الرغم من أن

الفنادق متنافسة إلا أنهم يعملون معًا كزملاء لمساعدة بعضهم البعض في تلبية احتياجات النزلاء.

وقد اتضح أن المعرفة هي في كثير من الأحيان أكثر الصفات فائدة. من يعرف مديرًا معينًا؟ من يعرف شخصًا ما في معرض فني أو نادٍ معين؟ لذا فإن بناء شبكة علاقاتك، والقراءة، والتسكع في كل مكان (وهو أمر صعب في مدينة كبيرة مثل نيويورك) أمر ضروري. في كل مرة تقابل فيها أشخاصًا، عاملهم بشكل جيد. فكما يقول فريدريك، "ما تقدمه يعود إليك بشكل كبير." فأنت تبني صداقات قد لا تراها كثيرًا، ولكنها قد تستأنف من حيث توقفت."

ابدأ بإنشاء ثقافة الاستجابة والتعاون حيث نعمل جميعًا كفريق واحد لحل مشاكل العملاء.

من الذي سينجذب إلى حياة الكونسيرج -العمل في قسم الاستقبال والإرشاد؟ يلقي فريق العمل هنا الضوء على هذا الاختيار المهني المثير للاهتمام، حيث يضم مغنية أوبرا وراقصة سابقة ومعلمة طموحة. ولكن الأهم من ذلك كله أنهم أشخاص يحبون الناس ويريدون رؤيتهم سعداء، أشخاص يحبون إنجاز الأشياء للآخرين، أشخاص متحمسون لحل المشكلات وخلق الفرص.

طلبات العملاء هامة

يبدو أن كلمة "conciierge" -مسئول قسم الاستقبال والإرشاد- مبالغ في استخدامها اليوم. اكتبها في محرك بحث جوجل، وسوف تندعش من الأشخاص والمنظمات التي تطلق على نفسها اسم "conciierge" والتنوع في البيئات التي تستخدم فيها الفكرة، أو بعض النسخ المقلدة منها. ولكن هذا لا ينبغي أن يقلل من

قوة هذه الفكرة المقنعة فيما يتعلق بالشركات والمؤسسات التي يتعين عليها، من أجل تحقيق النجاح، أن تنفق قدرًا كبيرًا من الوقت في تنفيذ طلبات العملاء.

إن طلبات العملاء هامة. فهي هامة بالنسبة لهم بالتأكيد، وينبغي لنا أن نهتم بها. ولكن إذا لم نكن منظمين أو ماهرين بما يكفي للرد عليها بفعالية، فإنها قد تتحول إلى واحدة من أسوأ كوابيسنا. ومع ذلك، لا ينبغي أن يكون الأمر كذلك. فبوسعنا أن نبدأ بخلق ثقافة الاستجابة والتعاون حيث نعمل جميعًا كفريق واحد لحل مشاكل العملاء. والمفتاح هنا هو إخبار العميل بسرعة بأننا نفهم طلبه، وأنه مهم بالنسبة لنا حقًا، وأن مؤسستنا توليه اهتمامنا الكامل. ثم خلف الكواليس يمكننا العمل معًا لمعرفة الحل.

اجعل جميع الرؤى والخبرات وتفاعلات العملاء التي يمتلكها الناس قابلة للاستخدام.

تخيل أن مكتب المساعدة الخاص بك يعمل بالفعل مثل مكتب الكونسيرج في فندق ريتز كارلتون، حيث يتعامل الموظفون الموهوبون بسرعة مع الطلبات الروتينية ويفكرون بشكل إبداعي خلاق في الاستفسارات الأكثر غرابة. ستكون لديك فرصة للتفوق على منافسيك بشكل مذهل.

ماذا لو تصرف كل فرد في مؤسستك وكأنه موظف كونسيرج ماهر، حريص على إيجاد طريقة مبتكرة لإحداث فرق في حياة العملاء الذين تختار خدمتهم؟ ماذا لو تولوا مسؤولية مشكلة العميل والتزموا بأنها تهمهم وأنهم سيفعلون كل ما يلزم لمحاولة حلها؟ ماذا لو كانوا متصلين ببعضهم البعض وبالعالم من حولهم؟ وماذا لو قامت الشركات والمؤسسات بعمل أفضل في الاستماع إلى الأشخاص

في الخطوط الأمامية لخدمة العملاء الذين يرون أفراح العملاء وإحباطاتهم بشكل مباشر؟

إن الشبكات وإدارة المعرفة أمران أساسيان. وبوسعنا أن نحسن بشكل كبير من قدرتنا على الاستجابة لأي طلب من طلبات العملاء إذا تمكنا بطريقة ما من تسخير المعلومات المتعلقة بجميع طلبات العملاء التي تعاملنا معها بمهارة من قبل. وقد يعني هذا وجود نظام متقن يسجل كل طلب بالتفصيل والطريقة التي تم بها التعامل معه. أو قد نعتمد على تبادل المعرفة بطريقة أقل رسمية. ويمكن لفريق ماهر من الكونسيرج أن ينجح في ظل وجود سجل جيد أو "شبكة" اتصالات عبر الإنترنت، وبعض الملاحظات الأساسية، والالتزام بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض. ولكن كلما كانت مؤسساتنا أكبر وأكثر تعقيدًا، كلما زادت احتمالية أن تكون الاستجابة المنهجية ضرورية إذا كنا راغبين في التقاط كل الأفكار والخبرات والتفاعلات مع العملاء وجعلها قابلة للاستخدام.

أما بالنسبة للقواعد الأساسية، فإليك قائمة فريدريك لأهم القواعد:

- التعرف على الجميع وإجراء اتصال بصري مع الجميع.
- رد على كل مكالمة.
- أعط كل عميل إحساسًا واضحًا بأن طلبه مهم حقًا وأنت ستبذل قصارى جهدك لتحقيقه. حينها، حتى إذا لم تستطع تحقيقه، سيقدرّون الجهد الذي بذلته فيه.
- فهم أن عالم العملاء والطلبات يتغير دائمًا من خلال جعل تفاعلاتك شخصية وحقيقية.
- ابن أقوى شبكة ممكنة واستمر في تطوير وتقوية علاقاتك فيها.

• رد الجميل للعالم - لكل من تعمل معه وكل من يحتاج مساعدتك -
وسيعود إليك. كن قدوة للآخرين من خلال كونك متفهمًا وكريمًا.

كيف تتعامل مع الطلبات؟

كيف تتعامل أنت وشركتك أو مؤسستك مع الأسئلة والطلبات؟ ما نوع الطلبات التي يقدمها عملاؤك؟ تمامًا مثل نزلاء فندق ريتز كارلتون، ربما تدرج تحت فئتين - شائعة نسبيًا وأكثر غرابة قليلًا. ومثل طاقم موظفي الكونسيرج في فندق ريتز كارلتون، يمكنك أنت وزملاؤك أن تكونوا مستعدين للتعامل بسرعة مع الطلبات الشائعة. أما الأخرى فستتطلب قدرًا أكبر من الإبداع.

افهم أن عالم العملاء والطلبات يتغير دائمًا من خلال جعل تفاعلاتك شخصية وحقيقية.

إن التعامل مع المواقف الصعبة يتطلب بناء شبكات داخلية وخارجية خاصة بك للعثور بسرعة على أفضل استجابة. وللقيام بذلك، يتعين عليك خلق ثقافة تعاون تركز بشكل مباشر على العملاء الذين تختار خدمتهم. تخيل أن جميع موظفيك متصلون بطريقة ما وأنهم قادرون على الوصول إلى معلومات أساسية حول معرفة وخبرة واتصالات بعضهم البعض. ثم تخيل أنه يمكنك تحديث هذه المعلومات باستمرار مع اكتسابك المزيد من الخبرة في التعامل مع الطلبات الشائعة والصعبة. قد ترى أيضًا المنطق في جمع الجميع بشكل دوري لمشاركة قصص أفضل لحظاتهم في حل المشكلات بشكل خلاق مما أحدث فرقًا حقيقيًا لعملائك. عندها ستكون مؤسستك في وضع قوي للرد على العملاء.

ابدأ رحلتك الخاصة

الآن، انطلق في رحلتك الخاصة. ولا بد أن تكون مهتمك في هذه الرحلة الميدانية ممتعة للغاية لأنك لديك الآن الفرصة للعيش (أو على الأقل التظاهر بالعيش) مثل الأشخاص الذين نقرأ عنهم جميعًا في المجلات. فهم أولئك الذين يرتدون ملابس باهظة الثمن، ويقودون سيارات فاخرة، ويقيمون في فنادق فاخرة، ويسافرون إلى جزر نائية حيث ينعمون بالرفاهية التي لا تصدق، ثم يخوضون طلاقًا علنيًا فوضويًا. ولكن بجدية، هذه فرصتك الآن لرؤية كيف يقدم أفضل مقدمي الخدمات أفضل خدمة. وليس هناك سبب يمنعك أنت وزملاؤك من الحصول على نفس المعاملة.

عالم المنتجات والخدمات الراقية

توجه إلى أكثر مناطق التسوق أناقة في مجتمعك. ستجد هناك تجار التجزئة الذين يبيعون منتجات وخدمات تلبي احتياجات الأشخاص المستعدين لإنفاق الكثير من المال للحصول على مزيد من الاهتمام الشخصي والقيمة الأكبر، أو على الأقل قيمة متصورة أكبر. من المؤكد أن هؤلاء التجار - الذين يفرضون سعرًا مرتفعًا على ملابسهم، وإكسسواراتهم، والأطعمة الفاخرة، والمشروبات، وتجارب تناول الطعام، والعناية الشخصية، وترتيبات السفر، وما إلى ذلك - مستعدون للذهاب إلى أبعد من نداء الواجب لتلبية الاحتياجات الفريدة لعملائهم. اختر أربعة أو خمسة متاجر لزيارتها واستكشافها والتعلم منها. يمكن أن تكون شركات محلية فريدة من نوعها أو فروع لشركة وطنية أو دولية. اذهب الآن وألق نظرة حولك. اقض بعض الوقت في التحدث مع الأشخاص الذين يعملون هناك وربما بعض العملاء. حاول معرفة ما يحدث في هذه المتاجر، وما يميزها عن الآخرين الذين يبيعون أنواعًا مماثلة من المنتجات والخدمات، وكيف تقدم الرضا وتوفره.

انشئ ثقافة تعاون تركز بوضوح على العملاء الذين تختار خدمتهم.

هناك مقولة قديمة: "من الأفضل أن تكون غنيًا وذا صحة من أن تكون مريضًا وفقيرًا"، وأعتقد أن هذه المقولة تنطبق بنفس القدر على العملاء أيضًا. تلك الأعمال التي تخدم أصحاب الثروات، الذين لا تشكل الميزانية مشكلة كبيرة لهم، محظوظة جدًا، على افتراض أنها قادرة بالطبع على تقديم قيمة مقنعة. ولكن حتى إذا كانت موارد عملائنا أكثر تقييدًا، فإن القدرة على التعامل مع أي طلب قد تكون جزءًا من معادلة الفوز في أسواقنا وخلق ثقافة استجابة مُذهلة.

إن القدرة على التعامل مع أي طلب قد تكون جزءًا من معادلة الفوز في أسواقنا وخلق ثقافة استجابة مُذهلة.

في حال لم تكن قد خمنت بالفعل، فقد غادرت يومي مع فريدريك بيجلر وفريقه من العباقرة في حل المشكلات في فندق ريتز كارلتون بإحساس أقوى بأننا يمكن أن نكون جميعًا أكثر نجاحًا إذا فكرنا وتصرفنا مثل كونسيرج عالمي المستوى. ليس الأمر أنني أستطيع تحمل تكاليف الإقامة في فندق ريتز كارلتون في سنترال بارك ساوث. ولكن في نهاية المطاف، يود عملاؤنا أن يؤمنوا بأن طلباتهم مهمة وأننا نهتم حقًا.

الفصل التاسع

عندما يكون لكل ثانية قيمتها

الفكرة الكبيرة:

يمكننا أن ننجح في مجال الأعمال التجارية من خلال كوننا جاهزين ومتاحين ورائعين على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

الرحلة:

إلى مركز علاج الصدمات النفسية حيث يتم اتخاذ قرارات منقذة للحياة كل دقيقة ...

لقد ولى عصر العمل من التاسعة صباحًا إلى الخامسة مساءً أو حتى الثامنة صباحًا إلى السادسة مساءً. فقد حل محله اقتصاد عالمي سريع الوتيرة وشديد التنافسية، حيث يعيش ويعمل المزيد والمزيد من العملاء على مدار الساعة. ويتوقع هؤلاء العملاء من الشركات والمؤسسات التي تخدمهم أن تحذو حذوهم وتفعل الشيء نفسه، ليس فقط من خلال تقديم لمفهوم "العمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع"، بل من خلال الاستعداد لتقديم القيمة في أي لحظة.

ولكن أغلب الشركات والمؤسسات لا تفعل أكثر من مجرد الحديث عن فكرة الاستعداد والرغبة والجاهزية والبراعة على مدار الساعة. ولكن تخيل أنك لم تُعد تملك أي خيار آخر. ثم تخيل ماذا سيكون عليك أن تفعل إذا كان نجاح عميلك مُعلقًا حقًا في الميزان. ماذا لو كان فشلك في التواجد هناك بالمهارة أو المعرفة

المناسبة في أي لحظة من اليوم يمكن أن يؤثر على حياتهم أو على الأقل على مصدر رزقهم؟ في الواقع، يختار بعض الناس العيش في هذا العالم لأنه السبيل الوحيد لإحداث فرق مقنع في حياة أولئك الذين يخدمونهم. لذا دعونا نقضي يومًا مع فريق العمل في مركز الصدمات النفسية الرائد في العالم لنكتشف ما يفعلونه عندما تكون الحياة على المحك في كل دقيقة، على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، وعلى مدار العام.

بالتيمور، ميريلاند

إنها الساعة الثانية صباحًا. يقطع صوت سيارة إسعاف قاس هدوء الليل وهي تسرع إلى مركز آر. آدامز كاولي لعلاج الصدمات في المركز الطبي بجامعة ميريلاند في قلب وسط مدينة بالتيمور. داخل سيارة الإسعاف، يكافح أفراد طاقم الطوارئ الطبية لإنقاذ حياة شاب أصيب بعدة طلقات نارية وهو يقف خارج ملهى ليلي شهير. كما أنهم يتصلون بالمستشفى ليقدموا أفضل تقييم لحالته حتى يتسنى لفريقها بأكمله الاستعداد لإنقاذ حياته. كان بإمكانني أن أقول "محاولة" إنقاذ حياته، لكن هذه ليست مهمة مركز الصدمات الرائع هذا والنظام الشامل الذي يدعمه. هذا المكان موجود لإنقاذ حياته بغض النظر عن مدى خطورة إصابته. إن معدل نجاحه مثير للإعجاب: في العام الماضي نجا 97 ٪ من أصل 7700 حالة دخول، وكان العديد منهم على وشك الموت.

يوجد هاتفان مثبتان على الحائط بجوار مركز الممرضات، ويعملان كمركز قيادة. ويستقبل الهاتف الأصفر المكالمات من أول المستجيبين في الميدان، الذين ينبهون المركز بسرعة بأن لديهم شخصًا ما لإحضاره وتقديم تقييم أولي لما حدث وحالته. ويوفر الهاتف الأبيض تحديثات عن حالة كل مريض في

طريقه إلى المركز وما يفعله أفراد الطاقم في سيارة الإسعاف أو مروحية الإخلاء الطبي لعلاجه.

وبعد ست دقائق، تصل سيارة الإسعاف إلى باب غرفة الطوارئ حيث تنتظر ممرضة العناية المركزة واثنان من الفنيين الطبيين. ومن هناك، يسارعون بالمريض إلى وحدة إنعاش الصدمات في الطابق الثاني حيث يواصلون تقييم حالته من أجل تحديد المهارات والتقنيات والعلاج اللازم لعكس الإصابات التي تعرض لها. وإذا كان لا يزال واعيًا وقادرًا على الاستجابة، فستطرح الممرضة بعض الأسئلة الأساسية على طول الطريق: "ما اسمك؟" "ماذا حدث؟" "بماذا تشعر؟ يزعجك؟". ويهدف كل سؤال إلى المساعدة في قياس مدى إصابته ووضوه والخطوات التالية المناسبة لرعايته.

والأهم من ذلك أن كل حالة دخول إلى هذا المستشفى الفريد من نوعه يستقبلها فريق المستشفى بأكمله من الممرضين والفنيين والأطباء. ولا يوجد أحد مطلوب في الخدمة. وفي أي لحظة من أي يوم، يتواجد في المستشفى أخصائيون على مستوى عالٍ في كل تخصص، وجميعهم على أهبة الاستعداد للتوجه إلى الطابق الثاني. وكل منهم على أهبة الاستعداد في أي لحظة لتقديم أي خبرة متخصصة مطلوبة لإنقاذ حياة شخص ما.

وهم مدعمون بأحدث التقنيات المتاحة وأكثرها سهولة. ويوجد داخل المركز في وحدة إنعاش الإصابات 12 غرفة تقييم متطابقة، وستة وحدات عمليات متطابقة، وجميع معدات التشخيص والخدمات الأساسية اللازمة لعلاج أي مريض. ويشمل ذلك جهاز Statscan الذي يمكنه إجراء مسح تفصيلي للجسم بالكامل في 13 ثانية، مما يمكن الفريق الطبي من تحديد الموقع الدقيق لأي

رصاصة أو كسور. كما يتضمن أحدث أجهزة الأشعة السينية، وجهاز التصوير المقطعي المحوسب، وأجهزة تصوير الأوعية الدموية، وأجهزة التنفس الصناعي، وإمداداتها الخاصة من جميع فوائل الدم، واتصال مباشر بالمختبر الذي يمكنه إكمال العمل التشخيصي في غضون خمس دقائق. وكما قالت إحدى الممرضات، "إن الأمر يشبه سفينة الفضاء - أي شيء نحتاجه لأي حالة يكون حرفيًا على بُعد 100 قدم من أي مريض".

خلال الأربع والعشرين ساعة القادمة، سيستقبل طاقم المستشفى خمسة وعشرين مريضًا جديدًا. وفي اليوم الذي زرت فيه المركز، كان من بين هؤلاء ضحية لحادث انقلاب سيارة كانت تسير بسرعة عالية، ورجل مصاب بثلاث طعنات في الظهر، وشخص مصاب بإصابة خطيرة في النخاع الشوكي نتيجة للسقوط، وشخص مصاب بكسر متعدد في العظام نتيجة للسقوط، وامرأة كانت حاملًا في الأسبوع السابع والعشرين تعرضت لركلة في بطنها من حصان.

لا تفعل معظم الشركات والمؤسسات أكثر من مجرد تقديم خدمة شفوية لمفهوم الاستعداد والرغبة والذكاء على مدار الساعة.

في حين أن الحالة التي بدأنا بها جاءت بسيارة إسعاف من شوارع المدينة التي كثيرًا ما تكون محفوفة بالمخاطر، كان بإمكاننا بسهولة متابعة طائرة مروحية للإخلاء الطبي أثناء انطلاقها من مكان حادث طريق سريع أو تسمم أو حادث بناء أو حادث قارب إلى مهبط الطائرات العمودية على سطح المركز. ومرة أخرى كان الفريق نفسه سيستقبل المريض وينقله في غضون الدقيقتين إلى وحدة الإنعاش في الطابق الثاني. يأتي نحو 60% من مرضى المركز نتيجة لحوادث سيارات، و25% نتيجة العنف بين الأشخاص، ومعظم النسبة المتبقية

15 % نتيجة لحوادث صناعية أو ترفيهية.

إن حقيقة نقلهم جميعًا على عجل إلى هنا ومن ثم إلى العلاج أمر حيوي لهذه القصة - تاريخ مركز آر. آدامز كاولي لعلاج الصدمات النفسية، ونجاحه المذهل، والممارسة الحديثة لرعاية الصدمات النفسية.

الساعة الذهبية

من الأمور المحورية في هذا المكان، والآن في عالم طب الصدمات، مفهوم "الساعة الذهبية"، وهي فترة السنتين دقيقة بعد إصابة الأشخاص بإصابات خطيرة، والتي يُحدّد فيها ما سيحدث لهم - ما إذا كانوا سينجون وما هي نوعية حياتهم - قد يعيشون لأيام عديدة بعد إصابتهم، ولكن في غياب الرعاية المناسبة لن ينجوا من الإصابة. إن هذا المفهوم، الذي ابتكره الدكتور آر. آدامز كاولي، مؤسس المستشفى وصاحب الرؤية في مجال رعاية الصدمات، هو جوهر ومحور كل ما يجري هنا. ويشمل ذلك تصميم المستشفى، وتكوين وتدريب موظفيه، ونظام الطوارئ الطبي الشامل على مستوى الولاية الذي يدعمه. يبلغ متوسط الوقت المستغرق من الحادث إلى المركز بالمروحية 18 دقيقة فقط.

لم يثبت علميًا أن "الساعة الذهبية" صحيحة، ولكنها، وفقًا للدكتور توماس سكاليا، كبير الأطباء والمسؤول عن المركز، "مفهوم مطلق" و"مبدأ توجيهي" في ممارسة رعاية الصدمات. قد تكون في الواقع ست دقائق أو ستين دقيقة أو حتى تسعين دقيقة، اعتمادًا على ما حدث لشخص معين ومدى إصاباته ورضوضه، ولكنها النافذة الحرجة التي يجب أن يحدث فيها العلاج الصحيح المناسب المنقذ للحياة.

يقود الدكتور سكاليا المركز بطاقة وشغف كبيرين لإنقاذ الأرواح، وقدرة على إقناعك بأن أي شيء ممكن عمليًا. ولإثبات ذلك، يصف أحدث الحالات المذهلة التي نجحت فيها الجهود البطولية التي بذلها الناس في كل خطوة من خطوات العملية جنبًا إلى جنب مع الاستعداد لتحمل المخاطر المستنيرة و"ابتكار إجراءات جديدة حرفيًا" لإنقاذ حياة المرضى.

يقف كل واحد منهم على أهبة الاستعداد في أي لحظة لتقديم أي خبرة متخصصة مطلوبة لإنقاذ حياة مريض.

ينتقل إلى جهاز الكمبيوتر الخاص به، فتح عرضًا تقديميًا عن حالة فتاة تبلغ من العمر ستة عشر عامًا تعرضت لإصابة دماغية رضحية بعد أن ألقيت من عربة جولف متحركة. وبعد الجراحة الأولية، أصبحت حالة المريضة معقدة بشكل متزايد. ومع قلة الخيارات الجيدة المتاحة، اتخذ فريق المركز قرارًا بإزالة جزء من جمجمتها من أجل تخفيف الضغط على دماغها ووضعها في وضع مستقيم تمامًا على طاولة مائلة لإجراء بقية الجراحة - وكلاهما ابتكاران دراماتيكيان مثيران في مجال رعاية الإصابات الناتجة عن الصدمات. وبعد فترة وجيزة، استقرت حالة الشابة، وخرجت من المستشفى إلى منشأة لإعادة تأهيل إصابات الدماغ الرضحية. وفي غضون ثلاثة أشهر، عادت إلى روتين حياتها الطبيعي، وتم قبولها مؤخرًا في الصف الأول في إحدى الجامعات الخاصة الرائدة (والأكثر تنافسية) في أمريكا.

إن الجهود البطولية التي بذلها الناس في كل خطوة من خطوات العملية، إلى جانب الاستعداد لتحمل المخاطر المستنيرة و"ابتكار إجراءات جديدة على الفور" أعادت المريضة حرفيًا من حافة الموت.

في حفل العشاء السنوي الذي أقيم لتكريم مركز آر. آدامز كاولي لعلاج الصدمات النفسية والعاملين في النظام على جهودهم البطولية، تم عرض هذه الحالة وحالات أخرى مثلها، وطلب من كل من أثر في حياة المرضى الصعود إلى المنصة. صعد ما يقرب من ستين شخصًا لتكريمهم على دورهم في علاج حالات كانت على حافة الموت، وظلت على قيد الحياة نتيجة مجهوداتهم.

ويعزو الدكتور سكاليا النجاح المذهل الذي حققه المركز إلى المزيج الصحيح من الأشخاص، والنظام المناسب الذي يبدأ في الميدان، والرؤية والتكنولوجيا المتطورة، والاستعداد للقيام بكل ما يلزم، والإيمان المشترك - الذي عبر عنه كل من تحدث معهم - بأنهم قادرون على إنقاذ كل مريض. وكان شعارهم الدائم "التزامنا هو أننا لن ندعهم يموتون". وهذه هي الرسالة التي يقولونها إلى كل مريض وكل أسرة. ويرتبط بذلك اتساق ملحوظ بين التمريض والرعاية الطبية/ المتخصصة في أي دقيقة من أي يوم. ففي عالمهم، أنت جيد بقدر براعتك في أضعف أيامك أو أضعف لحظاتك، لذا فمن الأفضل أن تلتزم بأن تكون بارعًا طوال الوقت. وتنطبق فكرة "24/7" التواجد طوال الوقت على كافة العاملين، وهو اقتراح قدمه طاقم التمريض استجابةً لاحتياجات عائلات المرضى.

ولكن كيف يمكن خلق ثقافة قادرة على الوفاء بمثل هذا الوعد الجذاب حتى مع وجود أفضل الموظفين وأفضل الأنظمة؟

وفقًا للدكتور سكاليا، إنها معادلة بسيطة نسبيًا:

أولاً، "يتعين عليك أن تلهم العبقرية من القمة إلى القاعدة". على عكس العديد من القادة، فإن الدكتور سكاليا متواجد طوال الوقت. فهو يعمل بانتظام 100

ساعة أسبوعيًا منذ أن جاء إلى المركز قبل عشر سنوات، وفي العام الماضي أجرى 585 عملية جراحية. ويوضح أنه متاح دائمًا إذا احتاج إليه شخص ما. خذ على سبيل المثال حالة المرأة الحامل التي ركلها حصان في بطنها. كان التحدي هو إنقاذ الأم والطفل. أراد الطبيب الذي يتولى الحالة رأيًا آخر واتصل بالدكتور سكاليا في الساعة 10:30 مساءً لتبادل الأفكار. ثم اتصل الدكتور سكاليا بأخصائيين آخرين للحصول على آرائهما قبل أن يعاود الاتصال بالطبيب المعالج لمناقشة الحالة بشكل أكبر. وفي نهاية محادثتهما، سأل الطبيب عما إذا كان ينبغي له الحضور. بحلول هذا الوقت، شعر الطبيب بالراحة الكافية للتعامل مع الحالة.

أنت جيد بقدر براعتك في أضعف أيامك أو أضعف لحظاتك، لذا من الأفضل أن تلتزم بأن تكون بارعًا طوال الوقت.

إن الحديث مع الممرضات والأطباء والفنيين وغيرهم من الموظفين في المستشفى يؤكد أن شعوره بالهدف والإمكانات معدي. كانت عبارة "نحن لا نستسلم" موضوعًا تردد صده في كل قسم، إلى جانب التركيز المشترك على مكافأة إنقاذ حياة شخص ما. هناك روح فريدة من العمل الجماعي والتعاون هنا تتعارض مع المفاهيم التي يحملها الكثير منا حول التسلسل الهرمي للطب الحديث والتصوير الذي يركز على الطبيب والممرضات وموظفي الدعم في البرامج التلفزيونية الشعبية. أخبرتني إحدى الممرضات التي عملت في المركز لمدة 30 عامًا تقريبًا، "اعتاد الدكتور كاولي أن يخبر جميع الأطباء أن عليهم الحرص على الاهتمام بالممرضات، والدكتور سكاليا ملتزم بنفس القدر بهذا المثل الأعلى".

ثانيًا، "عليك أن تقنعهم بأنهم يقومون بعمل عظيم." ولحسن الحظ، ليس من الصعب تحقيق التواصل في مكان كهذا. فالناس يريدون العمل في المركز وأن يكونوا جزءًا من مهمته المنقذة للحياة. فهم لا يريدون أن يخذلو بعضهم بعضًا. ولكن لا يزال يتعين عليك أن تمنح الناس الثقة في قدرتهم على النجاح. ويتعين عليك أن تسمح لهم بتولي مسؤولية المشاكل التي يواجهونها. وهذا الشعور بالدعم والمسؤولية هو الذي يحرك رغبة الناس في حل المشاكل وتحقيق أشياء عظيمة.

ثالثًا، "عليك أن تؤمن بقدرتك على فعل المستحيل." إن الأشخاص الذين يصلون إلى المركز يكونون محطمون بشدة، ومع ذلك فإن هناك اعتقادًا قويًا بأن الجميع يمكن إنقاذهم. ولكن حتى مع التقدم في كل من التكنولوجيا وفهمنا لعلم وظائف الأعضاء البشرية، فإن هذه ليست مهمة سهلة. ولكن، يومًا بعد يوم، يتوصل فريق المستشفى إلى كيفية إنقاذ شخص ربما لا يملك أي فرصة للبقاء على قيد الحياة. تعمل هذه الحالات على إظهار القوة التي يتمتعون بها كفريق واحد لإحداث الفارق، وهو ما يبدو بدوره أنه يجعلهم على استعداد لأي تحدٍ. حتى الأوقات التي يموت فيها مريض يبدو أنها تقوي من عزيمة الفريق على القيام بكل ما يلزم لإنقاذ حياة التالي.

إلهام العبقرية من القمة إلى القاعدة.

عندما سُئل الدكتور سكاليا عن الخطوة التالية في جهودهم لإنقاذ الأرواح، ابتسم وقال إنهم يأملون في يوم قريب أن يبدأوا في تجميد الأشخاص الذين يقتربون من الموت حتى يتمكنوا من إيقاف قلوبهم وعملية الصدمة، ومعالجة إصاباتهم ثم إعادة تدفئتهم. ويستشهد بالدراسات الواعدة التي أجريت على

الحيوانات كسبب للتفأول بشأن إمكانية إنقاذ بعض المرضى الذين قد يموتون لولا ذلك. ويقترح: "كيف يمكن أن يكون ذلك مصدر إلهام للعظمة!"

النظام بأكمله هام..

لقد ذكرت أن النظام الداعم للمركز هو أمر حيوي لنجاحه، ومن المهم توضيح ذلك قليلاً. ففي عالم تحكمه "الساعة الذهبية"، لا يوجد وقت نضيعه. كان جزء من رؤية الدكتور كاولي هو إنشاء نظام طبي طارئ على مستوى الولاية يمكنه أن ينقل بسرعة أي مريض مصاب بجروح خطيرة إلى الرعاية الضرورية لإنقاذ حياته. وهذا يعني وجود مجموعة مناسبة من المرافق في جميع أنحاء الولاية ونظام نقل يمكنه نقل المصابين بجروح خطيرة إلى أعلى مستوى من الرعاية في الوقت المناسب لزيادة احتمالية بقائهم على قيد الحياة. وهذا يعني أيضاً القدرة على توفير مستوى أعلى من الخبرة والرعاية أثناء النقل. وكما اتضح فيما بعد، كانت ولاية ماريلاند المكان المثالي للقيام بذلك نظراً لصغر مساحتها الجغرافية نسبياً وبنيتها التحتية من المستشفيات والمرافق الطبية.

يوجد في جميع أنحاء الولاية تسعة مراكز لعلاج الصدمات للبالغين ومركزان للأطفال (أحدهما هو في الواقع المركز الطبي الوطني للأطفال في واشنطن العاصمة) وشبكة من مراكز الإحالة المتخصصة التي تعالج الحروق وإصابات اليد وصدمات العين. توفر هذه المراكز مجتمعةً شبكة مركزية ومنظمة من المهارات والموارد الأساسية في نظام مصمم لضمان علاج المرضى المصابين في أفضل مكان يلبي احتياجاتهم. ويقع في قلب هذه المراكز مستشفى آر آدامز كاولي، وهو المستشفى الوحيد المخصص لإصابات الصدمات في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يُعد حسب معظم الروايات "قلعة" لرعاية الإصابات.

إنه المكان الذي يأتي إليه المهنيون الطبيون من جميع أنحاء العالم ومن الخطوط
الأمامية للقتال العسكري للتعلم والتدريب.

إعطاء الناس الثقة في قدرتهم على النجاح.

كما أصبح هذا المكان متاحًا لأي شخص تقريبًا في الولاية من خلال نظام
نقل متطور بطائرات الهليكوبتر، والذي يعمل من ثماني قواعد ذات مواقع
استراتيجية في جميع أنحاء ولاية ماريلاند. ومن هذه المواقع، يمكن للأفراد
العاملين في مجال الطوارئ الطبية ذات المستوى العالمي الوصول بسرعة
إلى مكان الحادث ومن ثم إلى المركز بمهارات إجراء عمليات إنقاذ الحياة مثل
عمليات فتح القسبة الهوائية أثناء الطيران.

إن النظام المناسب، والتصميم، والرؤية، والخبرة، والالتزام بالتعاون في
إنقاذ الأرواح، والشغف لفعل المستحيل - كل ذلك يتم توفيره في أي لحظة من
أي يوم. هذه هي المكونات المقنعة التي تطلق العنان للعبقريّة في هذا المكان
وجميع العاملين فيه.

إن كونك عبقريًا على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع أمر هام..

إحدى العبارات الأكثر رواجًا في عالم الأعمال اليوم هي "24/7". وإدراكًا منا
أننا في اقتصاد تنافسي للغاية وعالمي للغاية، هناك وعي متزايد بأننا بحاجة
إلى أن نكون متاحين على مدار الساعة لتلبية احتياجات العملاء. ولكن عبارة
"24/7" أصبحت مصطلحًا شائعًا ومتداول كثيرًا. ويبدو أن كل شركة تستخدمها
بطريقة ما. ومن المألوف أن تكون الشركة متاحة على مدار الساعة طوال أيام
الأسبوع، لأن هذا يُشكل جزءًا من الحد الأدنى الجديد من المتطلبات اليومية

لخدمة العملاء. ولكن كم عدد الشركات والمؤسسات التي تتمتع بهذه الصفة حقًا؟ وكم منها قادرة على توفير المعرفة والخبرات والقدرات الأساسية الأكثر أهمية في أي لحظة من اليوم، بغض النظر عن موعد وصول "سيارة الإسعاف"؟

من المناسب إلى حد ما استخدام مثال من الرعاية الصحية للحديث عن معنى أن تكون متاحًا ومتألقًا طوال الوقت (على الرغم من أنني أدرك أن نظام الرعاية الصحية بشكل عام ومجال طب الطوارئ على وجه الخصوص يواجهان تحديات كبيرة اليوم - مع تصاعد التكاليف التي يبدو أنها خارجة عن السيطرة والعديد من الحالات البارزة للأخطاء في العلاج التي يتم الإبلاغ عنها في المنشورات الرائدة). يُعد مركز آر آدمز كاولي للصدمات النفسية في جامعة ماريلاند فريد من نوعه. إنه في الواقع "مريح" (بمصطلحات المنظمات غير الربحية)، وذلك بفضل تلقي تمويل مخصص من الولاية، وقادر على جذب بعض أفضل الموظفين وأكثرهم حماسًا للعمل في مجال إنقاذ الحياة. لكنني أعتقد أنه في أي مكان في الولايات المتحدة أو العالم، فإن أفضل المؤسسات وأكثر الممرضات والأطباء والموظفين المهرة والمتحمسين يدركون أهمية أن يكونوا متألقين على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع عندما يكون الأمر هامًا.

لقد بدأنا كشركات نستخدم العديد من العبارات المستمدة من الرعاية الصحية. فلدينا أنظمة "رعاية" العملاء المصممة، كما قد يفترض المرء، للاهتمام بالعملاء واحتياجاتهم. ولدينا متخصصون في "رعاية" العملاء مدربون، كما قد يفترض المرء، على "معالجة" مخاوف العملاء. حتى أننا نتحدث عن "فرز" العملاء، على غرار ممرضة الفرز في غرفة الطوارئ حتى يتمكن من تطبيق مواردنا المحدودة، على ما يبدو، على العملاء الأكثر قيمة أو الأكثر حاجة. فبينما قد يكون من الرائع

تقديم "رعاية" رائعة لكل عميل، إلا أن الاقتصاد يشير إلى أن معظم الشركات أو المؤسسات تركز على الأكبر أو الأفضل. ولكن هل نهتم حقًا بعملائنا؟ وهل لدينا الأنظمة والمهارات والشغف اللازمين لإحداث فرق مقنع في حياتهم؟

أن تكون متألقًا على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع يعني أن تكون منظمًا لتقديم قيمة للعميل في جميع الأوقات ومعرفة ما يجب القيام به تحت أي ظرف من الظروف. وهذا يعني أن يكون لديك الأشخاص المناسبين الذين يتمتعون بالتدريب المناسب والحافز والالتزام بخدمة العملاء. وهذا يعني أن يكونوا بارعين في التواصل مع بعضهم البعض، وتقييم احتياجات العملاء بانتظام، وإتقان عمليات التسليم الأساسية التي ستحدد ما إذا كان العميل يحصل على الخبرة (أو الرعاية) المناسبة في الوقت المناسب تمامًا. على الرغم من أن معظمنا لا يتعامل مع مواقف الحياة والموت، إلا أننا يجب أن نتصرف كما لو كانت كذلك إذا أردنا أن نكون أفضل بكثير من منافسينا.

أظهر للناس القوة التي يتمتعون بها كفريق واحد لإحداث فرق، وهذا بدوره يبدو أنه يجعلهم مستعدين لأي تحدٍ.

تذكروا الفكرة التي قالها فريدريك بيغلر في فندق ريتز كارلتون - اجعلوا كل ضيف يعرف أن طلبه مهم بالنسبة لكم وأنه يحظى باهتمامكم الكامل. ففي اللحظة التي نخدم فيها أحد العملاء فهو أهم شخص في عالمنا. ينطبق هذا بالتأكيد في مركز الصدمات النفسية سواء أكان المريض طفلًا تعرض لإصابة بالغة في حادث سيارة أو مجرم مدان تعرض للتعذيب في السجن.

لماذا يُعد البقاء على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع أمرًا صعبًا بالنسبة لبقية

ولكن إذا كان بوسع العباقرة العاديين في مركز آر. آدامز كاولي لعلاج الصدمات النفسية إنقاذ الناس على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، فلماذا لا تستطيع معظم الشركات حل طلبات العملاء البسيطة نسبيًا في أي وقت من النهار أو الليل؟ ولفهم ذلك، اسمحوا لي أن أصحبكم في آخر مكالمة لي مع مركز الدعم الفني "عند الطلب" التابع لشركة Dell، وهو مركز الدعم الفني الذي يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع لخدمة عملاء هذه الشركة الرائدة في مجال الكمبيوتر. وقد بدأت المكالمة بالرسالة الآلية التالية:

"شكرًا لك على اتصالك بخدمة الدعم عبر الهاتف Dell On Call، وهي خدمة الدعم الهاتفي لمكتب المساعدة من Dell لمشاكل التكنولوجيا التي لا يغطيها ضمان أجهزة Dell الخاصة بك. يُرجى تجهيز رقم طلب Dell On Call الخاص بك للفني التالي المتاح. يرجى ملاحظة أننا لن نتمكن من تقديم الدعم بدون رقم طلب صالح."

تبدو هذه بداية معقولة. من أجل تحسين كفاءتهم ومساعدتي في حل مشكلتي، كنت بحاجة إلى أن أكون عميلًا مناسبًا ولدي مشكلة مناسبة ورقم طلب صالح. كل شيء جيد حتى الآن. كانت هذه هي المسابقة الصحيحة، وكانت لدي فرصة للفوز. ولكن كم من الوقت سيستغرق الأمر حتى يتم تقديم الخدمة؟ وكأنهم كانوا يقرأون أفكارى ردت الرسالة التالية

"يُرجى العلم أن مدة الانتظار قد تزيد عن خمس دقائق."

ونظرًا لأن لدي مشكلة ملحة كانت إما برنامجًا أو وسيطًا أو تهديدًا

من برامج التجسس أو "برمجيات" شريرة أخرى من النوع غير الصلب الذي قرر الاستحواذ على حاسوبي في الساعة 6:45 مساءً بالتوقيت القياسي الشرقي، فقد كنت على استعداد للانتظار. ومن المؤكد أن "أكثر من خمس دقائق" لن تكون أكثر من سبع أو ثماني دقائق فقط وفقًا لحساباتي السريعة. ففي نهاية المطاف، كانت هذه شركة Dell، وهي قصة نجاح تجارية مذهلة، وحتى العام الماضي كانت الشركة الرائدة المعترف بها في مجال أجهزة الكمبيوتر الشخصية. لذا قمت بتشغيل مكبر الصوت في الهاتف وبدأت في ممارسة عملي، أو إلى أكبر قدر ممكن من عملي نظرًا لحالة حاسوبي المثيرة للشفقة. وظلت الرسائل تتوالى:

"نظرًا للطلب الهائل، فإننا نواجه حاليًا حجمًا كبيرًا من المكالمات. يرجى البقاء على الخط للحصول على الفني التالي المتاح."

هل تقصد حجم مكالمات أعلى مما خططت له شركة عالمية المستوى؟ أم حجم مكالمات أعلى مما وظفته الشركة؟ أم أي شكل آخر من أشكال حجم المكالمات الأعلى الذي خلق عدم توافق خطير بين احتياجات العملاء والموارد التي كانت الشركة على استعداد لتخصيصها لتلبية تلك الاحتياجات؟

ثم بعد لحظة، الرسالة التالية:

"سألني الصوت الآلي اللطيف: هل تعلم أن خدمة Dell On Call متاحة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع؟"

"فأجبته: "لقد افترضت ذلك"، رددت على الطرف الآخر من الخط. في الواقع، افترضت أنه متاح الآن، وهذا هو سبب اتصالي. ألا نفترض جميعًا أن مكاتب المساعدة متاحة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع؟ وقد أكدت رسالتهم

ببساطة أن لديهم مفهومًا مختلفًا نوعًا ما عما تعنيه عبارة "أربع وعشرون ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع".

إن أن تكون متميزًا على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع يعني أن تكون مستعدًا لتقديم قيمة للعميل في جميع الأوقات وأن تعرف ما يجب فعله تحت أي ظرف من الظروف.

"يرجى تجهيز رقم طلبك للفني المتاح التالي." وكنت مستعدًا لذلك أيضًا. وفي اللحظة التي رفع فيها موظفهم سماعة الهاتف، كنت مستعدًا، بصوتي اللطيف، للنطق ببطء برقم الطلب 562345738، وهو الرقم الذي حفظته في خضم الضجيج بين رسائلهم المعلقة. في الواقع، كنت مستعدًا وراغبًا في منحهم أي معلومات يريدونها - دون أن أعرض هويتي ذاتها للخطر - مقابل أن يساعدني أحدهم في إعادة تشغيل هذا الجرو المريض إلى العمل مرة أخرى.

ثم إعلان آخر هام:

"يمكن الآن شراء حوادث Dell On Call عبر الإنترنت. إذا كنت ترغب في شراء حوادث إضافية، يرجى زيارتنا عبر الإنترنت على www.dell.com/fmb/delloncall."

أجبت: "هذا عرض رائع." لقد استمتعت كثيرًا بهذه المكالمات لدرجة أنني لم أستطع أن أتخيل مدى السعادة التي قد أشعر بها عند شراء حزمة متعددة من المنتجات الخاصة بالحوادث وقضاء أكبر قدر ممكن من وقتي على الهاتف في انتظار وصول الفني.

لحسن الحظ، استمرت هذه الرسائل في الظهور مرارًا وتكرارًا لمدة اثنتين وأربعين دقيقة وخمسين ثانية أثناء انتظاري للفني. وأقول لحسن الحظ لأن هناك لحظات أثناء المكالمات تساءلت فيها عما إذا كانت شركة Dell وموظفوها يهتمون بي حقًا. وكما نعلم جميعًا، يحب العملاء أن يهتم بهم أحد. وهذا أحد الأسباب الخفية التي تجعلنا نتعامل مع الشركات والمؤسسات. وأعتقد أن شركة Dell أدركت هذا وكانت تحاول استخدام هذا الحوار الآلي أحادي الاتجاه لتذكيري أنا وعدد لا يحصى من الآخرين حول العالم الذين كانوا على الخط أيضًا في حالة عدم حصولنا على المساعدة أبدًا.

يحب العملاء أن يتم الاهتمام بهم. إنه أحد الأسباب اللاشعورية التي تجعلنا نتعامل مع الشركات والمؤسسات.

في الساعة 7:28 مساءً قررت إغلاق الهاتف وإنهاء المحادثة مع صديقي الآلي في شركة Dell. شعرت بالحزن بعض الشيء لأن هذه العلاقة لم تنجح كما خططت لها. ولكن بعد الاتصال بمستشار كمبيوتر محلي للمساعدة في حل المشكلة، قررت شركتنا الصغيرة تحويل أعمالها إلى بائع آخر - وهو القرار الذي اتخذناه بناءً على مراجعة دقيقة للمنتجات المماثلة نسبيًا والأمل في أن تكون خدمتهم أفضل من المستوى المنخفض الذي قدمته شركة Dell. أعتقد أننا كنا نبحث عن شخص لديه نفس الفهم تقريبًا لما يجب أن تعنيه خدمة 24/7.

إن بعض الناس يدركون الأمر بشكل صحيح، مثل فريق العمل في شركة BNA Software، وهي الشركة الرائدة في مجال منتجات البرمجيات وخدمات الدعم لمحترفي الضرائب والمحاسبة. إن مكتب المساعدة الخاص بهم، والذي يعمل به متخصصون في الضرائب والمحاسبة، مصمم ليكون بمثابة مركز للمعرفة

يقدم من خلاله الخبراء إرشادات مفصلة للعملاء ليس فقط حول الجوانب الفنية للمنتجات ولكن أيضًا حول كيفية استخدامها بأكثر قدر من الفعالية. والغرض الحقيقي من ذلك هو فهم عالم العميل ومساعدة كل منهم على اكتشاف القيمة في عروضهم التي تعمل على تحسين الأداء. إن نظامهم وطاقمهم والتزامهم مصمم للاستجابة السريعة، ومن ثم حل مشكلات العملاء.

ما مدى براعتك 24/7؟

ماذا عنك وعن شركتك أو مؤسستك؟ هل تدرك الأهمية المتزايدة للاستعداد والرغبة والمهارة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع؟ هل تعرف ما يكفي عن العميل لدعم نجاحه في أي لحظة من اليوم؟ وهل لديك النظام والمهارة والالتزام اللازمين لتكون هناك وقت حاجة العميل؟

معظمنا لا تتاح له الفرصة لإتقان الأرواح. لكن هذا لا يعني أننا لا نقوم بأشياء مهمة. فعملنا لديهم احتياجات ضرورية لنجاحهم، وبالنسبة للكثيرين منهم، فإن قابليتهم للاستمرار في نهاية المطاف كشركات ومؤسسات. يجب أن يكون ذلك حافزًا كافيًا لحملنا على تقديم قيمة مقنعة كلما احتاجوا إليها. يتمثل التحدي الآن في وضع الأنظمة والأشخاص والمهارات والالتزام بالتعاون الضروري لتلبية احتياجاتهم.

التزم بمعرفة متى تكون 24/7 مهمة، أو يمكن أن تكون مهمة، للعملاء الذين تختار خدمتهم. ثم اكتشف كيف تكون مختلفًا وبارعًا في تلبية احتياجاتهم الحساسة للوقت. يمكنك أن تبدأ بالتأكد من وجودك من أجلهم بطريقة تظهر الاستجابة الحقيقية والكفاءة في تلبية متطلباتهم الأساسية. ثم فكر في كيفية

ربط جميع موظفيك ومعرفتك بحيث يمكنك تقديم الحل المناسب في أي وقت. يمكنك حتى التفكير في كيفية استخدام الإنترنت كجزء من المعادلة. ولكن حاول أن تتذكر أن البشر الحقيقيين الذين يهتمون بالفعل بالعمل ويرغبون في تحمل مسؤولية مشكلة العميل هم أهم سلاح لديك. فهم وحدهم قادرون على إثبات أنهم لن يتركوا العميل حتى يتم حل المشكلة (أي أنهم "لن يتركوه يموت").

فكر في كيفية ربط جميع موظفيك ومعرفتك حتى تتمكن من تقديم الحل المناسب في أي وقت.

ابدأ رحلتك الخاصة

الآن، ابدأ رحلتك الخاصة. بينما لا يمكنني القول إن الأمثلة على التألق الحقيقي "24/7" موجودة في كل مكان، إلا أنني أعلم أن المزيد والمزيد من الشركات والمؤسسات تدرك أهمية تقديم القيمة في أي لحظة من اليوم. وسواء أكانت هذه الشركات والمؤسسات ناجحة قدر الإمكان، فهذا سؤال يمكنك استكشافه.

لذا، إليك بعض الأفكار التي تساعدك على المضي قدماً...

ألقي شبكة واسعة

انطلق إلى العالم من حولك بعينين مفتوحتين على أي مكان يبدو فيه أن الخدمة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع هامة. قم بزيارة مركز خدمة يعمل طوال الليل مثل كينكوز في الساعة 2:00 صباحاً، أو متجر بقالة يعمل على مدار

24 ساعة في الساعة 4:00 صباحًا، أو مطعم شعبي يعمل طوال الليل لترى ما يحدث في الساعات التي لا يكون فيها سوى الأشخاص الأكثر بأسًا من العملاء. إذا كانت الأعمال تؤدي بشكل رائع، حاول اكتشاف وصفاتهم السرية في جعل الساعة غير ذات صلة.

ثم ابحث عن دعم منتجات متميز

قد ترغب في البدء بإجراء بعض الأبحاث غير الرسمية مع الزملاء والأصدقاء والعملاء للحصول على أفكارهم حول الشركات التي تقدم دعمًا رائعًا. ثم قم بإجراء بعض المكالمات في أوقات غير معتادة، حتى إذا لم تكن تستخدم منتجاتهم، لترى نوع الاستجابة التي ستحصل عليها. قد تحاول حتى حجز رحلتك الجوية القادمة في الساعة 1:00 صباحًا فقط لترى ما سيحدث. مع قليل من الحظ أو من خلال تصميم مدروس، قد ينتهي بك الأمر إلى الحصول على تجربة رائعة مع طوابير هاتفية أقصر وشخص متحمس حقًا لتلبية احتياجات العملاء.

غادرت مركز آر. آدامز كاولي للصدمات النفسية بمفهوم مختلف تمامًا عما يعنيه أن تكون عبقرًا أو من العباقرة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وما هو ممكن عندما يكون الناس ملهمين للاعتقاد بأنهم معًا يمكنهم فعل المستحيل.

الفصل العاشر

الأسرع

الفكرة الكبيرة:

السرعة هي مفتاح النجاح في عالم الأعمال، ولكن فقط عندما تكون مطلوبة.

الرحلة:

إلى السافانا في تنزانيا والعالم المذهل لأسرع مخلوق على الأرض...

السرعة ضرورية. فنحن كعملاء نريد أن تتم الأمور بسرعة أو حتى على الفور. فنحن نشترى سيارات أسرع، ونرقي اتصالاتنا بالإنترنت إلى سرعات أعلى، وننتظر عند الباب للحصول على أسرع توصيل للبيتزا. ونريد بائعين قادرين على خدمتنا بسرعة وتزويدنا بالمنتج المناسب أو قطعة الغيار المناسبة بين عشية وضحاها. ونتوقع أن تأتي الخدمة عندما نريدها، ونشعر بالإحباط عندما لا يتم ذلك. ونرى الصفوف والطوابير والانتظار بمثابة لعنة على وجودنا. ونلعن الطوابير الطويلة وأصوات الهواتف المصممة لإطالة معاناتنا حتى تتمكن الشركة من الرد علينا. "سأنتظر"، هي ردنا المعتاد - ولكن فقط لأننا نعتقد أننا لا نملك خيارًا آخر.

كشركات، نسعى لأن نكون أسرع كما لو أن ذلك سيكون مفتاح نجاحنا. بالنسبة للبعض أصبح، "انجزها بشكل أسرع" هو الشعار الجديد القائم على افتراض أن السرعة ستمكن من الفوز بالعملاء. ولكن هل أخطأنا في الاعتقاد غير المشروط

بالسرعة والحاجة إلى السرعة فقط في الأوقات الأكثر أهمية في حياة أولئك الذين نخدمهم؟ وإذا كنا نريد حقًا أن نكون سريعين في الأوقات المناسبة، فهل يجب أن نلجأ إلى الطبيعة لإلهامنا؟ ربما تمنحنا الفهود، تلك الحيوانات الجميلة والمذهلة المصممة للسرعة، بعض الدلائل. لذا تخيل ما يمكننا تعلمه من خلال القيام برحلة إلى المناظر الطبيعية القاسية في شرق أفريقيا لرؤية بعض هذه المخلوقات المذهلة التي يتعين عليها أن تكون سريعة عندما يكون الأمر هامًا.

تنزانيا، شرق أفريقيا

في الصباح الباكر في السافانا بدولة تنزانيا، تبحث أنثى فهد وحيدة بهدوء عن فريسة. تجلس على قمة تلة مليئة بالنمل الأبيض، تستطلع المشهد الطبيعي، على أمل أن ترى غزالًا أو إيمبالا أو ظبيًا صغيرًا. اتضح أن رؤية الفريسة ليست مشكلة. يمكن للفهود الرؤية على مسافة تصل إلى ميل وربع. هذه الرؤية المذهلة هي واحدة من الهبات المدهشة التي ستحتاجها إذا كانت هي وأشباهها سيأكلون اليوم. التحدي الكبير هو أن تكون قريبة بما يكفي عندما يبدأ الصيد الفعلي. للقيام بذلك، يجب أن تكون على مسافة حوالي 300 قدم لتحظى بفرصة - حتى مع سرعتها الخاطفة المذهلة. رغم أنه من الأفضل إذا استطاعت أن تتعقب فريستها حتى تصبح على مسافة ثلاثين إلى 100 قدم. هذه المسافة توفر مجالًا أكبر قليلًا للخطأ.

وفجأة تسنح الفرصة. فيكون الظبي في مرمى الفهد. وتستمر المطاردة ربما لعشرين ثانية. وبسرعة لا مثيل لها، تندفع أنثى الفهد خلف الفريسة المذعورة وتسقطه أرضًا بسرعة بضرية في مؤخرته. ثم تغرس أسنانها في الجانب السفلي من حلق الظبي لقطع إمداده بالهواء. وفي غضون ثوانٍ، يموت الظبي. هذا يوم

جيد. الفهود تصطاد فرائسها فقط في حوالي نصف المحاولات. تخيل أنك تذهب إلى متجر البقالة وتجد الطعام فقط في كل زيارة ثانية.

الفهود، من بين أجمل وأروع القطط في العالم، هي أسرع الثدييات البرية، قادرة على بلوغ سرعات تقترب من 70 ميلًا في الساعة. وهي أيضًا واحدة من الأنواع الحيوانية القليلة التي يكون فيها الذكور والإناث بنفس الحجم ويصلون إلى نفس السرعة. في سرعتها القصوى، تبدو كما لو أنها تطير في الهواء حرفيًا. الحيوان الوحيد الذي يقترب منها هو الغزال، أحد الفرائس المفضلة للفهود، حيث تبلغ سرعته القصوى أقل من 60 ميلًا في الساعة، مما يمنح الغزال على الأقل فرصة للبقاء على قيد الحياة.

إن الفهود مصممة للسرعة، وهذا أمر جيد للغاية. فبدون السرعة، ستواجه الكثير من المتاعب في البقاء على قيد الحياة. إن عالمها قاسٍ ومليء بالعديد من الحيوانات المفترسة مثل الأسود والضباع التي هي أكبر و/أو أقوى منها بكثير. تنمو الفهود بسرعة كبيرة بدافع الضرورة. في عمر ستة أشهر، في الوقت الذي يكون فيه الأطفال البشر يكتشفون فقط كيفية الحبو، يمكن لشبل الفهد أن يذهب بسرعة كافية لتجنب معظم الأخطار، رغم أن هذا لا يعني أن الشبل يمكنه البقاء على قيد الحياة بمفرده. سيبقى الشبل مع أمه، إلى الحد الذي يمكنها من البقاء على قيد الحياة، حتى يبلغ حوالي ثمانية عشر شهرًا عندما تكون قد علمته ما يكفي عن الصيد، وتجنب الحيوانات المفترسة، والبقاء على قيد الحياة ليشق طريقه في العالم. (إذا ماتت الأم قبل هذا الوقت، فمن غير المرجح أن يبقى الأشبال على قيد الحياة). ثم لمدة ستة أشهر أخرى، سيبقون معًا كمجموعة أشقاء حتى تغادر الإناث. ومن المثير للاهتمام أن ذكور الفهود غالبًا ما تظل معًا

السرعة ضرورية. بصفتنا عملاء، نريد إنجاز الأمور بسرعة أو حتى على الفور.

الفهود صغيرة الحجم وفقًا لمعايير القطط الكبيرة. يبلغ متوسط وزن الحيوان البالغ ما بين 110 و135 رطلاً. قارن هذا مع الأسد الذكر البالغ الذي قد يصل وزنه إلى 500 رطل. الفهود ليست قوية جدًا وفقًا لمعايير القطط الكبيرة. على عكس الأسود والنمور، التي تتمتع بقوة هائلة ويمكنها التغلب على أعدائها وفرائسها، يجب أن تعتمد الفهود على السرعة من أجل البقاء.

الفهود أيضًا لطيفة نسبيًا بمعايير القطط الكبيرة. فعلى عكس أغلب القطط الكبيرة والعديد من الحيوانات الأخرى في عالمها، لا تميل الفهود إلى القتال - حتى فيما بينها. (وهذه سمة أخرى رائعة للفهود أحاول نقلها إلى أطفالى الثلاثة). وبسبب هذا، غالبًا ما تقع الفهود ضحية لسرقة طعامها من قِبل حيوانات أخرى، أو أكل صغارها، أو حتى أكلها.

لذا تخيل أنك واحد من أصغر وألطف الأطفال في مدرسة مليئة بالمتنمرين. في ظل عدم القدرة على القتال أو التحدث للخروج من أي موقف، فمن الأفضل أن تكون قادرًا على الركض بسرعة كبيرة.

فكر في الفهد باعتباره كقط تم تعديله بواسطة الطبيعة ليتحرك بسرعة كبيرة:

• الميزة الأكثر لفتًا للانتباه في الفهد هي ساقيه الطويلتين اللتين تمكنانه من القيام بخطوات طويلة للغاية. أرجله أطول بكثير نسبيًا من أرجل أي قطط أخرى.

• لديهم أيضًا عمودًا فقريًا مرئيًا يمكن ثنيه وتمديده لإطالة خطواتهم. في السرعة القصوى، يبلغ طول خطوة الفهد حوالي 20 قدمًا ولكن تم قياسها لتبلغ 32 قدمًا.

• الفهود نحيفة جدًا مما يساعدها على الحركة بسرعة أكبر.

• لديهم رأس أصغر لتقليل مقاومة الرياح.

• يتمتعون بعضلات قوية بشكلٍ مذهل، حيث أن ما يقرب من نصف كتلة عضلاتهم موجودة في ظهورهم.

• لديهم ذيل طويل يساعدهم على الاستقرار والتوازن عند التحرك بسرعة وإجراء تغييرات سريعة في الاتجاه.

• لديها مخالب طويلة قابلة للسحب جزئيًا ووسائد أقدام خشنة - تشبه إلى حد كبير مخالب الكلاب أكثر من مخالب القطط - مما يسمح لها بالثبث بالأرض من أجل السيطرة. في الواقع، توفر مخالبها نموذجًا ممتازًا لكيفية صنع حذاء جري ثابت أو ربما حتى إطار ثلجي أفضل.

تتميز هذه الفصيلة ببعض السمات التصميمية الأخرى الأكثر دقة والتي تساعد على زيادة سرعتها وقدرتها على الصيد. وتشمل هذه السمات القلب المتضخم، وسعة رئوية متزايدة، وفتحات أنف واسعة. كما تتميز هذه الفصيلة بعيون مرتفعة لتحسين مدى الرؤية، وعلامات الدموع السوداء التي تمتد من الزاوية الداخلية للعين إلى الفم والتي تساعد على إبعاد الشمس عن أعينها أثناء المطاردة.

تعد هذه القدرة على التسارع مهمة عندما تكون صغير الحجم نسبيًا ولا تستطيع التحرك بسرعة إلا لفترة محدودة من الوقت.

ولكن الميزة الأكثر إثارة للدهشة في هذه الفهود هي قدرتها على التسارع. إذ تستطيع الفهود أن تنتقل من وضع السكون إلى سرعة 45 ميلًا في الساعة في ثانيتين. وإذا قارنت هذا بتسارع بعض السيارات باهظة الثمن، فمن المرجح أن تتساءل عما إذا كان أصحاب هذه السيارات قد حصلوا على قيمة أموالهم:

التسارع النسبي للفهود والسيارات عالية الأداء			
التكلفة	الوقت	ميل/الساعة	
51.70 ثانية	4.2 ثانية	0-60 ميل/الساعة	دودج فايبر SRT10
55.95 ثانية	4.3 ثانية	0-60 ميل/الساعة	شيفروليه كورفيت Z06
56.71 ثانية	4.4 ثانية	0-60 ميل/الساعة	بورش 911 كاريرا إس
63.86 ثانية	2.0 ثانية	0-45 ميل/الساعة	الفهد

إن هذه القدرة على التسارع مهمة عندما تكون صغير الحجم نسبيًا ولا يمكنك الحركة بسرعة إلا لفترة زمنية محدودة. يبلغ مدى سرعة الفهد العالية حوالي 300 إلى 500 متر فقط. بعد هذه المسافة، يتعين عليه التباطؤ. لذا فإن الاقتراب الكافي من فريسته والقدرة على التحرك بسرعة كبيرة أمر حيوي. وإلا فإن العشاء سيهرب.

لحسن الحظ، لا يتعين على الفهود أن تكون سريعة طوال الوقت، بل إنها تقضي معظم اليوم في النوم والراحة، مثل معظم القطط. في الواقع، تحتاج الفهود إلى سرعتها المذهلة فقط للقيام بأمرين أساسيين - اصطياد الفريسة وتجنب الخطر. ومن الجدير بالذكر أنها يجب أن تكون سريعة في الأكل أيضًا، وإلا فمن المحتمل أن تأخذ الحيوانات الأكبر حجمًا والأقوى طعامها ليس فقط بل وتأكله أيضًا كحلوى.

السرعة في الوقت المناسب هي كل شيء، إلا أن الأخطاء قد تكون مكلفة.

الفهد المصمم ببراعة هو نوع مهدد بالانقراض. والسبب الرئيسي وراء ذلك هو التغيرات الحقيقية في العالم من حوله. فالمزارع والتنمية تستحوذ على جزء كبير من الموطن الأصلي لهذه القطعة الكبيرة وتقلل من توفر الفرائس. لا يزال الصيادون والقناصون غير الشرعيين يجدون سوقًا لفرائها الجميل. هذه التهديدات تضاف إلى الخطر الدائم من الحيوانات المفترسة التي قد تفاجئ الفهد على حين غرة. نتيجة لذلك، عدد الفهود في العالم لا يتجاوز حوالي 10,000 إلى 15,000، يعيش معظمها في إفريقيا.

السرعة ضرورية

في عالم الفهود، السرعة في الوقت المناسب هي كل شيء، والأخطاء قد تكلف الكثير. إن السرعة في الوقت المناسب هي التي تحدد ما إذا كانت الفهود ستأكل وما إذا كانت هي وأشباهها ستعيش يومًا آخر. هناك الكثير من الأماكن الأخرى في العالم الطبيعي والإنساني حيث تكون السرعة في الوقت المناسب ضرورية. يجب على العديد من الحيوانات الأخرى التي تفتقر إلى القوة أن تبقى على قيد الحياة إما بكونها ذكية أو سريعة، ويجب على البشر في العديد من مساعيهم الاعتماد على السرعة للتفوق.

إذا كنت من عشاق سباقات السيارات، فأنت تعلم أن السرعة مهمة؛ فهي عنصر أساسي في الفوز بالسباق. لكنها مهمة أكثر من مجرد امتلاك سيارة سريعة، لأن العديد من السباقات تُربح وتُخسر في حظائر الصيانة كما تُربح وتُخسر على المضمار. لا شك أن السيارة السريعة جزء أساسي من المعادلة، لكن حتى أسرع

السيارات وأكثرها استعدادًا تحدث لها أشياء أثناء السباق. وعندما يحدث ذلك، يتعين على طاقم الصيانة اتخاذ قرارات في جزء من الثانية وإجراءات سريعة للحفاظ على السيارة في المنافسة.

كيف يعمل طاقم الصيانة المتميز أثناء توقف الصيانة؟ ما هي أسرارهم في تغيير إطارات السيارة، وملء خزان الوقود، وتنظيف فتحات الهواء، وإجراء تعديلات أساسية أخرى في أقل من عشر ثوانٍ؟

مؤسساتنا أيضًا معرضة لخطر الانقراض أو على الأقل فقدان أهميتها إذا لم نستطع التكيف مع التغيرات التي تحدث حولنا.

تنجح فرق الصيانة من خلال التركيز على الأشياء الواضحة والتفاصيل الصغيرة التي يمكن أن تمر دون أن يلاحظها أحد وتؤدي إلى مشاكل كبيرة. وفي بداية ونهاية هذه العملية السريعة، يوجد، وفقًا لمصطلحات سباقات الفورمولا 1، "رجل المصاصات". وهو أو هي الشخص الذي يدخل السيارة إلى الحفرة ويشير إلى السائق عندما يكون من الآمن المغادرة. والثواني القليلة ضرورية هنا.

يجب أيضًا أن تكون فرق الصيانة مستعدة لأي طارئ. فبينما يكون السباق مستمرًا والسيارات تتحرك بسرعة حول المضمار، قد يبدو الأمر كما لو أنهم ببساطة يتسكعون في انتظار التوقيفات الروتينية. لكنهم في الواقع يركزون على فهم أي شيء يمكن أن يحدث بشكل خاطئ وما الذي سيفعلونه لإصلاحه. في الواقع، يقضي أفضل طواقم الصيانة ساعات لا تحصى في الممارسة والتدريب على أي موقف قد يحدث. كما يركز الأعضاء العشرون تقريبًا على أدوارهم المحددة وكيف يتلاءمون مع السلوك المنظم للغاية للتوقف الصيانة. وعلى

عكس ما قد يتخيل المرء، يقضي أعضاء طاقم الصيانة المتميز أيضًا ساعات لا تحصى في الحصول على لياقة بدنية والحفاظ عليها حتى يتمكنوا من أن يكونوا سريعين بما يكفي وأقوياء بما يكفي للقيام بما يجب القيام به. كما هو الحال مع الفهود، فإن أجزاء من الثانية ضرورية. وكما رأينا في الفصل السابق، فإن السرعة مهمة أيضًا في مركز علاج الصدمات النفسية أو أي مكان آخر حيث تكون الحياة معلقة في الميزان. والسرعة مهمة أيضًا في أغلب بيئات العمل الأخرى، وإن كانت العواقب ليست عادةً بنفس الدراماتيكية.

هل تتذكرون عندما أعادت شركة فيدرال إكسبريس اختراع عالم توصيل الطرود؟ فكرتهم المقنعة بأن الناس والمؤسسات بحاجة إلى الأشياء "بشكل مطلق وإيجابي بين عشية وضحاها" أطلقت صناعة بأكملها وغيّرت الطريقة التي ينظر بها العملاء إلى ما لم يكن ممكنًا فحسب، بل وأيضًا يجب أن يكون ضروريًا. والآن نتوقع أن نتمكن من تتبع شحناتنا في كل خطوة من خطوات عملية التسليم. وعلى نفس المنوال، تسمح لنا شبكة الإنترنت والتقدم في الاتصالات الرقمية بمشاركة المعلومات الهامة بشكلٍ أسرع مع العملاء والشركاء والزملاء. وقد أدى هذا بدوره إلى انخفاض دراماتيكي وانحدار كبير في العمل التقليدي لمكاتب البريد مع تقلص عدد الأشخاص الذين يكتبون ويرسلون الرسائل إلى بعضهم البعض كل عام.

إن قائمة الإعدادات التي تُشكل فيها السرعة أهمية كبيرة ويمكن أن تكون عامل تمييز مقنع قد تطول وتطول. فنحن نريد منتجات أسرع، حتى المنتجات المخصصة لنا. لذلك اكتشفت شركات مثل Dell إلى ابتكارات كبرى في عملياتها وسلاسل التوريد الخاصة بها للحفاظ على أعمالنا. فنحن نريد الطعام الطازج،

والمعلومات الأكثر حداثة، أو أسرع وقت لإصلاح ما نحتاجه. ونريد تداول الأسهم على الفور أو الحصول على موافقة على قرض في اللحظة التي نتقدم فيها بطلب. بل ونريد حتى الحصول على النقود بشكل أسرع عندما نذهب إلى أجهزة الصراف الآلي. الشركات تفوز من خلال معرفة كيفية القيام بكل هذه الأشياء. الحكومات أيضًا تعمل على معرفة كيفية تقديم الخدمات للمواطنين بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

السرعة ضرورية فقط إذا كنا متميزين في فعل شيء يريده العميل بسرعة.

لذا، إذا كنت تعتقد أن السرعة لا تهتم عملك أو مؤسستك، فأعد التفكير مرة أخرى. فكر في كيفية تصميمك، تمامًا مثل الفهد أو طاقم الحفر، للسرعة. ما الذي ستلتزم القيام به بسرعة؟ كيف ستنظم نفسك لإنجاز ذلك؟ من سيكون في فريقك؟ كيف سيتم تدريبك وإعدادك لتقديم القيمة المقنعة التي تعد بها؟ العملاء يطالبون بسرعة أكبر. ومثل الفهود، فإن مؤسساتنا معرضة أيضًا لخطر الانقراض أو على الأقل عدم الأهمية إذا لم نستطع التكيف مع التغييرات من حولنا.

ما مدى سرعتك عندما يكون الأمر هامًا؟

إذا ماذا عنك وعن شركتك أو مؤسستك؟ هل تفهم الدور الذي تلعبه السرعة في تحقيق النجاح النهائي؟ هل تعرف متى تكون السرعة ضرورية ومطلوبة وما الذي يتعين عليك القيام به في تلك الأوقات للتميز عن الآخرين؟

مرة أخرى، أود منك العودة إلى فهمك لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم المحددة للتفكير في الخطوات المتبعة في عملية خدمتهم ومفهومك للتجربة المثالية لهم. ثم انظر إلى الأماكن التي تُشكل فيها السرعة عاملًا هامًا. ولكن لا تفكر

من منظور السرعة وحدها. فالسرعة لا تهم إلا إذا كنا بارعين في القيام بشيء يريده العميل بسرعة. على سبيل المثال، فكر في الوعود التي تقدمها العديد من المطاعم الآن لتوفير الطعام بسرعة - وأنا لا أتحدث فقط عن مطاعم الوجبات السريعة. المطاعم التي تقدم خدمة الجلوس تعد بالغداء في غضون 10 دقائق وإلا فهو مجاني. لكن ماذا لو كان الطعام الذي يصل في عشر دقائق مذاقه سيئ؟ هل زيادة السرعة أنتجت قيمة أكبر لنا؟

التزم بمعرفة المجالات الأساسية التي يمكن للسرعة أن تمنح فيها شركتك أو مؤسستك ميزة متميزة، ثم فكر في كيف يمكنك أن تكون متألّفاً في تلك التفاعلات الملحمية.

ماذا عن شيء مثل الدعم الفني؟ إذا تعطل نظام الكمبيوتر الخاص بمؤسستنا، فمن المؤكد أن السرعة مهمة بالنسبة لنا. ولكن فقط إذا كان الأمر يتعلق بإعادة تشغيل نظامنا مرة أخرى. فالرد السريع على الهاتف، بحد ذاته، لا يهم. ولا يهم إرسال ملصق عنوان مطبوع مسبقاً عبر البريد الإلكتروني حتى نتمكن من إرسال محرك أقراص معيب إلى مركز الإصلاح المركزي. ولا يهم أيضاً إرسال فني سريع غير قادر على حل المشكلة.

لذا التزم باكتشاف الأماكن الأساسية التي يمكن أن تمنح فيها السرعة شركتك أو مؤسستك ميزة متميزة ثم فكر في كيف يمكنك أن تكون متميزاً في تلك التفاعلات الملحمية.

ابدأ رحلتك الخاصة

الآن ابدأ رحلتك الخاصة. أمثلة السرعة المتميزة والمقنعة متوفرة بكثرة، لذا

اقض يومًا في البحث عن الأماكن من حولك حيث تكون السرعة مهمة والشركات والمؤسسات، الكبيرة والصغيرة، التي اكتشفت كيفية استخدام السرعة لصالحها.

ولكن أولاً...

ابدأ في حديقة الحيوان

قد ترغب في زيارة الفهود في حديقة الحيوان المحلية أولاً. ورغم أنه من غير المرجح أن تراها وهي تتحرك بسرعة في هذه البيئة، إلا أنك وزملاؤك ستكتسبون على الأقل إحساسًا بالسرعة من خلال مراقبة تصميمها ومعرفة المزيد عنها. وأثناء وجودك هناك، قد تبحث عن حيوانات أخرى سريعة بطريقة مهمة في بيئاتها الأصلية وتتعلم ما الذي يمكنها من القيام بالأشياء المهمة بسرعة. ستساعدك هذه الرؤية في فك رموز امتلاك أشخاص وأنظمة تنجز الأشياء الصحيحة بسرعة. قد تستمتع أيضًا بمشاهدة فيلم دوما - قصة مثيرة رائعة (إن لم تكن دقيقة تمامًا) عن صبي وفهد وصداقة قوية يطورها الصبي في رحلته لإعادة الشبل إلى البرية.

شاهد ما يفعلونه للتحضير لتلك اللحظات القليلة التي تكون فيها السرعة مهمة حقًا في عالمهم.

ثم توجه إلى عالم الأعمال

ابحث عن أماكن لا توجد فيها طوابير انتظار وأماكن يتعين عليك فيها الالتزام بمواعيد نهائية ضاغطة. أو ابحث عن أماكن تعمل بدقة الساعة. ما الذي يجعل هذه المنظمات ناجحة إلى هذا الحد؟ ومن ناحية أخرى، ما الذي يجعل بعض

منافسيها أقل نجاحًا؟

اذهب إلى السباق

أخيرًا، اذهب إلى سباق سيارات أو شاهد سباق سيارات على التلفاز وانتبه جيدًا للفرق في حظائر الصيانة. راقبهم قدر الإمكان، حتى عندما لا تكون أي من السيارات قد وصلت، لترى ما يفعلونه استعدادًا للحظات القليلة التي تكون فيها السرعة مهمة حقًا في عالمهم.

إنني منبهر بالفهود وتصميمها المميز وجمالها وعبقريتها الفطرية. أتمنى لو استطعنا أن نتوصل إلى كيفية استخدام السرعة لتحقيق نفس النتائج "القاتلة" لعملائنا عندما يكون ذلك ضروريًا. وأتمنى لو استطعنا أن نتوصل إلى كيفية القيام بعمل أفضل لحماية هذه الحيوانات وغيرها من النماذج الرائعة في البرية.

الفصل الحادي عشر

عندما يكون الا شيء كل شيء

الفكرة الكبيرة:

يمكننا النجاح في الأعمال من خلال التميز في الأشياء الصغيرة التي لها أهمية حقيقية.

الرحلة:

إلى موقع تصوير أحد أكثر البرامج التلفزيونية شعبية في التاريخ - وهو برنامج عن لا شيء على الإطلاق...

لا أستطيع أن أجزم أبدًا ما إذا كان الفن يحاكي الحياة أم أن الحياة تحاكي الفن، ولكنني على يقين من أن الثقافة الشعبية تقدم لنا رؤية مقنعة عن عالم العملاء. كما أنني على يقين من أن تفاصيل الحياة اليومية مهمة بالنسبة لنا.

على مدى تسع سنوات، ظل برنامج تلفزيوني بسيط ومعقد بشكل ملحوظ يذكرنا كل أسبوع بأفراح وإحباطات كوننا بشرًا، رغم أن تركيزه كان في الأساس على الإحباطات. لقد كان برنامج ساينفيلد بمثابة تكريم لتحديات الحياة في المدينة الكبرى من خلال عيون أربع شخصيات بشرية فريدة من نوعها، ومبالغ فيها نوعًا ما. وبفضل إعادة عرضه، بعد تسع سنوات من بث الحلقة الأخيرة، لا يزال جزءًا من صورتنا للعالم.

عندما أعرض حلقات من مسلسل "ساينفيلد" خلال الندوات التي أعقدها مع

كبار المسؤولين التنفيذيين في مختلف أنحاء العالم، أشعر بالدهشة إزاء عدد الأشخاص الذين يعرفون البرنامج الكوميدي جيدًا، ومن هم الأشخاص الذين يتأثرون به. وربما كان من الأفضل للشركات أن تحاكي، أو على الأقل تفهم، حكمة الثقافة الشعبية، كما تحاكي الثقافة الشعبية الحياة. وفي هذه الحالة، فإن الأشياء التافهة في حياتنا وحياة أولئك الذين نختار خدمتهم هي كل شيء. لذا، فلنذهب إلى موقع تصوير برنامج "ساينفيلد" أو على الأقل إلى حلقة منه، لإعادة اكتشاف ما هو مهم حقًا.

مدينة نيويورك وحول العالم

أفضل طريقة لإثارة رغبتك في عدم فعل أي شيء هي أن تبدأ بإحدى حلقات برنامج سينفيلد البالغ عددها 180 حلقة. هناك العديد من الخيارات الرائعة، ولكنني سأختار "المطعم الصيني" كمقدمة جيدة. لنبدأ...

المشهد، كما يوحي الاسم، هو مطعم صيني شهير في الجانب الغربي العلوي من مانهاتن. ثلاثة من الشخصيات الرئيسية الأربعة في العرض - چيري وچورچ وإيلين - وصلوا للتو لتناول عشاء سريع قبل الذهاب إلى السينما. إذا بدا هذا وكأنه موقف وجدت نفسك فيه، فهذا سيجعل الرحلة أسهل قليلًا للفهم. البرنامج، بشخصياته ومشاهده المبالغ فيها إلى حد ما، يدور في الواقع حول حياتك وحياتنا جميعًا.

إن الأشياء التي لا قيمة لها في حياتنا وحياة أولئك الذين نختار أن نخدمهم هي كل شيء.

تبدأ الحلقة بمقتطف موجز من عرض كوميدي لـ "چيري ساينفيلد" في

كوميديا الموقف. في هذه الحالة، يصف چيري شعورًا نادرًا بالبهجة التي قد يشعر بها شخص ما عند التعامل مع شركة الهاتف. لقد أجريت مكالمة على هاتف عمومي يتطلب المزيد من المال، وبمجرد أن تغلق الهاتف يبدأ في الرنين. وعندما ترفع السماعة، يخبرك المشغل بمقدار المال الإضافي الذي يجب إيداعه. من وجهة نظره، إنها لحظة نادرة في علاقتنا بشركة كبيرة، وخاصة شركة متغلغلة في حياتنا مثل شركة الهاتف، عندما يكون المواطن العادي هو صاحب اليد العليا. "أوه، لقد حصلت على المال"، يقولها بسعادة. ثم يضرب العملة المعدنية على الهاتف. "إنه هنا".

تشير هذه المقدمة الموجزة إلى أن الهاتف العمومي سيكون جزءًا من الحلقة التي على وشك أن تتكشف. في الدقائق العشرين التالية، سيحدث عرض من الأشياء التافهة في الحياة.

الآن تبدأ الحلقة الفعلية. وغني عن القول أن المطعم مكتظ وسيضطر چيري وجورج وإيلين إلى الانتظار حتى تتوفر طاولة لأربعة أشخاص. ولكن يمكن أن يكون الأمر أسوأ من ذلك، فقد أخبرهم النادل أن الانتظار لن يستغرق أكثر من خمس دقائق. أما العضو الرابع في المجموعة فستكون رفيقة جورج، تاتيانا. يتوق جورج -وهو قلق بشكل عام بشأن كل شيء في الحياة- إلى الاتصال بها وينزعج عندما يستخدم أحدهم الهاتف العمومي للمطعم. لذا كان هناك رابط بين المونولوج الافتتاحي والحلقة. (إذا كنت تتساءل لماذا احتاج جورج إلى استخدام هاتف عمومي، فهذه الحلقة من الموسم الثاني من البرنامج حوالي عام 1990، قبل انتشار استخدام الهواتف المحمولة على نطاق واسع).

يمر الوقت وتشعر إيلين -وهي من سكان نيويورك غير الواثقين من أنفسهم والمتغطرسين- بالجوع مع مرور كل دقيقة. وأصبحت غاضبة أيضًا لأن الزبائن الآخرين الذين يبدو أنهم وصلوا للتو يجلسون قبلها. نشعر بوضوح أن الوقت يمر بسرعة وأن وعد "الخمس دقائق فقط" قد أعطي لإرضائهم ومنعهم من الذهاب إلى مكان آخر. وقد استرعى إحباط إيلين المتزايد انتباه چيري وچورج وعرضا عليها 50 دولارًا أمريكيًا إذا تناولت الطعام من مائدة شخص آخر يمر الوقت وتشعر إيلين، وهي من سكان نيويورك غير الواثقين من أنفسهم والمتغطرسين، بالجوع مع مرور كل دقيقة. كما تشعر بالغضب الشديد عندما يجلس الزبائن الآخرون الذين يبدو أنهم وصلوا للتو أمامهم. نشعر بوضوح أن الوقت يمر بسرعة وأن الوعد "بخمسة دقائق فقط" قد تم إعطاؤهم لإرضائهم ومنعهم من الذهاب إلى مكان آخر. وقد لفت إحباط إيلين المتزايد انتباه چيري وچورج، وعرضا عليها 50 دولارًا إذا وافقت على تناول الطعام من طاولة شخص آخر.

لايزال چورج يشعر بالانزعاج لعدم تمكنه من الاتصال بتاتيانا لإطلاعها على خطط المساء، لكن الهاتف لايزال قيد الاستخدام. حاول أن تتذكر حياتك في الأيام الخوالي عندما لم يكن الهاتف متاحًا في الوقت الذي كنت في أمس الحاجة إليه. أو، بمصطلحات معاصرة، تخيل لو كانت جميع الدوائر مشغولة عندما تكون في أمس الحاجة إلى هاتفك المحمول. في لحظة إحباطه، يعترف چورج بمغادرة شقة تاتيانا في لحظة حميمة للغاية.

بعد ذلك، يرى چيري امرأة تعرفه، لكنه لا يتذكر كيف تعرف عليها. ويدور بينهما حديث قصير يتجنب فيه تقديمها لأصدقائه على أمل أن تقدم نفسها لهم. كما أنه يتحدث بشكل عام مع شخص ليس لديه أي فكرة عما يتحدث معه وما

الذي يتحدثون عنه. وأخيرًا تكشف المرأة عن هويتها. وبمحض الصدفة فهي تعمل مع عم جيري - نفس العم الذي كذب عليه جيري حتى يتمكن من الخروج مع أصدقائه هذا المساء. يترتب على ذلك الشعور بالذنب. تخيل أنك تخلق قصة لتجنب القيام بأي شيء أو للتغطية على شيء ما.

يقدم العالم إمدادات لا حصر لها تقريبًا من الأشياء الصغيرة في الحياة التي يمكن أن تسوء.

الآن تتصل تاتيانا بالمطعم بحثًا عن جورج، لكن النادل يخطئ في نطق اسم عائلته ويفوت جورج المكالمة.

لاتزال إيلين في حاجة ماسة إلى الطعام، فتقرر أن تدفع للنادل 20 دولارًا مقابل الحصول على طاولة، لكن الأمر لم ينجح. يغادر الثلاثة المطعم قبل أن ينادى على أسمائهم.

في حلقة واحدة قصيرة، نجح مؤلفو وممثلو هذا العرض في لفت انتباهنا إلى عدد لا نهائي من الأشياء الصغيرة التي قد تسوء في الحياة. وإذا ضربنا هذا في 180 حلقة، فسوف ندرك أن الناس لا يهتمون كثيرًا بهذه الأشياء الصغيرة. كما نجحوا في لفت انتباهنا إلى أن هذه الأشياء الصغيرة قد تكون ذات أهمية كبيرة في عقول وحياة شخصياتنا البائسة.

وبالنسبة للعديد من الأشخاص والعلماء، فإن مجموع الأشياء الصغيرة هو ما يهمهم تمامًا. ومن المرجح أن تحدد قدرتنا كشركات ومؤسسات على جعل هذه الأشياء الصغيرة مثالية ما إذا كنا سنفوز أو نخسر.

وهناك العديد من الحلقات الأخرى الجديرة بالملاحظة أيضًا - مثل العديد من عبارات سينفيلد التي أصبحت الآن جزءًا من معجمنا اللغوي المعتاد مثل "يادا، يادا، يادا"، و"إعادة الإهداء"، و"سيد مجالك"، و"الغمس المزدوج"، و"لا يوجد حساء لك"، و"ليس هناك أي خطأ في ذلك". الشخصيات الأربعة الرئيسية والشخصيات الأخرى المنتظمة وغير المنتظمة تجعل موضوع المسلسل الذي لا شيء فيه ينبض بالحياة. وبالنسبة لأولئك الذين لم يكونوا مشاهدين منتظمين، اسمحوا لي أن أقدم لكم نبذة مختصرة عن چيري وإلين وجورج وكرايمر كخلفية إضافية لتفكيركم في هذه الرحلة. لقد قابلتم بالفعل ثلاثة منهم في المطعم الصيني:

چيري سينفيلد - يلعب چيري دور نفسه في العرض، وهو ممثل كوميدي يقدم عروضه على المسرح، كما يعمل معلقًا على الحالة الإنسانية. ويميل إلى التركيز، كما يفعل العرض، على الظروف الغريبة والعادية ومصادفات الحياة، والسلوكيات الغريبة التي يقوم بها الآخرون، وصعوبة إقامة علاقة ناجحة. كما أن چيري مهووس بالنظافة. ورغم أنه يبدو الأكثر طبيعية بين أفراد المجموعة، إلا إنه غير واثق من نفسه إلى حد كبير ويقضي الكثير من الوقت في السخرية من الآخرين. وهو منشغل أيضًا بمواعدة نساء جذابات للغاية، ولكنه ينهي معظم علاقاته في وقت مبكر عندما يجد عيبًا في كل واحدة لا يستطيع تحمله. فأحدى النساء لديها ضحكة ملحوظة (أو محرجة بشكل ملحوظ)، وأخرى تأكل البازلاء واحدة تلو الأخرى، وأخرى لديها "أيدي رجولية"، بينما ترتدي أخرى نفس الفستان في كل موعد.

إلين بينز - المرأة الوحيدة من الشخصيات الرئيسية الأربع - تشغل عدد قليل

من الوظائف المختلفة على مدار العرض. وتشمل هذه الوظائف العمل ككاتبة ومحررة في شركة بند للنشر وكتالوج جيه بيترمان، وكمساعدة شخصية للثري جاستن بيت. مثل چيري، تحاول إيلين في كثير من الأحيان ترتيب علاقات مع رجال جذابين للغاية، وعلى الرغم من أن علاقاتها تستمر لفترة أطول إلا أنها تنتهي أيضًا ببعض المشاكل أو المصائب الطريفة. تميل هذه الصعوبات في العلاقات، إلى جانب المطالب الغريبة لأرباب عملها غربي الأطوار، إلى السيطرة على وجودها. كما أن إيلين غير واثقة من نفسها، وسريعة الغضب، وتركز على ذاتها، ولا تهتم أبدًا بمشاكل الآخرين إلا إذا كانت تؤثر عليها مباشرة. كما أنها راقصة سيئة أو "متشنجة"

چورچ كونستانزا - على الرغم من غرابة الشخصيات الأخرى، إلا أن چورچ هو الشخص الذي يعاني من مشاكل حقيقية. فهو يواجه صعوبة في العثور على وظائف والاحتفاظ بها، ويرتكب أخطاء متكررة عندما تتاح له الفرصة. كما أنه يخفق بانتظام في العلاقات. وچورچ هو الشخص الأكثر انعدامًا للأمان بين مجموعة من الأشخاص غير الآمنين والأكثر عصبية بين مجموعة من الأشخاص العصبيين. فهو دائمًا ما يحط من قدر نفسه. ولكنه أكثر من مجرد شخص مثير للشفقة. فهو بخيل للغاية ويميل إلى عدم الأمانة في العديد من تعاملاته. وكثيرًا ما يستخدم الأكاذيب الصغيرة التي تتحول إلى أكاذيب أكبر بكثير في محاولة لكسب بعض المزايا في حياته الشخصية أو المهنية أو للخروج من المواقف الصعبة. ويشمل هذا الكذب بشأن الوظائف والمهن لإقناع النساء أو أرباب العمل المحتملين.

ثم هناك كرامر، جار چيري غريب الأطوار:

كوزمو كرامر - يشتهر بدخوله المهيب المنتظم بالتسلل إلى شقة جيري. وهو معروف أيضًا بمآثره الرائعة في الفكاهة الجسدية - حيث يصطدم بالأشياء والأشخاص، وينقلب على الأشياء، وأحيانًا يعلق في قبضة أشياء غير حية. على عكس الآخرين، ليس لديه أي وسيلة دعم حقيقية، ولكنه لديه أكثر من نصيبه من المخططات الغريبة لكسب المال. لديه أيضًا أكثر من نصيبه من الأفكار الغريبة للأشياء التي يمكن القيام بها (والتي غالبًا ما تتسبب في مشاكل للآخرين) ومفاهيم التصميم الداخلي، بما في ذلك إنشاء مستويات في شقته. وهو أيضًا مجموعة من التناقضات، سطحي وغير مهتم في حلقة ولطيف ومدرس في حلقة أخرى. لديه الكثير من الأصدقاء ولكن القليل من العلاقات الرومانسية.

لا شيء يهم

دون أن نبالغ في تخيلاتنا، قد نستنتج أن هذه الشخصيات تمثل حياتنا وحياة العملاء الذين نخدمهم. على الرغم من أنني على يقين من أن أيًا منا لن يكون مثيّرًا للشفقة أو عصبيا أو أنانيا أو غير آمن مثل طاقم برنامج ساينفيلد. إن الأشياء الصغيرة تعني الكثير. في الواقع، بالنسبة للكثير من الناس والعملاء، فإن مجموع الأشياء الصغيرة هو ما يهمهم تمامًا. ومن المرجح أن تحدد قدرتنا كشركات ومؤسسات على جعل هذه الأشياء الصغيرة مثالية ما إذا كنا سنفوز أم نخسر.

إذا، كيف نجعل هذه الأشياء مثالية ومميزة؟ غد إلى المشهد في المطعم الصيني للحظة، وحاول التفكير فيما يمكن أن يحدث لجعل الأشياء الصغيرة تسير على ما يرام.

ولنأخذ مثالًا تجاريًا شائعًا للغاية لإظهار التحدي والإمكانات الكامنة في هذه الفكرة. ولنجعله مثالًا مألوفًا لدى معظمنا - تلفزيون الكابل. وأنا على يقين من أن العديد من الناس قد خاضوا تجربة رائعة في استقبال تلفزيون الكابل. ولكنني لا أعرف أيًا منهم. ولم أكن محاذًا بالعديد من المعجبين المتحمسين عندما أعدت مؤخرًا أجهزتي إلى شركة Comcast وأخبرتهم أنهم تجاوزوا حدود استعدادي للإساءة من قبل إحدى الشركات. لذا فلنستخدم هذه الحالة كمثال توضيحي لما هو ممكن، لأن الحصول على خدمة تلفزيون الكابل، أو أي خدمة أخرى تقريبًا، يعني تحويل الكثير من الأشياء التافهة إلى تجربة ذات أهمية. والأشياء الصغيرة التي قد تكون إيجابية أو مزعجة هي التي لها أهميتها حقًا.

إن الأشياء الصغيرة التي يمكن أن تكون إيجابية أو مزعجة لها أهمية كبيرة.

لقد اتضح أن شركات مثل Comcast، ولا يمكنني التحدث عن أداء الشركة في جميع أنحاء العالم، رائعة في الرد السريع على استفسارات المبيعات وبغيضة في الرد على مكالمات الأشخاص الذين قاموا بالتسجيل بالفعل. في حالتي، تلقيت ردًا سريعًا، وتم تشجيعي بقوة على شراء تلفزيون الكابل أكثر مما أحتاج إليه - علقًا بأنني لا أحتاج حقًا إلى أي شيء (باستثناء أنني مدمن على قناة ESPN وأي قناة رياضية أخرى). عندما اتفقنا في النهاية على أن أقبل العرض الترويجي المذهل الذي يشمل الكابل الأساسي والإنترنت عالي السرعة والهاتف المحلي مقابل سعر شهري منخفض رائع واحد يبلغ 99 دولارًا بالإضافة إلى الضرائب، ثم حددنا موعدًا لإتمام عملية التركيب.

تعرفت على الأشياء الصغيرة التي يمكن أن تجعلني أبتسم أو أعبس وألتزم

بالقيام بها بتفهم واهتمام ومهارة.

لسوء الحظ، كانوا مشغولين للغاية. ففي نهاية المطاف، من الصعب رفض عرض جيد كهذا، حتى بالنسبة لأولئك الذين لا يحتاجون حقًا إلى الكابل. وفي النهاية، وجدنا أخيرًا موعدًا مناسبًا بعد عشرة أيام، وأعطوني موعدًا من الساعة 8:00 صباحًا إلى 12:00 ظهرًا عندما يصل عمال التركيب. وفي عالم حيث لا شيء هو كل شيء، كنت أتوقع أن يتمكنوا من إتمام التركيب في وقت أقرب وأن يكون لديهم أوقات مسائية أو عطلة نهاية الأسبوع حتى لا يضطر العميل إلى أخذ إجازة من العمل. لكنني لم أتوقع شيئًا أكثر مما كانوا مستعدين لتقديمه.

لقد بدأت اليوم على أمل أن يصلوا في بداية فترة الأربع ساعات، ولكن عند الظهيرة لم يكونوا قد وصلوا بعد. لذا اتصلت برقم خدمة العملاء وبعد التنقل بين سلسلة من المطالبات المربكة، تمكنت أخيرًا - بعد أربع وعشرين دقيقة وسبع وخمسين ثانية - من الاتصال بشخص حقيقي لم يكن لديه أي فكرة عن موعد وصولهم سوى القول بأنهم سيصلون بعد قليل.

تبين أن بعد قليل ستكون الساعة 2:15 بعد الظهر.

عند وصولهم، قام ثلاثة رجال بفحص ممتلكاتنا وسألونا عما إذا كان لدينا تلفزيون الكابل من قبل. فأجبتهم: "لا، ولكن آمل أن يكون لدينا الآن".

"أجابني أحدهم: "ليس بالضبط." "منزلك بعيد قليلًا عن الطريق بالنسبة للكابل الذي أحضرناه. إذا استخدمنا هذا الكابل فلن تحصل على إشارة كافية للتلفاز والإنترنت معًا."

حسنًا، هل يمكنك الحصول على الكابل الآخر الآن؟

"ليس بالضبط. سيتعين علينا الاتصال برئيسنا، وجعله يأتي للتحقق من ذلك، ثم تحديد موعد آخر."

الآن أنا متأكد من أنك قد لاحظت العديد من الأمور الأخرى التي بدأت تهمني حقًا، ولكن شركة Comcast وممثليها لم يكونوا على علم بها أو كانوا يعرفون عنها ولكنهم لم يهتموا بها على الإطلاق. أود القول أن القصة تحسنت، ولكن لم يتمكن الفنيون من تركيب خدمتنا إلا بعد الزيارة الثالثة بعد أسبوعين. وجلب التركيب مجموعة من المشاكل الخاصة به. كان أهمها حقيقة أن فني التركيب لم يكن لديه فكرة تذكر عن كيفية تحويل خدمة الهاتف لدينا إلى نظام الكابل الخاص بهم. ربما كان ذلك لأن منزلنا قديم، أو ربما كان السبب هو افتقارهم إلى التدريب الكافي على خدمة رأت الشركة أنها ضرورية لنموها كجزء من الاتصال المجمع. لطالما قيل لي أنه من الأفضل أن تكون مؤهلًا بشكل معقول عند تقديم منتج أو خدمة أو حل للعملاء. ولكن من الواضح أن هذا لم يكن جزءًا من خطة Comcast.

في الواقع، بمجرد أن بدأوا في العبث بهاتفنا، جعلوه غير صالح للعمل ولم يكن بوسعهم إلا أن يقولوا: "حسنًا، سيتعين علينا إرسال شخص آخر يعرف المزيد عن الهواتف". على الرغم من أن أحد الفنيين كان عميق التفكير بما يكفي ليقول إنهم لم يتلقوا الكثير (بمعنى "أي") من التدريب على تركيب الهواتف في المنازل القديمة. وصل الخبر في الأسبوع التالي لكنه لم يتمكن من فك الشفرة.

لذا طلبنا منهم إعادة خدمتنا إلى شركة فيريزون، وهي شركة قطعت شوطًا

كبيرًا في تحسين خدمة العملاء، وقضينا الأسابيع الستة التالية بدون خدمة الهاتف واعتمدنا على هواتفنا المحمولة للبقاء على اتصال مع العائلة والأصدقاء وخدمات توصيل البيتزا والطعام التايلاندي المحلية.

كما أمضينا الأشهر الستة التالية ونحن نتلقى فواتير من شركة Comcast مقابل خدمة الهاتف التي لم نحصل عليها أبدًا. ومع كل فاتورة هاتفية، كنت أتصل برقم خدمة العملاء، وانتظر على الهاتف لمدة تتراوح بين ثلاث إلى خمس وثلاثين دقيقة، ثم أشرح موقفنا للممثل. وكان معظم الممثلين ودودين وقالوا لي إنهم يتفهمون إحباطي وأنهم سيعملون على حل الموقف. ولكن لم يحدث أي شيء، واستمرت الفواتير في التدفق. وبعد بضعة أشهر من عدم سداد جزء الهاتف من الفاتورة، بدأنا في تلقي مكالمات هاتفية "تهديدية" من شركة Comcast. "لقد تأخرت في سداد فاتورتك بالكامل. يرجى معالجة ذلك على الفور وإلا سنضطر إلى قطع الخدمة عنك."

التزم بالتحدث مع قطاع عريض من العملاء لمعرفة ما يعتقدون أنه الأشياء الصغيرة التي تعني الكثير.

ثم عاودت الاتصال بهم مرة أخرى وشرح الموقف وأنا لم نكن ننوي دفع ثمن خدمة الهاتف التي لم نكن نملكها. ومرة أخرى قيل لي أن هذا الأمر سيتم تصحيحه، وافترضت خطأ أنه سيتم تصحيحه. ولكن في إحدى الليالي الممطرة في شهر سبتمبر، بدأ أحد عمال فك الأجهزة من شركة Comcast، والذي من الواضح أنه غير قادر على رؤية جرس بابنا، يطرق بابنا وقت العشاء. وقال بغضب كما لو كنا قد ارتكبنا جريمة ضد الشركة: "أنا هنا لقطع الخدمة عنكم."

أجبتة: "هذه مفاجأة". "لقد أخبرني قسم خدمة العملاء أنهم سيقومون بتصحيح وتسوية حسابنا. حتى أنهم اعتذروا عن معاملتهم السيئة لنا."

فأجابني غاضبًا: "لأنها ليلة ممطرة، سأعطيك استراحة". "لكنني سأعود بعد ثلاثة أيام لإيقاف تشغيله."

اتصلت مرة أخرى بشركة Comcast، ومرة أخرى، وبعد تكرار القصة بأكملها، قيل لي أنهم سيهتمون بكل شيء. وبعد ثلاثة أسابيع انقطعت الخدمة عنا، وقمت بكل سرور بإعادة معداتهم وأخبرتهم أنني سعيد بإنهاء واحدة من أسوأ علاقات خدمة العملاء التي مررت بها على الإطلاق. علاقة بدا لي فيها أن كل صغيرة وكبيرة فيها كانت تسير على نحو خاطئ. لكن ربما لم يفكروا في الأمر أبدًا كعلاقة. ربما لم يفكروا في كل "الاشيء" الذي كان يهمني حقًا.

وبعد مرور أسبوع، اتصلت بي كبيرة مندوبي خدمة العملاء لديهم لتخبرني أنهم يقومون بتصحيح فاتورتي وأنها تأمل أن نعود إلى شركة Comcast. أجبتها "ليس قبل أن يتجمد الجحيم".

كانت هذه حالة واضحة للغاية من الأشياء الصغيرة التي تتراكم لتؤدي إلى ما كان يمكن أن يكون تجربة إيجابية للعملاء، لكنها تتراكم لتؤدي إلى أسوأ تجربة ممكنة. معظم الشركات ليست بهذا السوء. فهم يستجيبون بسرعة للعملاء. إنهم في الواقع يجمعون ويستخدمون المعلومات التي يقدمها العملاء - وهو شيء اعترفت شركة Comcast بأنها لم تفعله. لم تكن هناك سجلات مركزية لمكالماتي ومحادثاتي المتكررة. توفر معظم الشركات تدريبًا كافيًا لتقديم المنتجات التي تقدمها حتى تعمل المنتجات. كما تحاول معظم الشركات أيضًا

تصحيح المشكلات بسرعة للحفاظ على العميل.

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها أن تكون بارعًا في الأشياء الصغيرة، وخاصةً تلك المتعلقة بالسلع والخدمات الأساسية التي يشتريها الناس والشركات، وغالبًا ما يكون ذلك هو ما يهم العميل حقًا. تعرّف على الأشياء الصغيرة التي يمكن أن تجعلني أبتسم أو أعبس والتزم بالقيام بها بفهم واهتمام ومهارة.

ركّز تفكيرك الإبداعي على أن تكون عبقرًا في هذه اللحظات والمواقف.

ينبغي لي أن أشير إلى أنه على الرغم من أن شركة Comcast لم تكن احتكازًا خالصًا في مقاطعتنا، إلا أنها كانت تمتلك الترخيص الرئيسي لتقديم خدمة الكابل. ومع تغير هذا الوضع الآن، لا يسع المرء إلا أن يتخيل أن الأشياء الكبيرة والصغيرة من المرجح أن تبدأ في اكتساب أهمية أكبر بكثير بالنسبة لهم.

ما مدى براعتك في الأشياء؟

إذًا، ما هو الأشياء -الأمور غير الهامة- الذي يهم في حياة العملاء الذين تختار خدمتهم، وما مدى جودة شركتك أو مؤسستك في التعامل معها؟

ولكي تتوصل إلى ذلك، ابدأ بالاطلاع على البيانات المتعلقة بأكثر المشكلات أو المخاوف أو الشكاوى التي تتلقاها من العملاء. ليس لديك أي بيانات منظمة؟ إذا التزم بالتحدث مع عينة من العملاء لمعرفة ما هي الأشياء الصغيرة التي تعني الكثير في رأيهم. ثم التزم بعملية طرح هذه الأسئلة باستمرار وتحديث معلوماتك. قد ترغب أيضًا في أن تسألهم عما إذا كانت لديهم أفكار حول كيفية

التعامل معها ببراعة. يمكن أن تكون هذه نقطة انطلاق مثالية لك ولفريقك للقيام بالتفكير الإبداعي الخاص بك حول طرق تحويل المشكلة إلى استجابة إيجابية مقنعة. أنك إذا فهمت هذه الأمور بشكل أفضل من أي شخص آخر والتزمت بالتفكير والتصرف على أساسها، فستكون لديك ميزة واضحة على منافسيك.

لكن لا تتوقف عند هذا الحد. تذكر عندما تحدثنا عن التفكير في تجربة كونك عميلًا من البداية إلى النهاية. يمكن أن يساعدك هذا النوع من التحليل التشخيصي، الذي يتم إجراؤه بحس من الانفتاح والفضول، على تحديد مجموعة أكثر اكتمالاً من الأشياء التي تهم أولئك الذين تختار أنت وشركتك أو مؤسستك خدمتهم. ثم يمكنك بعد ذلك تركيز تفكيرك الإبداعي على أن تكون متألقًا في هذه اللحظات والمواقف.

إبدأ رحلتك الخاصة

والآن، قم برحلتك الخاصة واقض يومًا كاملاً في البحث عن الأماكن التي تعني فيها الأشياء الصغيرة الكثير من حولك.

شاهد حلقتك الخاصة أو حلقتين

يمكنك أن تبدأ بمشاهدة بضع حلقات من مسلسل ساينفيلد كفريق واحد وتدوين الملاحظات حول كل الأشياء الصغيرة والتافهة التي تثير جنون الناس. استخدم هذا كنقطة بداية للتفكير في حياة عملائك وكيف أن التعامل معك يسبب لهم إحباطات كبيرة وصغيرة. ثم ركز على الإحباطات الواضحة واكتب نصًا جديدًا يستبدل المشاكل بقيمة حقيقية.

توجه إلى عالم الأعمال

ابحث عن الأماكن التي تمكنت من جعل التفاعلات الصعبة أو المعقدة مع العملاء تتم بسلاسة. ومن المرجح أن تكون هذه الشركات والأنشطة قائمة على عدد كبير من التفاعلات أو المعاملات تمامًا مثل شركة الكابلات. اكتشف من هو الجيد في ذلك وقم بزيارته. طالما أنك لست منافسًا، فيجب أن يكونوا منفتحين لمشاركة بعض أسرارهم.

تخيل أن أكبر شيء يمكن أن نقدمه لكثير من العملاء هو تصحيح كل الأمور الصغيرة. لذا دعنا نتوصل إلى كيفية التعامل مع تجربة عملائنا في مكانهم.

أنا من أشد المعجبين ببرنامج "سينفيلد" وأجد نفسي أتابع حلقاته المعادة لبضع دقائق أو بضع ساعات في كل مرة. هناك شيء ما في المغامرات غير العادية والعبقرية غير العادية لهذه الشخصيات الغريبة يثير تفكيري. ربما لأننا نتوصل إلى بعض من أفضل أفكارنا عندما نبدأ بالمبالغة في جعل الأشياء الصغيرة ذات قيمة وأهمية.

الفصل الثاني عشر

إنه علم الصواريخ

الفكرة الكبيرة:

يمكننا النجاح في مجال الأعمال التجارية بأن نكون مثاليين، أو أقرب ما يمكن إلى الكمال.

الرحلة:

إلى إطلاق صاروخ أطلس 5 وعالم علماء الصواريخ ...

عندما نواجه تحديًا ما في حياتنا الشخصية أو في مؤسساتنا، فمن الشائع أن نقول "إنه ليس علم الصواريخ" أو "إنها ليست جراحة دماغية" وكأن الأشياء التي نتعامل معها بسيطة ومباشرة نسبيًا. "فقط قم بإنجازها" هذا هو المعنى الضمني. لا داعي لقضاء الكثير من الوقت في التفكير في الأمر. نحن لا نحاول إنزال شخص على سطح القمر. نحن نحاول ببساطة أن نجعل فني الخدمة يأتي خلال فترة التسع ساعات التي وعدنا بها. بالتأكيد هذا لا يتطلب دكتوراه في هندسة الطيران؟

لكن ماذا لو تصرفنا بالفعل كعلماء الصواريخ؟ هل سنكون قادرين على إحداث فرق أكثر إقناعًا في الطريقة التي نخدم بها عملائنا؟ هل سنتمكن من التعامل مع التحديات اليومية التي نواجهها كشركات ومؤسسات بمهارة أكبر ونتائج أفضل؟ أشعر أن الإجابة هي نعم، ولكن دعونا نذهب في رحلة لنكتشف ذلك معًا من

خلال التوجه إلى منصة إطلاق أحد أنجح برامج الصواريخ في التاريخ لنرى ما يتطلبه الأمر لتحقيق نجاح المهمة. قد تفاجئك الإجابة.

يناير 2006: كيب كانافيرال، فلوريدا

لقد باتت الدقيقة الثانية والعد التنازلي مستمرًا حتى انطلاق مهمة نيو هورايزونز التابعة لوكالة ناسا. وبدعم من أحدث جيل من صواريخ أطلس 5، ستبدأ هذه المركبة الفضائية رحلة مدتها عشر سنوات إلى بلوتو وحزام كايبر، وهي منطقة من الصخور القديمة والأجسام الجليدية تقع خارج مدار نبتون. وعلى طول الطريق، ستمر المركبة بكوكب المشتري، لتجري أكثر من 700 عملية رصد لهذا الكوكب العملاق وأقماره الأربعة الأكبر. وإذا كان هذا يبدو مذهلاً، فهو كذلك بالفعل. ففي عالم علوم الصواريخ المتسارع، ستوسع مثل هذه البعثات نطاق فهمنا لكيفية تنظيم الكون من حولنا وكيفية عمله بطرق لم يعرفها البشر من قبل.

كما أن هذه المهمة ستوسع أيضًا من معرفة وقدرات فريق رائع من العلماء والمهندسين الذين يعملون في وكالة ناسا والعديد من شركائها الرائدة، بما في ذلك شركة لوكهيد مارتين، التي قادت تطوير صاروخ أطلس 5 الذي سينقل "نيو هورايزونز" إلى الفضاء، ومختبر الفيزياء التطبيقية في جامعة جونز هوبكنز، الذي بنى "نيو هورايزونز" - أسرع مركبة فضائية تم إطلاقها على الإطلاق. وإذا لم تسير الأمور على ما يرام، فإن هذا الصاروخ والمركبة الفضائية والرحلة الرائعة سوف تنتهي فجأة على الصفحة الأولى لكل صحيفة رائدة في العالم. وبالنسبة لعلماء الصواريخ، لا مجال للخطأ. فقد استغرق هذا اليوم سنوات من العمل والتطوير والاختبار والتحسين. وفي الدقائق الأخيرة قبل الإقلاع، سيركز

الفريق بأكمله وينخرط بشكل كامل في إجراء الفحوصات والاستعدادات النهائية.

بالنسبة لعلماء الصواريخ، ليس هناك مجال للخطأ.

دعونا نستمع إلى بعض المداخلات المتبادلة من مركز التحكم في 19 يناير 2006، كما قدمتها وكالة ناسا وشركاؤها:

"تي ناقص دقيقتين وما زال العد مستمرًا."

"الواحدة وخمس وخمسون دقيقة." "بدء تشغيل متسلسل الإطلاق."

"ناقص واحد وأربعون." "تم تفعيل الإطلاق."

"ناقص الواحدة وخمسة وعشرون دقيقة." "تسليح المرحلة الثالثة من الحمض النووي SNA."

"ناقص واحد وعشرون." "بدأ العد FCF."

"ناقص واحد وخمسة عشر." "خفض ECS نظام التحكم الإلكتروني للإطلاق." "روجر."

"تي ناقص دقيقة واحدة والعد مستمر."

"ناقص خمسة وخمسين ثانية." "المرحلة الثالثة جاهزة." "روجر."

"ناقص أربعين ثانية." "مستقر في المرحلة الثالثة."

"خمسة وعشرون ثانية." "فحص الحالة." "انطلق أطلس." "انطلق يا سنتور."

"خمسـة عشر ثانية."

"أحد عشر ثانية. عشرة. تسعة. ثمانية. سبعة. ستة. خمسـة. أربعة. ثلاثة. إثنان. واحد. لدينا اشتعال وإطلاق مركبة الفضاء "نيو هورايزونز" التابعة لوكالة ناسا في رحلة تستغرق عشر سنوات لزيارة كوكب بلوتو وما بعده."

"تي + 15 ثانية. كل شيء يبدو جيدًا مع صعود مركبة أطلـس 5 بعيدًا عن الساحل الشرقي لأمريكا. تعمل محركات الدفع الصاروخية الخمسة الصلبة بشكل جيد وهي تحمل مركبة نيو هورايزونز في طريقها إلى حافة نظامنا الشمسي."

"تي + خمسـة وثلاثين ثانية."

"تي + أربعين ثانية."

"دقيقة واحدة في الرحلة."

"تم تخفيض قوة الدفع للمعززات إلى خمسـة وسبعين بالمائة."

"تي + دقيقة وخمس وأربعون ثانية. كل شيء يبدو جيدًا. تم التخلص من المعززات للتو. يبدو الانفصال الصلب جيدًا. المرحلة الرئيسية لاتزال تعمل بشكل جيد."

"تي + دقيقتان. المركبة تحلق حاليًا على ارتفاع ثلاثة وثلاثين ميلًا بحريًا، وتسعة وثلاثين ميلًا في المدى، بسرعة 4780 ميلًا في الساعة."

كل هذا في يوم عمل واحد، أو أكثر أو أقل، استغرق عدة سنوات من التخطيط والتطوير والاختبار والإعداد من قبل فريق علماء الصواريخ الذين

قاموا بهذه المهمة. ولكن من هم هؤلاء الأشخاص، وهل هم مختلفون كثيرًا عن بقيتنا؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل هناك أي شيء يمكننا أن نتعلمه منهم من شأنه أن يساعدنا في تقديم قيمة أكبر للعملاء الذين نختار خدمتهم؟

نجاح المهمة ومفهوم المشي على الأجنحة

لقد أمضى جون كاراس حياته كلها في التفكير في الصواريخ. كان والده موظفًا لدى شركة جلين إل مارتن، الرائدة في تصميم الطائرات وتصنيعها، وعمل أعمامه في برنامج الفضاء. لذا كانت مواضيع الطيران والصواريخ محل مناقشة دائمة على طاولة العشاء، وكان لديه إمكانية وصول فريدة من نوعها إلى بعض الشخصيات الرائدة في صناعة الطيران والفضاء. ثم، بصفته طالبًا في الهندسة متعاون مع وكالة ناسا أثناء دراسته الجامعية، عمل في آخر مهمة لأبولو سويوز. ومنذ ذلك الوقت، عمل على كل برنامج صاروخي رئيسي تقريبًا، بما في ذلك توجيه برنامج أطلس 5. وهو الآن نائب الرئيس لشؤون البشر في الفضاء في شركة لوكهيد مارتن، إحدى أكبر شركات الدفاع والفضاء في العالم.

يعتمد علم الصواريخ في الأساس على نجاح المهمة.

ويمكن القول إن برنامج أطلس 5 كان بلا شك أنجح برنامج صاروخي في التاريخ. فمنذ وقت ليس ببعيد أتاحت لي الفرصة للتحدث مع جون وزميله رون بولسون، نائب الرئيس لشؤون الهندسة في شركة لوكهيد مارتن، حول المفاتيح الحقيقية للنجاح كـ "عالم صواريخ". وفي الحقيقة كانت صورتها تختلف قليلًا عما كنت أتخيله، نظرًا لمفهومنا عن عبقرية علماء الصواريخ وانبهارنا بالأجهزة المذهلة التي يصنعونها.

ولكي نضع وجهة نظرهم في المنظور الصحيح، فلنبداً بالحقيقة الأساسية المتمثلة في أن علم الصواريخ يعتمد في الأساس على نجاح المهمة. وهذا يعني تصميم الصاروخ بحيث يتمكن من إطلاق حمولته إلى الفضاء بنجاح، في ضوء المتطلبات والقيود الفريدة للعملاء و"مهمتهم". فالأمر لا يتعلق ببساطة بإشعال عود ثقاب على أمل أن ينجح.

فنجاح المهمة مهدد دائماً باحتمالية الفشل الحتمية، والحاجة الأساسية لتجنب الفشل هي الدافع لعلماء الصواريخ والطريقة التي يتعاملون بها مع عالمهم. ويمكن أن يكون احتمال الفشل هذا كارثياً، حيث أن الفشل يأتي بتكلفة تجارية عالية للغاية. فالصاروخ لا ينفجر فحسب، بل قد يؤدي إلى توقفك عن العمل. على سبيل المثال، كان لصاروخ تيتان ثلاث مهام تجارية. وعندما فشل أحدها، وتكلف 1.5 مليار دولار، خرج من الإنتاج. ولم يحدث هذا الفشل بسبب عيب خطير في التصميم، بل لأن شخصاً ما داس على سلكين في التحضيرات النهائية قبل الإطلاق. كما تعرض صاروخ أطلس 1 لفشلين أخرجا شركة جنرال ديناميكس من صناعة الصواريخ. وحدث أحد هذين الفشلين عندما خرج برغي صغير من مكانه. وبقدر ما يكون الصاروخ مُعقّداً، فإن جودته لا تتحدد إلا بقدر أضعف جزء فيه (وأحياناً أصغر أجزائه).

إن المبدأ التوجيهي الأكثر أهمية لعلماء الصواريخ هو "التطور المضبوط"، وهي عملية تحليل وإعادة تحليل وتغيير تؤدي إلى تطورات ثورية جديدة على مدى فترة طويلة من الزمن والتعديل.

لهذا السبب تُعد عائلة صواريخ أطلس 2 و3 و5 وتطورها مثيرة للإعجاب للغاية. فحتى كتابة هذه السطور، كانت قد حققت ثمانين مهمة ناجحة دون أي

فشل. وخلال فترة العشر سنوات التي جرت فيها تلك المهمات، مرت الصواريخ بتسعة تغييرات كبيرة. ووفقًا لـ جون كاراس، فإن هذا يشبه بناء صاروخ جديد كل عام لمدة عشر سنوات متتالية تقريبًا. وشملت هذه التغييرات إطالة المرحلة العليا من الصاروخ، وإنشاء محركات "مشاركة" جديدة وأفضل أداء، وزيادة سعة الحمولة والمرونة، وترقية الإلكترونيات، وتحسين أنواع الوقود المستخدم، وزيادة عدد وسائل الراحة المتاحة للعملاء. ولا شيء من هذه التغييرات مُذهل، لكنها مجتمعة تشكل ثورة في تصميم الصواريخ وقدراتها.

وهذا يعني أن المبدأ التوجيهي الأكثر أهمية لعلماء الصواريخ هو "التطور المتحكم فيه"، وهي عملية من التحليل وإعادة التحليل والتغيير تؤدي إلى تطورات جديدة ثورية على مدى فترة زمنية طويلة. ويمثل إطلاق نيو هورايزونز - قبل الجدل الأخير حول ما إذا كان بلوتو كوكبًا بالفعل - الخطوة الأخيرة في هذا التطور. وهذه النسخة الأحدث من أطلس 5، مع كل هذه التغييرات التدريجية، هي أكبر وأسرع جسم طائر من صنع الإنسان على الإطلاق، بسرعة تصل في النهاية إلى 56 ألف ميل في الساعة. ويطلق جون كاراس على هذه القاعدة "قاعدة المشي على الأجنحة". ويوضح قائلاً: "إنك تتخذ خطوات صغيرة لا تترك فيها مسافة كبيرة بين الخطوات. أو بعبارة أخرى، لا تترك تصميمًا حتى يكون لديك فهم راسخ للتصميم التالي".

إن علماء الصواريخ لا يكتفون بالابتكار الجامح والتوصل إلى مفاهيم وتصميمات جديدة تمامًا، بل يحرصون باستمرار على تجاوز حدود ما يعرفونه بالفعل. وقد اقترح رون بولسون أنه "رغم كل التحسينات الرائعة التي أدخلناها، لم تتغير الصواريخ نفسها كثيرًا في الخمسين سنة الماضية - منذ أيام فيرنر فون

براون". لذا فإن عبقرية المشي على الأجنحة جنبًا إلى جنب مع الاهتمام الدقيق بالتفاصيل في الهندسة وإعادة الهندسة تشكل المكونات الأساسية. وهذا لا يعني أن كل مرة يتم فيها إطلاق صاروخ بنجاح لا تكون رائعة. ففي نهاية المطاف، نحن نتحدث عن انفجار متحكم فيه يتدفق الوقود فيه بسرعة كبيرة، وترتفع درجات الحرارة إلى مستويات عالية للغاية (أي 2500 إلى 4000 درجة مئوية)، وتتدخل العديد من المتغيرات في قواعد اللعبة. ولكن القدرة على القضاء على احتمالات الخطأ تُشكل أهمية بالغة.

مهما كان الصاروخ معقدًا، فهو جيد فقط بقدر أضعف جزء فيه (وأحيانًا أصغره).

ولكن لماذا نستمر في التغيير في مواجهة هذا الواقع؟ لأن العملاء واحتياجاتهم تستمر في التغير وهناك دائمًا "مجاهيل غير معروفة"، مثل أنماط الطقس، والتوهجات الشمسية، والصواعق التي تدفع علماء الصواريخ إلى إضافة مزيد من المتانة وعوامل أمان إضافية للنظام. وأكد رون بولسون أن العملاء يبحثون دائمًا عن قيمة أكبر مقابل أموالهم من خلال موثوقية أكبر، وتحسين الأداء (أي القدرة على رفع حمولة أكبر)، وتكلفة منخفضة. ناهيك عن وسائل الراحة التي تحدث عنها جون كاراس، والتي تشمل القدرة على تصميم أو تكوين مركبة فضائية للتعامل مع نوع معين من الحمولة، وتكييف الهواء المختلف في الداخل (أي الهواء الساخن، أو البارد، أو الجاف)، والقدرة على توفير رحلة أكثر ليونة من خلال تكييف تسارع ومسار الصاروخ.

بدلاً من أن يكونوا مبتكرين بشكل كبير ويأتون بمفاهيم وتصميمات جديدة تمامًا، فإن علماء الصواريخ يعملون باستمرار على تجاوز حدود ما يعرفونه

فقد تبين أن حتى عملاء الصواريخ يبحثون عن قيمة أكبر طوال الوقت، والمنافسون في الصين وروسيا وأوروبا يعملون بكيد وجد في محاولة لمعرفة كيفية الاختلاف والتميز. ومع إطلاق ما يقرب من خمسين إلى ستين صاروخًا كل عام، لا يوجد فائز كبير من فرص العمل، رغم أن هذا قد يتغير. وعلى هذا، فبينما تستغرق الثورة وقتًا، فإن الفكرة "ما لم تكن جديدة، فأنت مُنتهي" دائمًا في أذهان علماء الصواريخ.

إمكانيات الفضاء

لا أحد يعرف ماذا يخبئ المستقبل لعلماء الصواريخ؟ كل ما نعرفه هو أن النشاط البشري في الفضاء أكبر كثيرًا مما قد يتصوره أغلبنا. فبالإضافة إلى محطة الفضاء الدولية والرحلات المأهولة الدورية إلى الفضاء، هناك تدفق مستمر من عمليات إطلاق الصواريخ التي تحمل الأقمار الصناعية التجارية التي تدعم شهية العالم المتزايدة للاتصالات السلكية واللاسلكية والترفيه. كما تحمل هذه الصواريخ مجموعة واسعة من الأقمار الصناعية المخصصة للتصوير والتي تستخدم لتتبع وتوقع الطقس وتغير المناخ، ومراقبة استخدام الأراضي والحفاظ عليها، ومراقبة أو التجسس على الدول الأخرى. أضف إلى القائمة الكثير من الأقمار الصناعية العسكرية التي لا يعرف أغلبنا أغراضها. ووفقًا لأحد التقديرات، يدور حول الأرض حاليًا ما بين 800 إلى 1000 قمر صناعي، ولكن الكثير منها الآن نفايات فضائية - إما أنها لم تُعد تعمل أو أصبحت قديمة للغاية بحيث لا تلبى احتياجاتنا الحالية. لذا فبالإضافة إلى الأقمار الصناعية الجديدة لأغراض جديدة، هناك حاجة إلى تحديث الأقمار الصناعية الموجودة هناك بانتظام.

نحن نفكر الآن في الفضاء ليس فقط باعتباره "الحد النهائي" ولكن أيضا كمكان مليء بتحديات الأعمال الجديدة والمثيرة ومتطلبات الدفاع. فبالإضافة إلى الأفكار المتعلقة بإنشاء مستعمرات محتملة على القمر، ينشغل العلماء بمحاولة تحديد ما إذا كان بوسعنا بالفعل إرسال البشر إلى المريخ. وينظر رواد الأعمال إلى الفضاء باعتباره مكانًا لنوع فريد من السياحة، وموقعًا محتملًا لإنتاج منتجات وعمليات تقنية متخصصة للغاية قد تكون ممكنة أو أكثر فعالية من حيث التكلفة في بيئة ذات جاذبية ضئيلة أو معدومة. ومن يدري ماذا سيحدث هناك بعد خمسين عامًا؟ إننا نعرف عن الخطط، على الأقل من منظور سياسي إن لم يكن من منظور تقني أساسي، لاستخدام الفضاء كمكان للدفاع عن أنفسنا في حالة تعرضنا لهجوم.

إن القدرة على إزالة احتمالية الخطأ أمر حيوي.

وبالتالي فإن الصواريخ والأشخاص الذين يبنونها سيستمرون في التطور استعدادًا للثورة التالية في الفضاء.

السعي نحو الكمال أمر هام

ولكن ما الذي يمكن لعلماء الصواريخ أن يعلموه لبقية البشر عن نجاح العملاء والأعمال؟ ربما تعتمد الإجابة على ما إذا كان يُطلب من شركتك أو مؤسستك تقديم منتجات وخدمات وحلول مثالية أو قريبة من الكمال. أو ما إذا كانت هناك فرصة حقيقية للفوز في صناعتك من خلال تقديم الكمال. وإذا كان الأمر كذلك، فإن مفاهيم التطور المتحكم به، والمشي على الأجنحة، ووضع عملية للقضاء على احتمال الفشل تشكل أهمية أساسية لقدرتك على تقديم قيمة مقنعة.

إن مفاهيم التطور المتحكم فيه، والمشي على الأجنحة، ووضع عملية للقضاء على احتمالية الفشل، كلها أمور ضرورية لقدرتك على تقديم قيمة مقنعة.

لقد كتبت مؤخرًا عبارة "منتجات وخدمات مثالية" في محرك بحث جوجل، وحصلت على أكثر من 43 مليون نتيجة. ورغم أنها لم تكن 43 مليون عرض مثالي متميز، إلا أنها كانت استجابة قد تدفع شخصًا ما إلى الاعتقاد بأن تقديم الكمال أمر مهم. ويبدو أن النتائج شملت كل الصناعات تقريبًا. كانت هناك شركات تقدم برامج قانونية "مثالية"، وحلول مسرح منزلي "مثالية"، وأكواب قهوة "مثالية" في كل مرة، وخزانات وقود "مثالية"، وتصميم ويب "مثالي"، وصور رقمية "مثالية"، وخوادم أحادية المعالج "مثالية"، وخواتم خطوبة "مثالية" وفساتين زفاف "مثالية"، ومقابلات عمل "مثالية" من شأنها أن تنتج مرشحين "مثاليين" للوظائف، وماسحات ضوئية "مثالية"، وحلول فوترة "مثالية"، وأجهزة تقوية عضلات البطن "مثالية"، وسيارات ليموزين "مثالية"، وخدمات هاتف "مثالية"، وحتى ثلج مصنوع آليًا "مثالي". لو كان لدي فقط زوج من الزلاجات المثالية للتنقل عليه! وهذا لم يكن سوى قمة جبل الجليد المثالي. لقد كان كمالًا كافيًا لجعل شخص ما يشعر بأنه غير مثالي أو غير مناسب على الأقل.

لذا فإن الكمال، أو على الأقل الوعد بالكمال، ليس فكرة جديدة. ولكن كم من هذه المنتجات والخدمات والحلول المثالية تقترب من تقديم القيمة المقنعة التي تدعيها؟ أم أنها مجرد دعاية تسويقية؟ وهل هذا يهم حقًا العملاء الذين يحاولون خدمتهم؟

بالنسبة لبعض العملاء، فإن الكمال، أو على الأقل عدم الفشل، أمر مهم حقًا.

يحتاج هؤلاء العملاء إلى منتج أو خدمة أو حل معين للحفاظ على حياتهم أو استمرارية مؤسساتهم. ويشمل هذا أشياء مثل:

• اللقاحات أو الأدوية الأساسية الأخرى التي تمكن الناس من البقاء على قيد الحياة أو إدارة حالتهم؛

• مصادر الطاقة (أو على الأقل المولدات الاحتياطية) التي تحافظ على تشغيل المعدات الضرورية لاستمرار الحياة؛

• أنظمة الكمبيوتر التي لا تتحمل التوقف أو الاختراق لأنها تحتوي على بيانات حيوية؛

• شبكات الضمان الاجتماعي الضرورية للمتقاعدين لشراء الطعام أو دفع الإيجار؛

• أنظمة الإنذار التي تحمي الأشخاص والأشياء الأخرى ذات القيمة؛

• شبكات الاتصالات للقوات في المعركة أو أثناء الطوارئ؛

• المركبات الآلية التي يجب أن تبقىنا آمنين.

وأنا على يقين من أن هناك أشياء أخرى كثيرة. ولكن يبدو أن القواسم المشتركة هي الصحة والسلامة والحياة ومجموعة من ضروريات العمل.

لذا فكر فيما إذا كانت شركتك أو مؤسستك تدرج ضمن هذه الفئة. وإذا كانت كذلك، فكر في كيفية قيامك بالأشياء عندما لا يمكنك تحمل الفشل.

أولاً، عليك أن تقوم بالكثير من التحليل والتخطيط لمراعاة كل شيء يمكن أن يحدث بشكل خاطئ. ثم تقوم بتطوير نموذج أولي مفصل يمكنك اختبار به بدقة. وتستخدم أفضل المعارف والتكنولوجيا المتاحة لتوجيهك. لكن التكنولوجيا

ليست سوى مجموعة من القواعد حول ما نعرفه، وليس ما لا نعرفه. لذا يحتاج جميع موظفيك إلى اتخاذ قرارات جيدة على طول الطريق تأخذ في الاعتبار حدود معرفتهم وأفضل فهم للمخاطر التي تجلبها تلك القيود وكيفية تقليل هذه المخاطر.

يتطلب علم الصواريخ الناجح المزيج الجيد بين الخبرة الفنية، والتكنولوجيا المناسبة، والأشخاص المناسبين، والأدوات والعمليات والأنظمة المناسبة، والثقافة والموقف المناسب، والحس السليم بالفضول، والقيادة المناسبة لجمع كل ذلك معاً. بمعنى آخر، هذه هي نفس المعادلة التي تجعل معظم المؤسسات الناجحة، ولكن المطالبة بأنه لا مجال للخطأ يميز هؤلاء الرجال والنساء عن غيرهم. كما يتطلب الأمر الفضول الأمر دائماً، "هل سينجح هذا حقاً؟ هل يمكننا جعله أفضل؟"

هذه أسئلة منطقية ينبغي لنا جميعاً أن نطرحها. وفي الواقع، إن القدرة على تحقيق شيء قريب من الكمال من وجهة نظر العميل، رغم أنها ليست ضرورية دائماً، قد تشكل استراتيجية قوية للتمييز وتقديم قيمة أكثر إقناعاً عن المنافسين الآخرين.

إن ما يستنتجه علماء الصواريخ هو أننا لا نستطيع أن نصل إلى الكمال أو أن نكون مثاليين فقط إلا إذا ركزنا على إحداث تغيير تدريجي. وهذا أمر جيد للشركات والمؤسسات التي تقدم منتجات معروفة بأنها رائدة في الصناعة في مجالات لا يتوقع فيها أو يرغب المرء في حدوث سوى تغيير متواضع على المدى القصير. ولكن إذا أردنا تجربة شيء جديد ومختلف جذرياً، فيتعين علينا أن نكون على استعداد لقبول الأخطاء والعيوب.

لكن انتظر، فما زال بوسعنا تطبيق مفهوم التطور المتحكم به بطريقة ذات مغزى بمجرد إطلاق منتج أو خدمة جديدة من خلال التأكد من أن العرض الأولي جدير بالثقة، ثم التواصل بسرعة مع العملاء لمعرفة التحسينات والمزايا التي يحتاجون إليها حقًا. وبعد ذلك يمكننا أن نسابق الزمن لمحاولة "تطويرهم" والحفاظ على تلك الجودة.

فكر في أجهزة التلفاز ذات الشاشات الكبيرة والتقنيات المتنافسة في السوق. هناك أجهزة العرض الأمامية والخلفية، وتلفزيونات البلازما، وشاشات الكريستال السائل أو LCD، وحتى شاشات المعالجة الضوئية الرقمية، أو DLP. عندما تم طرح كل منها في الأسواق، تم الترحيب بها باعتبارها اختراق حقيقي - لكنه اختراقًا مليئًا بالعيوب. ومع ذلك، وجدت هذه الأعمال التي لاتزال قيد التطوير من قبل شركات عالمية المستوى، مثل سوني وباناسونيك وسامسونج وغيرها، عملاء يبحثون عن الشيء العظيم التالي ومستعدين للتسامح مع منتج أقل من الكمال. ليس لأن هذه المنتجات فشلت بشكل منتظم، لكن بالتأكيد كان لديها مجال للتحسين من حيث جودة الصورة، وجودة الألوان، وتجربة الترفيه الشاملة. نتيجة لذلك، تحول مصنعوها بسرعة إلى نمط أسرع من السير على الأجنحة.

التزم باكتشاف كيفية إجراء تغييرات تدريجية مهمة بهدف تحويل عروضك وتحقيق مستوى أعلى بكثير من رضا العملاء.

ولنأخذ برمجيات الكمبيوتر على سبيل المثال. فكم من المنتجات البرمجية الرئيسية تنجح في المرة الأولى؟ ليس كثيرًا (أو لا شيء على الإطلاق). وكم من

الإصدارات الجديدة من البرمجيات المعقدة تنجح في تحقيق الكمال؟ فالأخطاء القديمة يتم إصلاحها، ولكن الأخطاء الجديدة المرتبطة بمتطلبات المستخدم الجديدة تظهر وتستلزم تحديثات منتظمة، أو محاولة إصلاحها، لمعالجة مخاوف العملاء المشروعة. ولم يكن نظام التشغيل ويندوز مثالًا قط، ومع ذلك فقد كان رائدًا في السوق. وحتى التغييرات التي طرأت على فيستا ثم ويندوز 7 و8 و10 و11 لم تنجح، في رأي العديد من الخبراء، في خلق شيء أقرب إلى الكمال في عالم من الأهداف المتحركة. وما هو الكمال في البرمجيات؟ أستطيع أن أتخيل منتجًا برمجيًا يعمل من تلقاء نفسه، ولا يواجه أية مشاكل، بل ويجعل جهاز الكمبيوتر الخاص بي جيدًا. ولكنني لست متأكدًا من أن التطور المتحكم فيه سوف يقودنا إلى هذا الهدف أبدًا.

هل الكمال في متناول يديك؟

إذًا، ماذا عنك وعن شركتك أو مؤسستك؟ هل الكمال أو السعي نحو الكمال مهم حقًا بالنسبة لأولئك الذين تختار خدمتهم؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف تحدده في سوقك؟

إذا لم يكن الأمر صعبًا، فيجب أن تكون قادرًا على أن تكون الأفضل فيما تفعله. فالتحدي الحقيقي هو معرفة كيفية وضع الانضباط المناسب لتطوير منتجك أو خدمتك أو حلك بسرعة. التزم باكتشاف كيفية إجراء تغييرات تدريجية مهمة مع التركيز على تحويل عروضك وتحقيق مستوى أعلى بكثير من رضا العملاء. أو التزم بإعادة التفكير في عروضك وتغيير قواعد اللعبة بمنتج أو خدمة أو حل جديد يتمتع بالمصداقية الكافية لتقديم قيمة حقيقية، مدعومًا بوعده بالعمل مع عملائك لإنجازه بشكل صحيح في أسرع وقت ممكن. ثم ضع في العملية طريقة

لضمان التسليم الخالي من العيوب.

إبدأ رحلتك الخاصة

الآن ابدأ رحلتك الخاصة. وكما ذكرت أعلاه، فإن الوعود بالكمال كثيرة. ومهمتك هي إيجاد أمثلة تعني شيئًا حقيقيًا، وتكييف معرفتها مع شركتك أو مؤسستك.

فيما يلي بعض الأفكار لمساعدتك على المضي قدمًا...

قم بجولة اختبار القيادة

انطلق إلى العالم من حولك بعينين مفتوحتين على ادعاءات المنتجات أو الخدمات أو الحلول "المثالية" أو التي تسعى إلى الكمال. قد تبدأ من وكيل لكزس المحلي لأنهم يعلنون عن التزامهم "بالسعي الدؤوب إلى الكمال". بعد كل شيء، إذا كانت سياراتهم رائعة جدًا، فقد يقنعونك بشراء واحدة. ولكن على الأقل اكتشف كيف يبتكرون باستمرار لخلق سيارة وتجربة قيادة أفضل. قد تطلب حتى تجربة قيادة السيارة التي تدعي أنها قادرة على ركن نفسها بشكل مواز. حاول اكتشاف وصفاتهم السرية لتقديم الكمال.

ثم ابحث عن ثلاثة نماذج أخرى

يمكنك أن تبدأ بالتفكير في الأماكن التي يكون فيها الكمال مهمًا حقًا. ثم ابحث عن الشركات أو المؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات أو حلولًا مماثلة لمنتجاتك أو خدماتك أو حلولك (ولكن في صناعات مختلفة)، والتي تركز على أعلى جودة وأقل عيوب. تلك الشركات التي تتعهد "بإنجاز العمل بشكل صحيح

من المرة الأولى". الآن اكتشف ما الذي يفعلونه لتحقيق وعدهم وما هي الأجنحة التي كان عليهم السير عليها لتحقيق نجاح أكبر للعملاء.

هل سينجح هذا الأمر حقًا؟ هل يمكننا جعله أفضل؟

إننا نميل إلى التفكير في الأشخاص الذين يقومون ببناء الصواريخ بعبارات التبجيل. فهم في نهاية المطاف أكثر تطورًا منا. ولكنني غادرت شركة لوكهيد مارتن مع إحساس واضح بأنه عند تطبيق عبقريتنا على أي شيء يهتم حقًا، فيتعين علينا جميعًا أن نقول: "إنه علوم الصواريخ!".

الفصل الثالث عشر

لا ابتسامة، لا مكسب

الفكرة الكبيرة:

يمكننا أن ننجح في الأعمال التجارية من خلال جعل العملاء أكثر سعادة.

الرحلة:

إلى صف تمارين رياضية على بحر الشمال حيث يَنْصَب التركيز على الاستمتاع بالداخل والخارج...

إن اللياقة البدنية هامة، سواء أحببنا الاعتراف بذلك أم لا. فعندما نكون في حالة جيدة، تكون لدينا أفضل فرصة لنكون فعالين. وتصبح أجسادنا وعقولنا قادرة على القيام بأشياء أكثر على نحو جيد. ومع ذلك، فإن الكثير منا، إن لم يكن معظمنا، لديهم علاقة حب وكرهية مع التمارين الرياضية. فنحن نكافح من أجل القيام بها بشكل منتظم على الرغم من أننا نعلم أنها مفيدة لنا، وكثيرًا ما نبحت عن أعذار للتوقف عن الركض، أو رفع الأثقال، أو الذهاب إلى دروس التمارين الرياضية، أو السباحة، أو محاولة الحفاظ على توازننا على جهاز المشي، أو مجرد المشي السريع. ثم نأمل أن نتخطى هذه العقبة ونصل إلى مرحلة يصبح فيها التعذيب الأولي أسهل وأكثر إفادة وأهمية لراحة بالنا. وقد نبدأ حتى في التفكير في أن ممارسة الرياضة أمر ممتع.

إن العملاء يرغبون أيضًا في أن يكونوا أكثر لياقة. وسيحبون ذلك إذا كان

الحصول على لياقة بدنية أفضل أمرًا ممتعًا أيضًا. ولكن نادرًا ما يبدو أن الأمرين يسيران جنبًا إلى جنب. فهم أيضًا يتوقعون إلى أن يصبحوا أكثر نشاطًا، وأكثر تركيزًا، وأكثر قدرة على إنجاز الأمور الصحيحة، ولكن من الصعب عليهم أيضًا أن يتجاوزوا هذه العقبات. فهل من الممكن أن نتعلم شيئًا عن نجاح العملاء من منظمة ابتكرت نهجًا فريدًا ومقنعًا في التعامل مع الرفاهية الشخصية؟ إن هذه المنظمة هي شركة فريسكيز آند سفيتيس، وفي بلد يبدو فيه أن الصحة واللياقة البدنية تشكلان أهمية كبرى، فقد نجحت هذه المنظمة في بناء قاعدة جماهيرية من أتباعها. لذا دعونا نرتدي ملابس التمرين ونخرج لممارسة التمارين الرياضية الصباحية ونحن نبتسم.

بوغالستراند، السويد

إنها الساعة التاسعة صباحًا في صباح صيفي جميل في قرية بوغالستراند الساحرة على الساحل الغربي للسويد. عندما أقول جميلة، فأنا لا أبالغ. سماء زرقاء صافية، ونسيم خفيف قادم من الماء، وأكثر من تسعة عشر ساعة من ضوء النهار في منتصف الصيف. تبلغ درجة حرارة الهواء حوالي 68 درجة فهرنهايت (أو 20 درجة مئوية)، ودرجة حرارة الماء أعلى قليلًا، حوالي 71 درجة فهرنهايت (أو 21.5 درجة مئوية) في هذا اليوم من أواخر شهر يوليو.

الآن تخيل أنك تستعد لممارسة الرياضة في حديقة جميلة محاطة بتكوينات صخرية رائعة وتطل على جزء مهيب من بحر الشمال يسمى سكاجيراك. سكاجيراك هو في الواقع مضيق يمتد بين النرويج والساحل الجنوبي الغربي للسويد وشبه جزيرة جوتلاند في الدنمارك. إنه مكان مليء بالتاريخ الغني. من هذه النقطة المتميزة، يكشف لنا مسح سريع للمناظر الطبيعية عن خمسة عشر

إلى عشرين جزيرة صخرية جميلة، بعضها لا يبعد سوى بضعة مئات من الأمتار عن الشواطئ، وقوارب بجميع الأشكال والأحجام، وبعض الطيور التي تبدو وكأنها من عصور ما قبل التاريخ.

هذا هو المأزق الذي وجدنا أنفسنا فيه مع اقتراب موعد بدء فصل Friskis&Svettis. كان بوسعنا أن نأتي إلى هذه البقعة لمجرد الاستمتاع بالمناظر، ولكننا بدلاً من ذلك، نحن وخمسة وثلاثون شخصاً آخرين هنا للعمل بجِد، ونخطط للاستمتاع بذلك. وإلا فإن الأشخاص الذين يقفون وراء هذه جمعية "الحفاظ على اللياقة البدنية" لن يكونوا سعداء للغاية. المشاركون هذا الصباح مجموعة من الأشخاص المتحمسين من بوفالستراندا والقرى المحيطة بها. بعضهم من السكان المحليين الذين يعيشون هنا على مدار العام؛ فهم إما أشخاص نشأوا في هذا الجزء من السويد أو اختاروا مغادرة المدن الكبرى مثل جوتنبرج وستوكهولم من أجل الاسترخاء. والبعض الآخر هم ضيوف الصيف، الذين يحاولون الاسترخاء وإعادة التواصل واستعادة لياقتهم البدنية والنفسية المطلوبة لبدء عام آخر من العمل. معظمهم من النساء، تتراوح أعمارهن بين المراهقة والسنتين. وفيما عدا ذلك، فهم ليسوا مجموعة متنوعة، ولكن تذكروا أن هذه هي السويد الريفية.

تقوم المدربة، وهي امرأة في الثانية والأربعين من عمرها تدعى لوتا، بتشغيل الموسيقى وترحب بهم بسرعة. تقول باللغة السويدية: "أنا سعيدة جداً لانضمامك إلي هذا الصباح". وتتابع: "إنه يوم مثالي لممارسة الرياضة والابتسام". "ابحثوا عن سرعتكم الخاصة وأنتم تتابعون".

كما أنه ليس من المبالغة أن نتصور أن العملاء "الأكثر صحة" يمكنهم الاستفادة

القصى من منتجاتنا وخدماتنا وحلولنا أو استخلاص أكبر قيمة منها بأقل قدر من العناية بالعملاء.

ثم تبدأ الحصة. تبدو لوتا وكأنها تجسيدا بشريا للياقة البدنية - فهي طويلة القامة نسبيا، ونحيفة، وقوية، ومركزة، ومتناسقة، ولا يبدو عليها أي ذرة من الدهون في جسمها، وهي حقا منخرطة في التجربة بأكملها. ترتدي قميصا رسميا أحمر من فريسكيس آند سفيتيس، وسروالا قصيرا مطابقا وحذاء رياضي مميّزا. أقول هذا لأن حذائي الرياضي ليس قادرا على أداء التمارين التي تؤديها لوتا بسهولة. ولكن بجدية، فإن الأحذية لا تصنع الرجل أو المرأة.

يبدو أن لوتا ولدت لممارسة الرياضة. تماما كما خُلِقَ بعضنا لقراءة كتاب أو العزف على آلة موسيقية أو مشاهدة الرياضة وشرب مشروبات الشعير عالية الجودة. جسدها رائع للغاية. على الرغم من أنني في حالي أسعى جاهدا (بقدر أقل من النجاح) للحصول على جسد يعادلها.

بعد فترة إحماء قصيرة، نبدأ في ممارسة التمارين الرياضية الشاقة، مع موسيقى سويدية وأمريكية تصدح في الخلفية. الإيقاع ثابت ومفيد، ولكن بعد خمسة عشر إلى عشرين دقيقة، أكون قد بدأت بالفعل في العمل بجد. في الواقع، إن الحصة بأكملها، التي تستمر لمدة ساعة تقريبا، تشكل تمرينا رائعا. في هذه العملية، سنعمل على اللياقة البدنية والعضلات، ثم التركيز والتوازن، ثم القوة والقدرة على التحمل، ثم التنسيق، ثم التهدئة والاسترخاء للوصول إلى التركيز. كل عنصر من عناصر الحصة يوفر تحدياته الفريدة. ومن اللافت للنظر أن الجميع، بغض النظر عن قدراتهم، يبدوون مستمتعين. وهذا ما يجعل هذه الساعة غريبة ومقنعة للغاية.

يبدو أن التحدي الحقيقي في فريسكيس وسفيتيس ليس الحصول على الجسم المثالي أو أن تصبح أفضل رياضي في العالم من حيث اللياقة البدنية، على الرغم من أن العديد من المشاركين يتمتعون بلياقة بدنية جيدة للغاية. بل أن نختبر متعة أن نصبح أكثر صحة من خلال تقدير أهمية اللياقة البدنية بشروطنا الخاصة. وتنشأ المتعة والابتسامة عندما نجد أنفسنا مدمنين على ممارسة الرياضة ونشعر بالفائدة الحقيقية.

يجب أن أشير إلى أنه عند انتهاء الحصة يتوجه بعض المشاركين للركض لمسافة خمسة كيلومترات (حوالي ثلاثة أميال تقريبًا بالنسبة لأولئك الذين يفكرون وفقًا لمقاييس غير متربة). بينما يقفز بقيتنا في بحر الشمال للسباحة المنعشة.

إن جمعية فريسكيس آند سفيتيس، وهي جمعية غير ربحية نادرة تضم أكثر من 15 ألف قائد ومعلم ومضيف في بلد تتولى الحكومة فيه رعاية أغلب الأمور، أصبحت الآن مؤسسة سويدية. تأسست الجمعية في ستوكهولم عام 1978، ولم تجتذب أول دورة لها سوى مشارك واحد. ولكن الجمعية اليوم تضم أكثر من 500 ألف عضو، ولديها فروع في جميع أنحاء السويد، وفي النرويج وفنلندا والدنمرك وبلجيكا وفرنسا وهولندا ولوكسمبورج وإنجلترا واسكتلندا وسويسرا.

مهمة المنظمة بسيطة - تتمثل في توفير تمارين رياضية ممتعة وسهلة المنال وعالية الجودة للجميع. ويتمثل هدفها في تشجيع أكبر عدد ممكن من الأشخاص على تبني أسلوب حياة إيجابي ونشط من خلال اعتبار التمارين الرياضية شيئًا ممتعًا. وإذا كان الناس يستمتعون بممارسة الرياضة، فمن المرجح أن يرغبوا في

ممارستها مرارًا وتكرارًا، ومن المرجح أن يبتسموا عندما يفكرون في إمكانية ممارسة التمارين الرياضية.

هل هناك المزيد الذي يمكن لمنتجنا أو خدمتنا أو حلنا تقديمه إذا كان العميل أكثر دراية؟

يوجد في صميم برنامج فريسكيث وسفيتيس تمرين يسمى "جيمبا"، وهو مفهوم يعتمد على الموسيقى ومنتعة الحركة والقيادة الإيجابية. وهذه هي الحصة الأساسية التي أتلقى فيها أنا ورفاقي دروسًا مطلة على البحر. حتى أن المنظمة قامت بتكييف مفهوم "جيمبا" لتلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة أو الإصابات والنساء الحوامل. أما كبار السن فيقومون ببساطة بتكييف مستواهم وفقًا للبرامج المتاحة. ولا يبدو أن العمر يمثل مشكلة كبيرة. حضرنا مؤخرًا فصلًا في مدينة ساحلية أخرى تدعى سموجن، وكان يقود الصف مدرب دنماركي لابد أنه كان في السبعين من عمره، وبلا شك كان أكثر السبعينيين لياقة على الإطلاق، وقد حاولت عبثًا مجاراته دون جدوى.

إن حقيقة كون فريسكيث أند سفيتيس اختراعًا سويديًا ليست مفاجئة على الإطلاق نظرًا لطبيعة الحكومة والمجتمع السويدي. ففي نهاية المطاف، هذه هي البلد التي جلبت لنا سيارات الفولفو والساب وجائزة نوبل، والصورة الصحية للأشخاص الشقر الأصحاء، والأسماك المتبلّة. وهي أيضًا البلد الذي يتصدر بشكل عام أعلى التصنيفات لأطول متوسط عمر متوقع، وأفضل نوعية حياة، وأكبر قدر من الوعي البيئي. فالسويد مزيج نادر من الرأسمالية والاشتراكية، حيث الضرائب مرتفعة للغاية وتوفر الحكومة مجموعة واسعة من الخدمات الاجتماعية، بما في ذلك التعليم والحماية من البطالة والرعاية الصحية.

ولكن الطب الاجتماعي يأتي مع محاذير وقيود. ولكي يعمل بشكل فعال، لابد أن يكون جزءًا من ثقافة تكون فيها الأولوية للحفاظ على الصحة في المقام الأول على المرض وزيارة الطبيب. فكلما زاد مرض كل مواطن، زادت التكلفة التي يتحملها المجتمع. ففي الواقع، النظام غير مجهز لتوفير قدر كبير من الرعاية الصحية للجميع. وعلى هذا فإن المواطنين لابد وأن يتحملوا قدرًا أعظم من المسؤولية عن صحتهم بدلًا من الاعتماد على مقدمي الرعاية الصحية. وفي هذه البيئة، تصبح ممارسة الرياضة هامة حقًا - ولا يعني ذلك أن ممارسة الرياضة لا يجب أن تكون مهمة دائمًا في أي بيئة. هناك أيضًا شعور قوي بالثقافة هنا، وبكونك سويديًا، وبالتوافق في الطرق الجيدة والسيئة. فبمجرد أن يقتنع شخص تعرفه بفكرة ما، فمن المرجح أن يميل الآخرون إلى قبولها أيضًا.

من الواضح أن السويد ليست المكان الوحيد الذي تمثل فيه اللياقة البدنية هاجسًا. فقد أصبحت التمارين الرياضية وغيرها من أشكال التمارين الرياضية تجارة كبيرة في جميع أنحاء العالم، حيث تنتشر صالات الألعاب الرياضية والدروس في كل مكان. ومع ذلك، ووفقًا لبعض المقاييس، فإن أميركا وأجزاء كثيرة من العالم لديها أشخاص غير لائقين بدنيًا أكثر من أي وقت مضى. ويبدو أننا نبذل جهدًا جيدًا في "زيادة حجم" بقية الكوكب.

وفي نهاية المطاف، قد نتمكن من قياس نجاحنا من خلال قدرتنا على رسم الابتسامة على وجوه العملاء عند استخدامهم لمنتجاتنا.

اللياقة البدنية والرفاهية أمران هامين

تمامًا كما أنه ليس من المبالغة أن نفترض أن الأشخاص الأكثر صحة يحتاجون

إلى أقل قدر من الرعاية الصحية، فليس من المبالغة أيضًا أن نتخيل أن العملاء "الأكثر صحة" يمكنهم الاستفادة بأكثر قدر من منتجاتنا وخدماتنا وحلولنا أو استخلاص أكبر قيمة منها بأقل قدر من العناية بالعملاء. من خلال الاستثمار مقدمًا في "صحتهم" - أي معرفتهم بكيفية استخدام عروضنا ثم الالتزام بالتواجد عندما يحتاجون إلينا حقًا وإذا احتاجوا إلينا حقًا - يمكننا أن نكون مقنعين بطريقة مختلفة. مثل الأشخاص في شركة فريسكيز آند سفيتيس، يمكننا أن نحاول أن نجعل الأمر ممتعًا أيضًا.

ولكن كيف نجعل العملاء أكثر صحة وسعادة ونجاحًا؟ يمكننا أن نبدأ بالتفكير فيما يمكن أن تعنيه كلمة "الصحة" أو "اللياقة" في العلاقة بين عملائنا والمنتجات والخدمات والحلول التي نقدمها لهم. وبعبارة بسيطة، يعني ذلك أن الأشياء التي نقدمها يجب أن تؤدي الغرض المقصود منها. ولكن هذه ليست سوى نقطة البداية لتمكين العملاء من استخلاص قيمة إضافية ورفاهية من استخدامهم لها. فهل هناك المزيد مما يمكن أن يقدمه منتجنا أو خدمتنا أو حلنا إذا كان العميل أكثر دراية؟ وظائف أكبر، نتائج أفضل، مزيد من راحة البال، كم عدد العملاء الذين يكتفون بالكاد بخدش سطح ما هو ممكن؟

أطلق العنان للقيمة الحقيقية من خلال جعل العميل أكثر صحة وتقليل احتمالية احتياجه إلى رعاية صحية مكلفة ومزعجة للأشياء التي لا يجب أن تُزعجه.

إن البرمجيات تُشكل مثالًا كلاسيكيًا. فالعملاء يشترونها عادةً لأداء مهام معينة أو أداء وظيفة محددة، وقليلون هم الذين يقتربون من الاستفادة إمكانياتها الكاملة. فماذا لو التزمت شركات البرمجيات بتعليم عملائها كيفية إطلاق العنان

لمزيد من القيمة من خلال جعلهم أكثر ذكاءً في التعامل مع كافة قدرات المنتج من خلال دروس تدريبية، ودليل إرشادي أكثر وضوحاً وجاذبية، أو برنامج تعليمي مع تحديثات عبر الإنترنت تقدم رؤى جديدة من موظفيها وغيرهم من المستخدمين؟ وهذا مجرد غيض من فيض. فماذا لو قاموا بتخصيص تجربة التعلم بما يتناسب مع مجموعة العوالم والصناعات التي يعيش فيها العملاء ويعملون فيها؟ ففي نهاية المطاف، كلما عرفناهم بشكل أفضل وعرفنا حالتهم الخاصة، كلما استطعنا على الأرجح أن نجعلهم "أكثر صحة". وإذا أصبحنا بارعين حقاً في هذا، فسنتمكن في نهاية المطاف من قياس نجاحنا من خلال قدرتنا على جعل العميل يبتسم عندما يستخدم منتجنا. وسوف تكون ثقتهم المتزايدة وكفاءتهم سبباً شخصياً للاحتفال.

هل تتذكرون متاجر Whole Foods و Friskis&Svettis، فهم في مهمة لمساعدة الناس على عيش حياة أكثر صحة بطريقة مباشرة للغاية. إنهم يدركون أن الأشخاص الذين يتناولون طعاماً صحياً من المرجح أن يشعروا بتحسن، وعندما يشعرون بتحسن فمن المرجح أن يشتروا المزيد من الطعام الصحي. وهذا في الواقع عكس الحلقة المفرغة، إذا كان هناك شيء من هذا القبيل. ولكن لمساعدة الناس على تخطي عقبة تكلفة المنتج، عليهم أن يرفعوا من معادلة القيمة، وهذا ينطوي على جعل العملاء أكثر ذكاءً وراحة بشأن العلاقة بين عروضهم وما يقدمونه، والنجاح الشخصي. وهذا يعني وجود متجر مليء بالمعلومات الهامة حول الأكل الصحي والصحة، ووجود موظفين خبراء في المنتجات التي يقدمونها، وتقديم دروس حول الطهي الصحي، وتوفير مجموعة واسعة من المواد المكتوبة حول الأطعمة والمنتجات الصحية والطبيعية وكيفية طهيها أو استخدامها لتعزيز نمط حياة صحي، والمشاركة في الترويج لأنماط

الحياة الصحية في المجتمعات التي يعملون فيها، وجعل متاجرهم معرضًا للأطعمة والماكولات الصحية الجميلة واللذيذة.

إذا وسعنا فهمنا لمفهوم "الصحة"، فيمكننا تكييف هذا النموذج مع أي شركة أو مؤسسة عمليًا، بما في ذلك شركات السيارات، والطاقة، والمؤسسات المالية، أو حتى شركات الخدمات أو الصيانة الأخرى. يمكن لشركات السيارات أن تقوم بعمل أفضل في تثقيف عملائها حول كيفية قيادة سياراتهم وصيانتها بشكل أكثر فعالية من أجل تحسين الأداء، وزيادة كفاءة استهلاك الوقود، والحد من الانبعاثات الضارة. ويمكنهم أيضًا المساعدة في تعليم الناس كيف يصبحون سائقين أفضل أو كيفية تحقيق أقصى استفادة من نظام الترفيه في السيارة. أما إذا أرادوا توسيع نطاق تفكيرهم أكثر، فيمكنهم تقديم التوجيه والإرشادات، بناءً على معرفة أكبر بأنماط الحياة واهتمامات قطاعات السوق، حول كيفية تحقيق أقصى استفادة من الحياة مع سيارتك المحددة كجزء من المعادلة. ففي نهاية المطاف، يعكس نوع السيارة التي تقودها الكثير عن نوع نمط الحياة الذي لدينا أو نطمح إليه.

كذلك يمكن لشركات الطاقة أن تتخطى خطاب الترويج لكفاءة استخدام الطاقة لتتبنى موقفًا أكثر استباقية. فهي الآن مسؤولة عن الحفاظ على مورد متناقص، وبدلاً من استغلاله واستغلالنا حتى آخر فلس، فيتعين عليهم أن يركزوا على تعظيم استخدامنا لمصادر الطاقة الحالية وإشراكنا في رحلة موضوعية لاكتشاف مصادر الطاقة المستقبلية. ولكن أغلب هذه الشركات تقدم لنا شعارات ذكية واستثمارًا متواضعًا في مستقبل مستدام. ولو كانوا مهتمين حقًا، لكانوا يعلموننا المزيد عن وسائل النقل العام، والتخطيط الفعال لاستخدام

الأراضي، والمركبات الأصغر استهلاكًا، وخفض حرارة أجهزة التدفئة، والمشي وركوب الدراجات كلما أمكن ذلك. وفي هذه العملية، كانوا سيجعلوننا جميعًا أكثر صحة على المستوى الشخصي والعالمي. ومع ذلك، وكما أن معظم الشركات لديها نظرة ضيقة للصحة، فإن شركات الطاقة لديها نظرة ضيقة للطاقة. لا أعرف عنك، ولكنني أفترض أن معظمنا يرغب في أن ينعم بمزيد من الراحة والطمأنينة لأن أطفالنا وأحفادنا لن يضطروا إلى القتال من أجل آخر قطرة من النفط.

على حد علمي، هناك عدد قليل جدًا من الشركات التي خسرت أعمالها بسبب جعل عملائها أكثر ذكاءً ولياقة.

إن مزودي الخدمات قادرون على الفوز في السوق من خلال تعليمنا كيفية الحفاظ على عمل أنظمة التدفئة والتكييف والسباكة وغيرها من الأنظمة بسلاسة وكفاءة. كما يمكنهم خلق حافز مالي لنا ولأنفسهم. ولكن الأفضل فقط هم من يفكرون بهذه الطريقة. تخيل سباكًا ملتزمًا بجعلك ونظام السباكة الخاص بك أكثر صحة. قد تقول إن هذا أمر غير مرجح للغاية. عادةً ما يأتي السباكون عندما نواجه أزمة. وفي أفضل حالاتهم، يخدموننا من خلال حل المشكلة وتنظيف الفوضى التي أحدثوها، ثم، على أمل ألا يفرضوا علينا سعرًا مُجحفًا. ثم ينتظرون أن نتصل بهم مرة أخرى. أما في أسوأ حالاتهم، فهم يقومون بعمل أقل من اللازم، ويتركون فوضى عارمة ويتقاضون منا مبلغًا باهظًا. إنهم يستغلون حقيقة مفادها أن العثور على سباك جيد يمثل تحديًا.

ولكن ماذا لو قرروا أن يكونوا استشاريين في الاستخدام المدروس لأنظمة السباكة لدينا وصيانتها؟ وماذا لو قرروا أن يفرضوا علينا رسومًا سنوية لضمان عمل أنظمتنا بشكل صحيح؟ الآن ستكون المعادلة مختلفة. الآن سيكونون

عازمين على تشغيل أنظمتنا بسلاسة وتثقيفنا بشأن الصيانة الأكثر ملاءمة لتجنب وقوع كارثة. وربما يزودوننا بقائمة مرجعية وتقويم بالأشياء التي يجب القيام بها بشكل منتظم لحماية النظام. كما قد ينصحون حتى الصغار ببدايل ممتعة لرمي كميات هائلة من القمامة في المرحاض. بهذه الطريقة سيكون عملهم أكثر روتينية وسنكون أكثر ميلاً للابتسام عندما نفكر في السباكة. أراهن على أن الكثير من الناس يفضلون أن يدفعوا المال ليكونوا "لائقين" ويسيروا مع التيار (إذا جاز التعبير) بدلاً من الحاجة إلى ما يعادل جراحة مجازة رباعية في السباكة.

ابدأ باكتشاف أفضل فرصك لمساعدتهم في الحصول على المزيد من المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها لهم.

يمكنك تطبيق هذا المثال على مجموعة واسعة من الشركات والمؤسسات ذات العضوية. كل منها لديه القدرة على إطلاق قيمة حقيقية من خلال جعل العميل أكثر صحة وتقليل احتمالية احتياجه إلى رعاية صحية باهظة الثمن ومزعجة للأشياء التي لا يجب أن تزعجه. وفي هذه العملية، لديهم القدرة على رسم البسمة على وجوه العملاء الأكثر صحة ورضا. من خلال إزالة مشكلة السباكة أو أي مشكلة في الخدمة من على الطاولة، فإننا نغير المعادلة لأولئك الذين نختار خدمتهم، والذين بدورهم لديهم خيار حقيقي بشأن من يختارون خدمتهم.

إن الابتسامات هامة. ففي الواقع، يمكننا أحياناً أن نفوز بابتسامة في خضم تجربة غير مثالية. ولنأخذ السفر بالطائرة على سبيل المثال. فبالنسبة لمعظم الناس، يُعد شر لا بد منه. فهم يحتاجون إلى السفر بالطائرة للوصول إلى مكان ما للقيام بأعمالهم أو للاستمتاع بإجازة. وقليل منا يشتري تذكرة سفر من أجل

تجربة الطيران وحدها. لكن اثنتين على الأقل من أكثر شركات الطيران نجاحًا في العالم - ساوث ويست وفيرجن أتلانتيك - قررتا أن هناك فرصة لإضافة قيمة من خلال إدخال المتعة في المعادلة. وباعتبارها شركة طيران منخفضة التكلفة، تستفيد شركة ساوث ويست من عقلية "عربة الماشية" من خلال تدريب موظفيها على أن يكونوا متفائلين وجذابين، وتقديم لمسات مرحة على الاتصالات النموذجية أثناء الطيران وتعليمات الركاب وموقف قوي من القدرة على القيام بالأمر ضمن معايير التكلفة. وباعتبارها شركة طيران متميزة، ركزت شركة فيرجن أتلانتيك على أسلوب الحياة ونوع أكثر تطورًا من الفكاكة والخدمة التي تهدف إلى تغيير المعادلة بالنسبة لعملائها. إنهم يحثون العملاء على التفكير في تجربة السفر على نطاق أوسع، بدءًا من الذهاب إلى المطار بسيارة ليموزين أو دراجة نارية إلى المغادرة بعد جلسة تدليك واستحمام - وهم مستعدون لمواجهة العالم بصحة أفضل واستعدادًا أفضل.

إن العملاء يتوقعون إلى إنجاز أعمالهم، وقد تكون قدرتنا على جعلهم أكثر لياقة للنجاح بمثابة عامل مميز يستحق الابتسام.

فكر في شركة Friskis&Svettis. إن ما تقدمه بسيط للغاية - دروس وتدريب لمساعدة الناس على الحفاظ على لياقتهم البدنية والاستمتاع بهذه العملية. الأمر كله يتعلق بأن يصبحوا أكثر ذكاءً وقدرة كعملاء. وهذه فكرة مقنعة لنا جميعًا. فإن عددًا قليلًا للغاية من الشركات خسرت أعمالها بسبب جعل عملائها أكثر ذكاءً ولياقة. ولكن قلة قليلة من الشركات تفكر في العالم بهذه الطريقة.

هل تجعل عملائك أكثر ذكاءً وصحة؟

لذا ففكر في كيفية جعل عملائك أكثر ذكاءً وصحة وسعادة، وكيف يمكن لزيادة معرفتهم و"صحتهم" - بالمعنى الواسع - أن تعود بالنفع على كليكما.

ابدأ باكتشاف أفضل الفرص المتاحة لك لمساعدتهم على الاستفادة بشكل أكبر من المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها لهم. هل يمكنك تدريبهم أو توجيههم لاكتساب مستوى سريع وقيم من الطلاقة؟ هل يمكنك توفير التدريب حتى يعرفوا كيفية القيام بأشياء رائعة من خلال الاستفادة من الوظائف الكاملة لعروضك؟ هل يمكنك مساعدتهم في وضع خطة لعب مخصصة لتحسين "لياقته" نتيجة استخدام منتجك أو خدمتك أو حلك بشكل فعال، متبوعة بـ "فحوصات" منتظمة على طول الطريق لمعرفة مدى تقدمهم؟ استمتع بالربط بين عملك التجاري والعمل المباشر لشركة Friskis&Svettis. فكر في جميع النتائج المترتبة ذات الصلة التي قد توجد بين منظمة تعتمد على التمارين الرياضية وروتينها وروتينك المحتمل في العمل لتقديم القيمة لعملائك.

ومرة أخرى، ابدأ بتوضيح ما يأمل عملاؤك في تحقيقه بوضوح تام، أولاً من خلال عروضك ثم بمعنى أوسع لتحقيق مهمتهم الشاملة. يمكن أن تمنحك هذه الصورة أفضل فكرة عن كيفية بناء دورك في جعلهم أصحاباً وأذكاء قدر الإمكان.

فيما يتعلق برسم البسمة على وجوه عملائك، فكر في قوة الاقتراح الأساسي لشركة Friskis&Svettis بأن تنامي مهارتنا وثقتنا المتزايدة في ممارسة الرياضة يمكن أن يجلب لنا الشعور بالسعادة. ثم، مع اتخاذ هذا كإطار مرجعي لك، حاول اكتشاف طرق إبداعية ممتعة ومبتكرة لبناء ثقة عملائك في كفاءتهم. قد يكون الوقت مناسباً لاختبار حسك الفكاهي.

إبدأ رحلتك الخاصة

الآن ابدأ رحلتك الخاصة. ابدأ في نادي اللياقة البدنية الخاص بك أو أي منظمة موجودة لجعل عملائها أو أعضائها أكثر صحة أو ذكاءً أو كليهما، واكتشف ما الذي يقومون به بشكل جيد وكيف يقومون به باستمرار.

ثم توجه إلى عالم الأعمال.

ابحث عن أماكن مثل متاجر Whole Foods التي تركز على رفاهية عملائها، والتزم بالتسكع هناك وتعلم قدر الإمكان عن تفاصيل ما يفعلونه. ثم وسع نطاق تفكيرك لتجد ثلاث شركات أخرى تركز على الصحة بطريقة تجعل عملاءها يبتسمون واكتشف ما يمكنك تعلمه منهم. قم بإلقاء شبكة واسعة في محاولة لإطلاق العنان للصيغة الحقيقية. من المرجح أن تكون العديد من هذه الشركات أو المنظمات التي يرتادها الناس ليشعروا بتحسن تجاه أنفسهم ويحصلوا على الكثير من الدعم والتشجيع. يمكن أن تكون مراكز أو مدارس لإنقاص الوزن الأكثر فعالية أو مدارس تعلم الناس مهارات جديدة. وقد تكون أيضًا جمعيات يذهب إليها الناس للاستمتاع بهواياتهم أو اهتماماتهم وتطويرها.

إن العملاء يتوقون إلى إنجاز أعمالهم، وقدرتنا على جعلهم أكثر ملاءمة للنجاح يمكن أن تكون عاملاً مميزاً يستحق الابتسام.

إنني أتطلع لحضور دروس Friskis&Svettis كل صيف، وبشكل متزايد إلى ممارسة جميع أنواع التمارين الرياضية (باستثناء جهاز المشي) باعتبارها فرصة لأكون أكثر صحة على عدد من المستويات. ودائماً ما أبتسم عندما ينتهي الدرس

- ربما لأن الدرس انتهى، ولكن ربما لأنهما ساعداني بعقريتهما اليومية على الاستفادة من جزء مهم من إمكانية تحسين الصحة والبهجة التي تعيش فيها جميعًا.

الفصل الرابع عشر

حاسة العنكبوت

الفكرة الكبيرة:

يمكننا أن ننجح في الأعمال التجارية من خلال توقع احتياجات العملاء والاستجابة لها بقيمة مقنعة.

الرحلة:

إلى صفحات كتاب هزلي رائع وعالم بطل بشري خارق للغاية...

إننا جميعًا ندرك أن عملاءنا يواجهون تحديات وفرضًا محتملة كل يوم، وأن نجاحهم ونجاحنا يعتمد إلى حد كبير على قدرتنا على مساعدتهم في التعامل مع كل منها بمهارة وسرعة في كثير من الأحيان. وما يجعل هذا الأمر صعبًا هو حقيقة مفادها أن الأمور كثيرًا ما تظهر في اللحظة الأخيرة، الأمر الذي يدفعنا جميعًا إلى وضع رد الفعل. وهو الوضع الذي يصعب فيه على أغلب البشر والمنظمات بذل قصارى جهدهم. ولكن ماذا لو تمكنا من توقع التحديات والفرص التي يواجهها عملاؤنا؟ ماذا لو تمكنا من إيقاف الخطر أثناء وقوعه وليس بمجرد وقوعه؟ ماذا لو تمكنا من رؤية الفرص الحقيقية قبل أن يراها الآخرون؟ لتتخيل أننا قادرون على ذلك، لأن هذا ليس مجرد خيال علمي.

ولفهم ما يتعين علينا فعله حقًا، فلنقم برحلة إلى عالم يمكننا فيه أن نستشعر عندما توشك الأمور السيئة على الحدوث، وبطل غير مريح لديه القدرة على

إيقاف الأشرار في مساراتهم.

1962: أينما وجد الأشرار

كانت فكرة سبايدر مان "الرجل العنكبوت"، من ابتكار الكاتب "ستان لي" والفنان "ستيف ديتكو"، فكرة كادت أن لا تتحقق. فقد عرض "لي" الفكرة إلى ناشره في مارقل كوميكس، لكن الناشر لم يعتقد أن القراء سيحبون أو يستطيعون التعاطف مع بطل خارق على هيئة عنكبوت. وكنوع من التنازل، وافق "لي" على نشر أول قصة عن الرجل العنكبوت في مجلة هزلية تدعى "الخيال المذهل" التي كانت على وشك التوقف، وكما يقولون، فإن الباقي هو التاريخ. وعلى مدار الخمسة وأربعين عامًا الماضية، أصبح سبايدر مان "الرجل العنكبوت" أحد أشهر الأبطال الخارقين وأكثرهم شعبية على الإطلاق. لذا دعونا نبدأ من البداية...

في قصة الرجل العنكبوت الأولى، نتعرف في البداية على بيتر باركر، وهو طالب مهووس في المدرسة الثانوية يرتدي نظارات ويستمتع بالدراسة ولا يحظى بشعبية كبيرة. أثناء حضوره لرحلة مدرسية ميدانية (وهو أمر يقوم به حتى الأبطال الخارقون المستقبليون) إلى معرض علمي عن الإشعاع، يتعرض بيتر لعضة عنكبوت مشع في يده ويموت بعد ذلك. يبدأ بيتر في الشعور بالمرض وسرعان ما يبدأ في تطوير قدرات شبيهة بقدرات العنكبوت. وتشمل هذه القدرات القوة الخارقة وخفة الحركة. كما يطور أيضًا القدرة على التشبث بمعظم الأسطح، والأهم من ذلك بالنسبة لنا هنا، "حاسة العنكبوت" - القدرة على استشعار الخطر الوشيك.

كلما زادت معرفتنا بالعملاء والعملاء المحتملين وعالمهم، زادت قدرتنا على توقع التحديات والفرص الناشئة التي سيواجهونها.

في حين أنه في البداية لم يكن واضحًا بشأن كيفية استخدام قواه الخارقة، إلا أن بيتر صنع لنفسه زبًا رائعًا - وهو شرط أساسي ليكون بطلًا خارقًا حقيقيًا - ويستخدم موهبته العلمية في بناء زوج من الأجهزة الميكانيكية المثبتة على المعصم والقادرة على إطلاق مواد لاصقة لصنع شبكات.

لكن بيتر لم يكن مهتمًا حقًا بإيقاف المجرمين. وبدلاً من ذلك، يغريه احتمال الحصول على المال والشهرة، فقرر أن يصبح مصارعًا محترفًا على شاشة التلفزيون - وهو مجال آخر يهتم فيه أن يكون الذي رائعًا وفاز بمباراته الأولى ضد مصارع يُدعى "كراشر هوجان". ولكن الخيال، وأحيانًا الحياة الواقعية، لديها طريقة تساعدنا على تغيير أولوياتنا. فبعد مباراة المصارعة، يسمح بيتر للصوص الذي سرق للتو بعض المال بالهروب من محطة التلفزيون. ويتذرع بأن هذه ليست مشكلته ببساطة. ولكن لسوء الحظ، يذهب السارق نفسه لقتل ولي أمره، العم "بن". وعندما يدرك بيتر أنه كان بوسعه بالفعل منع وفاة العم بن إذا أوقف اللص في المحطة، يلتزم بمحاربة الظلم، مدفوعًا بشعوره بالذنب وتوجيهات عمه الشهيرة الآن:

"مع القوة العظيمة لا بد أن تأتي مسؤولية عظيمة أيضًا."

ولادة البطل الخارق سبايدر مان "الرجل العنكبوت".

في المغامرات التي تلت ذلك، يستخدم بيتر قواه الخارقة لمحاربة سلسلة لا تنتهي من الأشرار الذين يبدو أنهم لا ينتهون أبدًا؛ بما في ذلك، اللص والحرباء

والنسر والدكتور أوكتوبوس والساحر الرهيب ورجل الرعب والسحلية والإلكترو والمنفذون والدكتور دووم. وجلبت نهاية عام 1963 ظهور ثلاثة من أعظم أعداء سبايدر مان - وهم: ميستيريو، وجرين جوبلن، وكرافن الصياد. وسيتبعهم المزيد من الأشرار.

من خلال كل هذا، يتطور سبايدر مان ليصبح بطلًا خارقًا غير متوقع. في البداية، هو مراقب يعاني من كل المشكلات التي يواجهها المراهقون. في الواقع، ما يجعل سبايدر مان جذابًا للغاية هو أنه من بين أكثر الأبطال الخارقين إنسانية. إنه شخصية غير مهيبة يرتدي نظارات وليس رجلًا قويًا حقًا. يُظهر مجموعة واسعة من المشاعر، وهو ضعيف، ويرتكب الأخطاء، ولا يتمتع دائمًا بعلاقات مثالية مع النساء أو الآخرين، ولا يثق به المجتمع دائمًا ليكون رجلًا صالحًا، ولا يشعر دائمًا بالراحة مع نصيبه في الحياة. كما أنه وحيد معظم الوقت مقارنة بالعديد من الأبطال الخارقين الآخرين. في حين أن العديد من الأبطال الخارقين البارزين لديهم مساعدون يمكنهم التحدث معهم أو استخدامهم كشخصية بديلة (على سبيل المثال، باتمان وروبين)، إلا أن سبايدر مان ليس كذلك. فهو غالبًا ما يقضي الوقت في التحدث إلى نفسه في مناجاة مطولة إلى حد ما.

بالطبع، يتمتع ببعض القوى المذهلة، ولكنها في الغالب ليست أكثر روعة من قوى الأبطال الخارقين المشهورين الآخرين. يقدم الرسم البياني أدناه ملخصًا موجزًا لبعض الأبطال الخارقين المشهورين وقواهم الخارقة.

بعض الأبطال الخارقين وقواهم الخارقة		
البطل الخارق	قام بدور الشخصية	القوى التي يتمتع بها
الرجل العنكبوت	ستان لي، ستيف داسكو	حاسة العنكبوت؛ القدرة على الالتصاق بالأشياء؛ قوة كبيرة؛ الرؤية الليلية؛ السرعة وخفة الحركة؛ القدرة على صنع شبكات العنكبوت باستخدام أدوات إطلاق الشبكات.
سوبرمان	جيري سيجل، جو شوستر	"أسرع من رصاصة مسرعة"؛ القدرة على الطيران؛ "أقوى من قاطرة"؛ يمكنه "القفز فوق المباني العالية في قفزة واحدة"؛ الرؤية بالأشعة السينية؛ التنفس الفائق؛ عدم التعرض للخطر.
باتمان	بوب كين، بيل فينغر	ذكاء كبير ولياقة بدنية عالية؛ خبير في الفنون القتالية؛ قوة فائقة؛ محقق بارع؛ ألعاب بهلوانية؛ القدرة على الهروب. كما يتمتع بمعدات/تكنولوجيا رائعة.
كابتن أمريكا	جو سيمون، جاك كيربي	حالة بدنية ممتازة؛ قوة عظيمة؛ سرعة؛ خفة الحركة والمتانة؛ سيد الفنون القتالية وأساليب القتال الأخرى؛ ذكاء عظيم؛ مهارة تكتيكية وقيادية؛ درع غير قابل للتدمير.
الكابتن مارفل	سي سي بيك، بيل باركر	"شازام" - حكمة سليمان، وقوة هرقل، وقوة أطلس، وقوة زيوس، وشجاعة أخيل، وسرعة عطار. كما لديه القدرة على الطيران وإلقاء التعاويذ السحرية.
الهيكل	ستان لي، جاك كيربي	قوة لا تصدق، والقدرة على التحمل، والقدرة على التحمل؛ قدرة كبيرة على القفز؛ مقاومة الإصابة؛ القدرة على تجديد أجزاء الجسم التالفة؛ سمع متفوق.
المرأة المعجزة	ويليام مولتون مارستون، سادي هولواي مارستون	القدرة على الطيران بسرعات تفوق سرعة الصوت؛ قوة وقدرة مذهلة على التحمل؛ ذكاء عظيم، بما في ذلك القدرة على التحدث بالعديد من اللغات؛ سمع وبصر متفوقان؛ قدرات شفاء عظيمة. كما يمتلك أسلحة رائعة مثل "حبل الحقيقة".
الرجل البلاستيكي	جاك كول	القدرة على تمديد الجسم إلى أشكال وأحجام مذهلة؛ مرونة وتنسيق مذهلان؛ القدرة على إخفاء نفسه؛ يمكنه إعادة توزيع أجزاء الجسم ووظائفه ليصبح غير قابل للاختراق. ربما يكون خالداً.
أكوامان	بول نوريس، مورت ويزنجر	القدرة على تنفس الهواء أو الماء؛ القوة والمتانة الخارقة؛ القدرة على الرؤية في ظلام دامس تقريباً؛ التخاطر العقلي؛ السمع المذهل؛ القدرة على التسبب في موجات المد.

أعتقد أنكم تدركون أن الأبطال الخارقين هم شخصيات قادرة على القيام بأشياء لا يستطيع البشر العاديون القيام بها. ولنتأمل هنا شخصية سوبرمان، أحد أشهر الأبطال الخارقين وأول الأبطال الخارقين المعاصرين. لقد كان سوبرمان ذلك الرجل العادي الذي كان "أسرع من الرصاصة المنطلقة، وأقوى من القاطرة، وقادرًا على القفز فوق المباني شاهقة بوثة واحدة"، والذي "خاض معركة لا تنتهي من أجل الحقيقة والعدالة والأسلوب الأميري متنكرًا في هيئة كلارك كينت". ونحن البشر العاديون نبدو أضعف بالمقارنة به.

أو هل نحن كذلك؟

ولكن من الجدير بالذكر أننا نميل إلى التفكير في الأبطال الخارقين باعتبارهم اختراعًا حديثًا نسبيًا، بدءًا من اختراع سوبرمان في عام 1938، لكنهم على الأرجح كانوا موجودين طوال معظم التاريخ البشري الحديث. فقد ابتكر الإغريق أبطالهم الخارقين - الآلهة والإلهات - من خلال تضخيم الصفات الطيبة والمرغوبة في البشر العاديين. ولناخذ على سبيل المثال، زيوس، ملك الآلهة. فقد كان يتمتع بقوة عظيمة شملت الرعد والبرق. وكان هذا يعادل بلا أدنى شك قوة القاطرة في عصره، ولم يكن ذلك معادلًا سيئًا للتمييز عن الإنسان العادي. وكانت أثينا تتمتع بحكمة رائعة، وبصيرة تقنية، ودهاء استراتيجي. وربما كان بوسعها أن تتوصل إلى كيفية صنع بعض أدوات إطلاق الشباك الكلاسيكية إذا أتيحت لها الفرصة، وربما كانت لتتحول إلى مستشارة إدارية محترمة.

فكر بشكل إبداعي في المشاكل التي يمكن منعها أو حلها بسرعة والفرص التي

يمكن استغلالها.

كان لدى الرومان أيضًا آلهة، كما كان لدى الشعب الإسكندنافي عشرات الآلهة لمساعدتهم في تفسير مجموعة من الظواهر الطبيعية والظروف البشرية التي لم تكن مناسبة للحديث عنها أثناء تناول الجعة. ويمكننا أن نجد في الفولكلور الشعبي للعديد من الحضارات الأخرى حكايات عن أشخاص يتمتعون بقوى خارقة يمكن استخدامها في الخير أو الشر. وعلى غرار نظرائهم المعاصرين، كانوا أيضًا يرتدون زيًا رائعًا جدًا، لكنهم لم يكونوا يرتدونه في كشك الهاتف.

القوى الخارقة هامة

إذًا، ماذا لو كان بوسعنا كشركات ومؤسسات أن نتمتع بقدرات أو قوى خارقة؟ ما الذي نريده لهذه القدرات وكيف يمكننا استخدامها لخلق قيمة مقنعة للعملاء الذين نختار خدمتهم؟

وفيما يلي بعض القوى الخارقة المرغوبة التي تظهر بانتظام في عملي مع مجموعة واسعة من الشركات:

- القدرة على توقع الخطر (أو المشاكل)؛
- القدرة على منع الخطر قبل حدوثه؛
- القدرة على توقع الفرص واغتنامها؛
- القدرة على إعادة الزمن إلى الوراء؛
- القدرة على التواجد في كل مكان وفي أي وقت (أي القدرة على أن تكون "موجودًا في كل مكان" - وهي كلمة وعدت بها مُعلمة اللغة الإنجليزية في الصف الحادي عشر بأنني سأستخدمها يومًا ما كشخصًا بالغًا)؛
- القدرة على أن تكون أسرع من رصاصة مسرعة أو على الأقل بنفس

سرعة الفهد؛

• القدرة على تحقيق أشياء مُذهلة على الفور؛

• القدرة على التحدث والتواصل مع الجميع على هذا الكوكب؛

• القدرة على التحدث والتواصل مع كل كائن حي على كوكب الأرض؛

• القدرة على الدخول إلى الأماكن الصغيرة والمرور عبرها دون أن يلحظ

أحد؛

• القدرة على سماع مخاوف عملائنا دائمًا؛

• القدرة على توظيف أشخاص موهوبين وملتزمين ومخلصين بشكل لا

يصدق؛

• القدرة على ابتكار أفضل الأفكار الجديدة قبل المنافسين؛

• القدرة على جعل كل عميل يبتسم.

الآن دعونا نتخيل أن كل هذه القوى في متناول أيدينا إذا كان لدينا التزام بتحقيقها. ولنستخدم "حاسة العنكبوت" كمثال. اتضح أنه كلما زادت معرفتنا بالعملاء والعملاء المحتملين وعالمهم، زادت احتمالات قدرتنا على توقع التحديات والفرص الناشئة التي سيواجهونها. سيكون من الرائع لو تمكنا من القيام بذلك بشكل فطري، ولكن على عكس الأبطال الخارقين، يتعين على البشر العاديين العمل بجد للقيام بأشياء خارقة. لذا دعونا نكتشف ذلك.

نبدأ بالالتزام بالتواصل مع العملاء والتعرف عليهم قدر الإمكان. وهذا يعني أن نعيش في عالمهم وتجربة ما يختبرونه. كما يعني أيضًا فهم خططهم وأهدافهم والقيود التي يواجهونها، والدور الذي يمكن أن تلعبه منتجاتنا أو خدماتنا أو حلولنا في تمكينهم من إنجاز الأشياء الهامة. وهذا يعني أيضًا الانتباه

إلى كيفية استخدامهم لعروضنا في محاولة تحقيق القيمة. ونضيف إلى ذلك التزامنا بالاهتمام عن كتب بالعالم من حولهم وكل ما يجري، أو قد يجري ويؤثر على أعمالهم. إن معرفة هذه الأشياء تمنحنا الكثير من المعلومات التي يمكننا استخدامها للتفكير بشكل إبداعي خلاق في المشكلات التي يمكن منعها أو حلها بسرعة والفرص التي يمكن استغلالها.

اختر إطار عمل لتقديم قيمة مقنعة ثم ابتكر بطلًا خارقًا يمكنه تحقيق ذلك من خلال مجموعة المواهب أو القوى الخارقة المطلوبة.

هناك منطق مقنع في أن تكون هذه الرحلة هي الرحلة الأخيرة، لأنه بالإضافة إلى فكرتها الكبيرة يمكننا أيضًا تطبيق مفهوم الأبطال الخارقين والقوى الخارقة على كل رحلة من الرحلات التسع الأخرى وعلى أي مشكلة أو فرصة تواجهها شركاتنا أو مؤسساتنا عمليًا. اختر إطارًا لتقديم قيمة مقنعة، ثم ابتكر بطلًا خارقًا يمكنه تحقيق ذلك من خلال مجموعة المواهب أو القوى الخارقة المطلوبة. ثم التزم بتحويل موظفيك إلى هذا البطل الخارق أو فريق أو جيش منهم. الأمر ليس بالصعوبة التي قد تظنها.

وعلى نحو مماثل، يمكنك اختيار مشكلة تواجهها مؤسستك وابتكار بطلًا خارقًا يتمتع بالقدرات اللازمة لحلها. ثم حاول أن تكتشف ما يتعين على البشر أن يفعلوه لمحاكاة هذه القوى. هذا هو السبب في أن الرجل العنكبوت مثال رائع. فهو في الحقيقة يُشبهنا كثيرًا. لذا فهناك أمل للبشر والمؤسسات التي نعمل فيها! ولكن في واقع الأمر، يشعر أغلبنا بأننا نفتقر إلى القدرة اللازمة لإحداث التغيير ناهيك عن القيام بأشياء رائعة لعملائنا. وهذا هو ما تهدف المناقشة في الجزء الثالث إلى معالجته.

إذا كنت عالقًا، حاول أن تفكر في كيف تكون الأسوأ في توقع الخطر والفرصة،
ثم اقلب هذه المعادلة رأسًا على عقب.

ولكن ماذا عن بعض الأمثلة "الواقعية"؟ أحدها هو متجر Staples، وهو
متجر مستلزمات مكتبية ضخم، يستخدم تكنولوجيا المعلومات لتوقع
احتياجات العملاء. فهم يحللون بجدية أنماط شراء العملاء، ويحاولون تحديد
متطلباتهم المستقبلية المحتملة من المنتجات. ويمكن لـ Staples استخدام
المعرفة الدقيقة بالماضي والحاضر للتنبؤ بالمستقبل وتقليل احتمالات نقص
المنتجات التي تهم عملائها. ورغم أنها من بين أكثر الشركات تطورًا، إلا أنها ليست
الوحيدة، حيث يتعين على معظم الشركات التي تضطر إلى شراء المخزون اتخاذ
القرارات على أساس منتظم. ويتلخص التحدي في تحديد المعلومات الأكثر
أهمية.

خذ على سبيل المثال علماء الصواريخ. فهم وأمثالهم ممن يعيشون في
عالم لا يشكل فيه الفشل خيارًا مطروحًا، ويتعين عليهم أن يبتكروا مجموعة
كبيرة من السيناريوهات والاحتمالات من أجل منع المشاكل المحتملة أو
تحديد الاستجابات السريعة والفعالة في الوقت المناسب. فكم مرة تلتزم أنت
ومؤسستك بابتكار سيناريوهات للمستقبل تستخدمها في توجيه أعمالك؟

هل يمكنك توقع المستقبل؟

نأمل أن تشعر أن الفارق الرئيسي بينك وبين معظم الأبطال الخارقين هو عدم
وجود أزياء رائعة. وربما ترغب أيضًا في القيام بشيء ممتع بما ترتديه. ولكن في
الوقت الحالي، دعنا نركز على قدرتك على توقع المستقبل وما تفعله حاليًا لمنع

نفسك فرصة لامتلاك حس العنكبوت.

هل تعرف عملاءك وعالمهم جيدًا؟ هل تعرف ما يحدث في العالم الأوسع الذي قد يؤثر على أعمالهم أو سبل معيشتهم أو أهدافهم في شراء منتج أو خدمة أو حل مثل منتجك أو خدمتك؟ ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لمواكبة ذلك بسرعة وفعالية؟ إذا كنت عالقًا، فحاول التفكير في كيفية أن تكون الأسوأ في توقع الخطر والفرصة ثم اقلب هذه المعادلة رأسًا على عقب. لكل طريقة يمكنك أنت وزملاؤك من خلالها اكتشاف كيفية الفشل، حدد العكس واستخدم ذلك كنقطة انطلاق رائعة لوضع قدراتك التنبؤية في مكانها الصحيح. ثم فكر فيما قد يتطلبه الأمر لإنشاء مؤسسة تعمل معًا لتوقع احتياجات العملاء قبل ظهورها.

فكر فيما يتطلبه الأمر لإنشاء مؤسسة تعمل معًا لتوقع احتياجات العملاء قبل ظهورها.

ولكن لا تتوقف عند هذا الحد. بل عليك أن تحرص على اكتشاف ما هي "القوى الخارقة" الأخرى التي قد تحدث فرقًا كبيرًا مُقنعًا في حياة العملاء الذين تخدمهم. ثم حاول أن تتوصل إلى كيفية إتقان هذه القوى من خلال التخطيط الدقيق والعمل المدروس والتعاون، وربما من خلال جهاز مصمم بشكل جيد ومثبت يدويًا ويساهم في ابتكار القيمة.

ابدأ رحلتك الخاصة

الآن ابدأ رحلتك الخاصة المكونة من جزأين...

شاهد فيلمك الخاص.

شاهد أحد أفلام الأبطال الخارقين الكلاسيكية. ثم قم بإعداد فعالية بعد الظهر للفريق تتضمن مشاهدة الفيلم، مصحوبًا بالمرطبات المناسبة، وبعد ذلك إجراء مناقشة وجلسة عمل مبهجة.

شاهد الفيلم للتركيز على القوى الخارقة الخاصة بالأبطال. وقد يمتد ذلك إلى القوى الخارقة للأشرار. ثم ابحث عن العلاقة بين هذه القوى وأهداف الشخصيات ودوافعها. التزم باكتشاف ما هي القوى الخارقة التي ستمنح شركتك أو مؤسستك ميزة تنافسية مميزة واكتشف تفاصيل كيفية تحقيق ذلك!

ثم توجه إلى عالم الأعمال.

ابحث عن الأماكن التي تقدم فيها الشركات أو المؤسسات ادعاءات مذهلة تكاد تكون "خارقة" لدرجة يصعب تصديقها. ثم حاول معرفة ما إذا كانت حقيقية وما يلزم لتحقيقها. قد ترغب في إعادة النظر في تفكيرنا حول القوة (الخارقة) للضمان غير المشروط.

على الرغم من مدى روعة الأبطال الخارقين، إلا أنهم في الحقيقة لا يختلفون كثيرًا عنك وعن جميع العباقرة الآخرين الذين تعمل معهم، سواء أكنت ترتدي ملابس رياضية أو ملابس داخلية مصممة بشكل جيد. لذا، اشحذ قواك وقدراتك الخارقة وميّز نفسك عن الآخرين.

أنا من أشد المعجبين بشخصية سبايدر مان "الرجل العنكبوت" لأنه يُظهر قدرة البشر العاديين على الارتقاء إلى مستوى الحدث. إنه يشبهك أنت وزملاءك أكثر مما تتخيل. وهذا يخلق فرصة مقنعة جدًا لظهور العبقرية.

الجزء الثالث

بناء نموذج جديد للنجاح

حيثما وُجِدَ العقل المنفتح، سيكون هناك دائمًا حدود.

—تشارلز ف. كيترينج

قالت أليس: "لا جدوى من المحاولة، فلا يمكن للمرء أن يصدق أشياء مستحيلة".

قالت الملكة: "أجروا على القول إنك لم تمارس الكثير من التمارين الرياضية".
"عندما كنت في مثل عمرك، كنت أفعل ذلك دائمًا لمدة نصف ساعة يوميًا. لماذا، في بعض الأحيان كنت أصدق ما يصل إلى ستة أشياء مستحيلة قبل الإفطار".

—لويس كارول

الآن، حان الوقت لفهم رحلتنا. فمثل العديد من المسافرين الذين سبقونا، أتاحت لنا الفرصة لزيارة بعض الأماكن الغريبة وتعلم بعض الأشياء الجديدة الهامة. فقد التقينا بأشخاص من أزمنة وثقافات وتخصصات أخرى، فضلًا عن أبطال خارقين من صفحات القصص المصورة. ورأينا مآثر مذهلة من المهارة والقوة والجرأة واللفظ. واكتشفنا قوة الوعد، وسحر المحادثة، وعجائب الأداء الجديد والمختلف للغاية. كما شهدنا أيضًا أشخاصًا لا بد وأن يكونوا متألقين على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، وآخرين ملتزمين بتلبية أي طلب، وآخرين لا يوفر عالمهم أي مجال للخطأ، ومجموعة غريبة من الشخصيات التي لا شيء

بالنسبة لها هو كل شيء، بل وحتى إننا تجولنا مع حيوانات مذهلة عبر تضاريس قاسية لا ترحم.

إذا، ماذا يعني هذا بالنسبة لنا جميعًا وللعباقره الذين نعمل معهم - في الشركات والمؤسسات الكبيرة والصغيرة، الجديدة والقديمة؟

فكر في نفسك وزملائك وشركتك أو مؤسستك كمستكشفين يبحثون عن كنوز أو أفكار من شأنها أن تحدد عالقا جديداً وأكثر إقناعاً من القيمة لعملائك. نأمل أن يكون لديك الآن تقدير أوضح للعبقريه الموجوده حولك. ومع فتح عينيك على عالم من الاحتمالات، ستندهش مما يمكنك اكتشافه.

في الجزء الثالث، أود أن أقدم لك طريقة مباشرة لجعل هذه الرحلات والعديد من الرحلات الأخرى التي ستقوم بها أنت وزملائكم في الأيام المقبلة ليس فقط مصدرًا للإلهام ولكن أيضًا مصدرًا للميزة التنافسية. أود أن أفعل ذلك من خلال جعلك تشعر بالراحة في حياتك الخاصة كمسافر تعتمد عبقريته على إيجاد أغنيته الخاصة والعمل مع الآخرين في مؤسستك لخلق سيمفونية جديدة ومختلفة لقيمة العملاء. سيعتمد ذلك أيضًا على إعادة تعريفك للقيادة والقيادة وخلق فرص جديدة للجميع لتولي زمام المبادرة في إحداث الفارق.

دعونا نعود للحظة إلى الاجتماع الذي بدأ كل شيء عندما جلس مجموعة من الأشخاص الأذكاء للغاية حول طاولة وكافحوا للتوصل إلى فكرة "خارج الصندوق". وبعد أن فشلنا في ذلك، انطلقنا في سلسلة من الرحلات لجلب العبقريه إلى الغرفة، وفي كل محطة على طول الطريق اكتشفنا بعض الأشخاص والحيوانات والأفكار المذهلة. ربما يتردد صدى واحد منهم على وجه الخصوص

في ذهنك أنت وزملائك عندما تنظر إلى شركتك أو مؤسستك وقدرتها على تقديم قيمة مقنعة لأولئك الذين تخدمهم. ربما رأيت عناصر عبقرية في العديد من محطاتنا على طول الطريق والتي يمكن دمجها في نهج جديد وأكثر إقناعًا لتقديم قيمة أكبر ذات أهمية حقيقية. أو ربما لديك الآن فهم أفضل لحقيقة أن العبقرية موجودة في كل مكان حولنا، وأنت حريص على الانطلاق في رحلة مختلفة تمامًا للعثور على أفكار مختلفة أخرى تهتم السوق الذي تعمل فيه.

فكر في هذه الأفكار التي اكتشفتها للتو باعتبارها تحديدًا بسيطًا لتصبح مسافرًا مدى الحياة إلى أماكن قريبة وبعيدة وأن تصبح متعلقًا مدى الحياة ملتزمًا بالمهمة التي لا تنتهي أبدًا والتمثلة في إطلاق العنان للقيمة للعملاء الذين تختار خدمتهم. إن احتياجاتهم ترفض أن تقف مكتوفة الأيدي، ومن غير المحتمل أن يقف أفضل منافسيك مكتوفي الأيدي. لذا فإن فضولك وشغفك بتقديم قيمة أعظم على نحو متزايد يجب أن يستمر في المضي قدمًا أيضًا. فكر في تكنولوجيا حالية وهل سينجو من "الشيء العظيم القادم"، أم أن تعريفها للترفيه الشخصي سيكون ضيقًا للغاية في عالم من الأجهزة الأكثر تنوعًا؟ فكر في بحثك عن العبقرية باعتبارها رحلة مستمرة لإطلاق العنان للقيمة.

لسنا مضطربين للسفر حول العالم للعثور على العبقرية، ولكن زيارة أماكن وأشخاص وأفكار مختلفة من المؤكد أنها من بين أقوى الرحلات التي يمكننا القيام بها لتغيير أو تعزيز وجهات نظرنا كأفراد وشركات ومؤسسات. فإن الأفكار والرؤى العظيمة موجودة حرفيًا في كل زاوية من زوايا حياتنا، ويمكننا العثور عليها:

• في قاعات متحف عظيم أو حتى غير عظيم؛

- على طول ضفاف مجرى مائي هادئ؛
- في كتاب عظيم أو فيلم حائز على جائزة؛
- في الإعلانات المعلقة على الحافلات المارة؛
- في معرض شارع أو موكب أو مهرجان لتكريم ثقافة أخرى؛
- في الكتب المصورة عن عوالم أخرى خارجة عن خيالنا؛
- في محاضرة أُلقيت في جامعة محلية حول موضوع لا علاقة لنا به؛
- في عرض فني من أي نوع؛

- فرقة رقص حديثة؛

- أوبرا؛

- مباراة كرة قدم؛

- سيرك؛ أو

- مسرحية مدرسية.

• في المحادثات التي تسمعها في الحافلة أو مترو الأنفاق؛

• في اجتماع عائلي؛

• في ساحة اللعب حيث يبتكر الأطفال ألعابًا جديدة باستمرار؛ أو

• في الشوارع حيث يتم اختراع مستقبل الثقافات.

الأفكار والاحتمالات كثيرة، لذا انطلق واستكشفها، واطرح الأسئلة. تجرأ على أن تكون فضوليًا ومذهولًا من العباقرة الذين حولك. بغض النظر عن المكان الذي تعيش فيه أنت ومؤسستك، فهناك ما يكفي من السحر لإلهامك دون الحاجة إلى

لا تتردد في استخدام الأفكار العشر الكبرى التي تعلمناها معًا في رحلاتنا الأولى كنقطة انطلاق لرحلاتك. فكر في الآثار المترتبة على كل منها لتحقيق نجاح أكبر للعملاء. في بعض النواحي، ستستفيد جميع شركاتنا ومؤسساتنا من أن نكون أفضل في جميع الأفكار المعروضة هنا، ولكن لا يمكننا القيام بكل شيء. يجب أن نثملي علينا الاحتياجات المحددة لعملائنا من أين نبدأ وأي الأفكار توفر أفضل نقطة انطلاق لإعادة ابتكار عالم أعمالنا. استخدم هذه الاحتياجات كأساس لاستراتيجيتك لتقديم قيمة أكثر إقناعًا. التزم كفريق واحد بخوض رحلة اكتشاف خاصة بك لإطلاق العنان للإمكانات الكاملة للفكرة.

وإليك المزيد من الإرشادات حول كيفية القيام بذلك...

الفصل الخامس عشر

إطلاق العنان للعبقرية بداخلك

أو...

كيف نجد العبقرية في أنفسنا؟

أحب الغناء ولديّ ولع كبير بالغناء كنشاط وكمفهوم. في الواقع، أجد نفسي أغني بشكل عفوي في كثير من الأحيان، بل وأتوقف في لحظة إلهام لتأليف أغاني جادة أو سخيفة. ولحسن حظ عملائنا، نادرًا ما أبدأ بالغناء في اجتماع ما، بل أضحك كثيرًا بدلًا عن ذلك، وفي الغالب لأسباب وجيهة. أميل إلى الغناء عندما لا أعمل. وأغني كثيرًا في السيارة، وهو ما يجعلني أحظى أحيانًا بثناء أطفالنا، ولكن في أغلب الأحيان يعتقدون أنني مجنون. "لقد فقد أبي صوابه الآن!" هي عبارة -لزمة- شائعة.

أثناء إلقاء الخطب والندوات، أسأل بشكل روتيني مجموعات كبيرة من البالغين عن عدد الأشخاص الذين يجيدون الغناء، وقد لا أتفاجأ عندما أجد أن نسبة ضئيلة فقط من الناس يرفعون أيديهم. في الواقع، على مدى السنوات السبع الماضية من طرح هذا السؤال على الآلاف من البالغين، كانت النسبة حوالي 2 ٪ تقريبًا.

ثم أطلب من المشاركين أن يتظاهروا بأنهم أطفال صغار على وشك دخول المدرسة للمرة الأولى. فأسألهم: "الآن، أيها الأطفال، كم منكم يجيدون الغناء حقًا؟". وبعد توقف لحظي، يدرك معظم المشاركين أن عليهم أن يرفعوا أيديهم،

أو بالأحرى أن يرفعوا أيديهم بحماس. وحينها أجيب: "هذا أفضل"، وأقوم بإظهار الاستجابة الحماسية التي يبديها أطفال الروضة العاديون. ثم أشير بعد ذلك إلى أنه في مكان ما بين الطفولة والبلوغ، فقد نحو 98 % من البالغين (حسب استطلاعي الذي لا يستند إلى أسس علمية) القدرة على الغناء! وربما يبدأ هذا بعد فترة وجيزة من وصولنا إلى المدرسة عندما يخبرنا أحدهم بأن صوتنا إما سيء أو أننا نغني أغنية غبية.

لكي تصبح المستكشف الذي يجب أن تكونه، يجب أن تكتشف الأغنية التي بداخلك وكيف تبرزها بكل مجدها.

"هل الأطفال الصغار مغنون عظماء؟" أو اصل حديثي، ويكون ردهم "لا!" ولكنني بالتأكيد لا أوافقهم هذا الرأي، ولا أسمح للناس بالهروب من المسؤولية بسهولة. ربما ليس وفقًا لمعايير بلاسيدو دومينجو، أو إيلا فيتزجيرالد، أو سارة برايتمان، أو جوني مائيس، أو فرقة فايف فور فايتنج، ولكن وفقًا للمعيار الأكثر أهمية، وهو أن أطفالهم الصغار مغنون رائعون. (ووفقًا للمعيار الحالي لما يعرض على قناة MTV، فهم مغنون رائعون تمامًا).

الغناء يأتي بشكل فطري للبشر. فنحن في واقع الأمر مصممون جسديًا للغناء - ليس بالضرورة لغناء الأوبرا أو تقليد فرقة Temptations أو غيرها من فرق موتاون العظيمة - بل للغناء بفرح وإقناع. والغناء يمنح المرء شعورًا طيبًا للغاية. اعترفوا بذلك. فلو لم يكن الأمر كذلك لما كان أغلبكم يغني أثناء الاستحمام، أو في السيارة عندما يقودها بمفرده، أو أثناء نزهة هادئة في الغابة.

لقد تبين أن الغناء هو أحد الأشياء القليلة التي ظهرت في كل الثقافات

والحضارات على كوكبنا تقريبًا، باستثناء تلك الثقافات التي أقسم أعضاؤها على الصمت (ومع كل الاحترام الواجب، أتصور أن أعضاء هذه الثقافات مازالوا يغنون لأنفسهم عندما يكونون بمفردهم). وقائمة السمات الثقافية العالمية ليست طويلة بشكل خاص.

ابحث عن الأغنية بداخلك

وهذا يقودنا إلى فكرة أساسية. ففي داخل كل منا أغنية رائعة ومقنعة تنتظر أن تُغنى. ولكنها أغنية نادرًا ما يتم التعبير عنها بكامل طاقتها الكامنة، ومع مرور الوقت يصبح من الصعب إخراجها إلى النور. ومع ذلك، أزعم أنه لكي تصبح المستكشف الذي يجب أن تكونه، يتعين عليك أن تكتشف الأغنية الموجودة بداخلك وكيف تخرجها بكل مجدها. وهذا يعني العثور على المكان الذي يمكنك فيه إحداث فرق مُقنع.

لذا فكر في ما يلهمك لإحداث الفارق. إذا كان هذا السؤال صعبًا للغاية في البداية، ففكر في ما ألهمك ذات يوم لتكون أفضل ما يمكنك أن تكونه. ما الذي يهكم حقًا؟ أين تقع في صورة تقديم قيمة مقنعة للعملاء؟ ما الأفكار التي أطلقناها في رحلاتنا والتي قد تقودك إلى أن تصبح أكثر تفاعلاً وفضولاً وإبداعًا وتألقًا؟ من الذي قد تتواصل معه؟ ما الرحلة أو الرحلات التي أثارت وتزأ فيك؟ أم تفضل أن تنطلق بمفردك للعثور على أغنية مختلفة لتغنيها؟ الطريف في الأمر أنه بالنسبة للكثير من الناس فإن أغنيتهم والطريقة التي يقدمون بها قيمة مقنعة لا علاقة لها في الغالب بالوصف الوظيفي.

فكر في الأشياء التي تلهمك لإحداث فرق. ابدأ بالاعتقاد بأنك قادر على

إحداث فرق مقنع.

ثم ابدأ بالاعتقاد أن بإمكانك إحداث فرق مقنع. كل ما تحتاجه هو الرؤية الصحيحة والظروف المناسبة. وسيتعين عليك أن تبذل بعض الجهد، مما يعني توسيع نطاق معرفتك بنفسك وبالعملاء الذين تخدمهم وحدود خيالك.

لفترة من الوقت، كنت أعتاد على النظر في "صناديق الوارد" الخاصة بعملائنا لمعرفة ما يقرؤونه، وأين يقضون أوقاتهم، ومن هم وما الذي يظهر على شاشات الرادار الخاصة بهم. وعادةً ما أجد سببًا يدعو للقلق والإدراك الحقيقي للأسباب التي تجعل العديد من الشركات والمؤسسات تفتقر إلى العبقورية والإبداع. فمعظم الناس يقضون دقائق فراغهم القليلة يوميًا في قراءة أشياء لا تهم حقًا. أو، كما ينبغي لي أن أوضح، لا تهم حقًا إذا كنا نحاول تقديم قيمة مختلفة ومقنعة كأفراد ومؤسسات. هذه الأشياء عادةً ما تتعلق بصناعاتهم الخاصة أو مجالات خبرتهم المحددة. لذا فإن الأشخاص في شركة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى قراءة المجلات والدوريات والمدونات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ويميلون إلى تلقي دعوات لحضور اجتماعات ومؤتمرات حول تكنولوجيا المعلومات. ويميل العاملون في قسم التمويل إلى قراءة المجلات والدوريات والمدونات حول التمويل والشؤون المالية أو، على وجه التحديد، التمويل لمحترفي التمويل في مجال تكنولوجيا المعلومات. تحدثنا عن التزاوج بين الشركات والوظائف. والخبر السار هو أن كل شخص آخر في مجال عملك أو مجالك الوظيفي يقرأ ويسمع ويتعلم نفس الأشياء. لذا، إذا كنت جيدًا حقًا في متابعة هذه الأشياء، فيمكنك أن تكون جيدًا تمامًا مثل أفضل زملائك ومنافسيك في الشركات الأخرى الذين يتابعون جميعًا نفس الأشياء.

وربما ينبغي لنا أن نركز أبحاثنا على شكل أوسع بكثير من الفضول.

أو يمكنك أن تنظر إلى أشياء مختلفة جدًا.

ففي الوقت الذي تكافح فيه شركات الأدوية الرائدة لاكتشاف الجيل التالي من الأدوية الرائجة، يقرأ معظم موظفيها نفس المجلات العلمية، ويحضرون نفس الاجتماعات، ويتحدثون عن أحدث الأفكار من نفس العلوم. ففي نهاية المطاف، قامت هذه الشركات باستثمارات بمليارات الدولارات في باحثين لامعين ومختبرات عالمية المستوى وتكنولوجيا المعلومات التي تمكنهم من تحليل البيانات والمركبات الممكنة بشكل أسرع وأكثر كفاءة من أي وقت مضى. لكن هذا النموذج البحثي ينتج عنه عدد أقل وأقل من الاكتشافات بينما في الوقت نفسه تعتمد حياة المزيد والمزيد من الناس على عبقريتهم.

لذلك يقوم عدد قليل من المستثمرين برحلات إلى أماكن مليئة بالإلهام والبصيرة المختلفة للغاية. يسافر العباقره اليوم في شركات مثل نوفارتس حول العالم والعودة بالزمن إلى الوراء لاستكشاف إمكانيات العلاجات القديمة في بلدان مثل الصين. ربما هناك دروس يمكن تعلمها من الأعشاب والعلاجات والوخز بالإبر الصينية التي لن نكتشفها أبدًا في أفضل المختبرات. ربما هناك دروس لا تقل أهمية عن النظام الغذائي والتأمل والتمارين الرياضية التي تحمل بعض مفاتيح النجاح. ربما هناك درس أكثر إقناعًا يمكن تعلمه في الجمع بين الأفكار من أماكن مختلفة ومجالات مختلفة. ربما يكون الدواء والأعشاب وبعض اليوجا، والمشاركة المنتظمة في برنامج اللياقة البدنية Friskis&Svettis هو العلاج الأساسي لما يعانيه الكثير منا. ربما يكون القول المأثور "حياة أفضل من خلال الكيمياء" قد منعنا من رؤية الإجابة الحقيقية. ربما يكون المزيج الصحيح من

الحكمة القديمة والتكنولوجيا الحديثة هو النهج الصحيح. ربما يجب أن نركز بحثنا بشكل أوسع بكثير من الفضول.

اجعل من روتينك اكتشاف أفكار مقنعة من الصناعات الأخرى ومن مختلف مناحي الحياة.

وربما ينبغي لك أن تكون كذلك. لم يتحدث دافنشي إلى البشر عن كيفية الطيران لأنهم لم يكن لديهم أدنى فكرة عن كيفية القيام بذلك. لقد تجول ونظر إلى الطيور. وقد استغرق الأمر عدة قرون أخرى حتى يحدث ذلك، ولكن لم يكن ذلك بسبب عدم التفكير بشكل مختلف عن العالم وسحر الطيران.

ما هو الشيء الذي يثير فضولك أكثر؟ في داخل هذا الفضول توجد بداية أغنية مذهلة.

حوّل فضولك إلى عمل

ضع نفسك وسط أفكار وطرق تفكير مختلفة. اقرأ كل ما تستطيع أن تجده مختلفًا ومقنعة بطريقته الخاصة. اذهب إلى الندوات والمؤتمرات التي يتحدثون فيها عن أشياء مختلفة تهتم أشخاصًا مختلفين. استمع وشاهد وتعرف على أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة باعتبارها أفضل طريقة لتحفيز إبداعك. اجعل اكتشاف الأفكار المقنعة من الصناعات الأخرى ومناحي الحياة الأخرى جزءًا من روتينك. ثم حاول تخصيص وقت كل يوم، أو على الأقل كل أسبوع، للبحث عن أفكار جديدة يمكنها، مع التعديل المناسب، تقديم قيمة مقنعة للعملاء الذين تخدمهم. فكلما زاد عدد الأفكار التي تطرحها، زادت احتمالية إنشاء رابط قوي بين التفكير الجديد والمختلف والاحتياجات المهمة لعملائك. قد تضطر إلى

تجميع أفكار لا تبدو في ظاهرها للوهلة الأولى أنها تنتمي إلى بعضها البعض من أجل إطلاق قيمة فريدة.

كلما زاد عدد الأفكار التي تطلقها، زادت احتمالية قدرتك على الربط القوي بين التفكير الجديد والمختلف والاحتياجات المهمة لعملائك.

إذا كنت بحاجة إلى مزيد من المساعدة في التعامل مع قدراتك المذهلة في الاستكشاف والتفكير والإبداع، فإليك ستة أشياء يمكنك القيام بها اليوم لتعزيز قدراتك وعبقريتك:

وسّع آفاق القراءة لديك

اشترك في قراءة ثلاث مجلات أو دوريات على الأقل تثير اهتمامك واقرأها بحماس، وركز على الأفكار الجديدة التي لا علاقة لها بشركتك أو مؤسستك أو وظيفتك. ثم ابدأ في توسيع نطاق الكتب وغيرها من مصادر المعلومات والإلهام التي تعرض نفسك لها. قد ترغب أيضًا في القيام بزيارات منتظمة لمكتبتك أو متجر الكتب المفضل لديك للاطلاع على الأفكار الجديدة والرائجة والواعدة.

انطلق على الطريق بحثًا عن أفكار جديدة

قم برحلات قصيرة إلى العالم من حولك لإطلاق العنان لتكتشف أفكار جديدة وطرق جديدة للقيام بالأشياء. ابتكر مزيجًا من "الأنشطة المخططة"، حيث تذهب إلى مكان معين من المحتمل أن يقدم لك رؤية حقيقية لمشكلة أو فرصة معينة، و"التجوال غير المخطط له"، حيث تنجرف مع التيار وتبقي عينيك مفتوحتين على مصراعيها لأي احتمالات. انتبه بشكل خاص إلى جميع الأشياء

التافهة التي تبدو مهمة حقًا وكل الوعود التي يتم تقديمها والوفاء بها. انظر إلى اللافتات واللوحات الإعلانية على طول الطريق وتوقف قليلاً لتستمع إلى محادثات الآخرين.

اطرح أسئلة محفزة كلما سنحت لك الفرصة

ابدأ بطرح المزيد من الأسئلة في كل اجتماع ترأسه أو تدعى لحضوره. حاول أن تتحدى نفسك وزملاءك بطريقة إيجابية لطرح الأسئلة حول كل ما تقوم به بهدف تحديد ما إذا كانت هناك طريقة أفضل. يمكنك حتى أن تطلب من الأشخاص التفكير فيما يجب القيام به ليكونوا مثاليين، وأسرع، وأكثر استجابة، وأكثر تميزًا. أو اطلب منهم أن يفكروا فيما يعنيه خلق الأداء الأكثر إقناعًا.

تحدث إلى الغرباء الذين يثيرون اهتمامك وتبهرك أعمالهم وأفكارهم.

كن أفضل تلميذ لعميلك

تواصل مع عملائك والتزم بمعرفة أكبر قدر ممكن عن عالمهم والتحديات التي يواجهونها. ثم قم بدعوتهم في بعض رحلاتك الاستكشافية لاستكشاف وإطلاق أفكار وإمكانات جديدة معًا. قم بإنشاء محادثة جديدة وأكثر إقناعًا معًا تتحدى كلاكما لتوقع احتياجاتهم المتطورة وتخيل صورة أكثر إقناعًا لنجاحهم المستقبلي.

كُن صداقات مع أشخاص غير عاديين

تحدث إلى الغرباء الذين تبهرك أعمالهم وأفكارهم من أجل فهم كيف يستخدم الآخرون فضولهم وشغفهم لتقديم قيمة مقنعة لمن يختارون خدمتهم. صادق

الأشخاص في الشركات والمؤسسات التي تثير إعجابك. تعرّف على الفنانين الذين يحاولون باستمرار توسيع نطاق تفكيرنا والقيام بشيء مختلف وهام. انخرط في المنظمات التي تحدث فرقاً حقيقياً في مجتمعك، خاصة تلك التي تجمع أشخاصاً من مختلف مناحي الحياة. درّس طفلاً يرشدك في كيفية رؤيته للعالم. التزم ببناء أفضل شبكة علاقات ممكنة وأكثرها تنوعاً. إن رعاية العلاقات مع الأشخاص الذين لديهم اهتمامات ووجهات نظر وطرق تفكير مختلفة حول الأمور التي تهمهم هي طريقة رائعة للحفاظ على تفكيرك متجدداً وذا صلة.

انتبه بشكل خاص إلى كل الأشياء التافهة التي تبدو مهمة حقاً وجميع الوعود التي يتم تقديمها والوفاء بها.

ألقي شبكة أوسع

انظر إلى الطبيعة والتاريخ والجغرافيا وعبقرية الشعوب والثقافات الأخرى باعتبارها مصدراً غير مستغل للإلهام العظيم. تحدّ نفسك لفهم ما يعرفه الآخرون والثقافات الأخرى بوضوح شديد وكيف يمكن أن ينطبق على عالمك وعالم عملائك.

أعظم مهارة يمتلكها أي شخص هي الشعور بالفضول والإمكانيات.

من خلال القيام بكل هذه الأشياء، من المرجح أن تعزز قدرتك على تقديم المزيد من العبقرية لعملائك واكتشاف الأغنية الحقيقية التي تعيش بداخلك. ثم تذكر أن أعظم مهارة يمتلكها أي شخص هي الشعور بالفضول والإمكانيات. وتزداد هذه المهارة عند تطبيقها على الأشياء التي تثير اهتمامك والتي لها أهمية حقيقية. وتوقف عن القول إنك لست فضولياً ومبدعاً. فمثل القدرة على الغناء،

فهذه مواهب وُلدت بها أنت وكل العباقرة في شركتك أو مؤسستك. لذا فالآن
هذه هي فرصتك لنفض الغبار عنها واستغلالها بشكل رائع!

الفصل السادس عشر

تحقيق العبقرية على نطاق واسع

أو...

كيفية إنشاء منظمة تغذي العبقرية لدى جميع أفرادها.

الآن، دعنا نجمع كل عبقريتك معًا لإنشاء الموسيقى المذهلة التي ستقدم قيمة مقنعة حقًا للعملاء الذين تختار خدمتهم. وللقيام بذلك، سيتعين عليك مواءمة أغنيتك الفردية، أو على الأقل قدرتك على الغناء، مع فهم واضح لسبب وجود شركتك أو مؤسستك وما هو مطلوب منها لتكون رائعة. بعد ذلك، ستحتاج إلى إلقاء نظرة مختلفة على الأصول الأساسية لمؤسستك، أي زملاءك ومواهبهم الفريدة، والتي تشمل القدرات البشرية ذاتها التي تتمثل في الفضول والشغف والتعاون في تلبية احتياجات العملاء.

دعني أبدأ باقتراح الخطوات الأساسية في إطار عمل مباشر.

إنشاء هدف واضح ومقنع ومشارك

سأفترض افتراضًا جريئًا: إن شركتك أو مؤسستك موجودة لسبب يهم العملاء الذين اخترت خدمتهم. وإلا لكانت قد اختفت على الأرجح مثل الديناصورات والمأموت الصوفي. ولكن قبل أن تقرر أن تهنئوا أنفسكم، اسمحوا لي أن أطرح عليكم سؤالًا صعبًا. هل هدفكم كمؤسسة واضح ومقنع ومشارك بين جميع العباقر (أو العباقرة المحتملين) الذين تعملون معهم؟ إذا كانت الأبحاث الأخيرة

وتجربتي مع أكثر من 300 شركة ومؤسسة تمثل أي مؤشر، فإن الإجابة هي "ربما لا". لذلك إذا كانت إجابتك "نعم"، فأنت ومؤسستك تتمتعان بميزة واضحة على معظم منافسيك في تحقيق العبقرية على نطاق واسع. لا يعني ذلك أنه يجب عليك أن لا تدع ذلك يؤثر على تفكيرك.

إن وجود شعور واضح ومقنع ومشارك بالهدف - أي سبب للوجود مهم حقًا - هو الحد الأدنى من المتطلبات اليومية لإطلاق العنان للعبقرية في مؤسستك.

لن أدخل في جدال حول أهمية الرؤية، بقدر ما أعتقد أنها حيوية لاستمرارية أي فرد أو منظمة على المدى الطويل. لقد رأيت الكثير من الشركات تبتكر "عبارات رؤية" ذكية ولا معنى لها لمجرد وضع علامة على خانة "الرؤية" في قوائم مهامها. ومع ذلك، أود أن أقترح عليك زيارة العمل الممتاز حول الرؤية الذي قام به جيم كولينز وزملاؤه. لكنني سأقترح أن وجود شعور واضح ومقنع ومشارك بالهدف - أي سبب للوجود مهم حقًا - هو الحد الأدنى من المتطلبات اليومية لإطلاق العنان للعبقرية في مؤسستك وجميع موظفيها. عندما يكون الهدف واضحًا ومقنعًا ومشاركًا، يصبح من الأسهل بكثير إشراك الناس وإطلاق العنان لعبقريتهم لسبب بسيط وهو أن الجميع يعرف الهدف الذي يُطلب منهم تحقيقه ولماذا. ويصبح لدى الجميع صورة أوضح لأنواع الأفكار والابتكارات التي من المرجح أن تقدم قيمة مقنعة للعملاء. ومن ثم يصبحون أحرارًا في استكشاف العالم بحثًا عن الأشياء الكبيرة والصغيرة التي من المرجح أن تكون ذات أهمية حقيقية.

هذا الوضوح في الهدف كان جزءًا كبيرًا من السبب الذي جعل شركات مثل تويوتا، التي ظلت لسنوات عديدة واحدة من أكثر شركات العالم تركيزًا ونجاحًا،

تعلن أن نحو 85 % من الاقتراحات التي تتلقاها من موظفيها والتي يبلغ عددها مليوني اقتراح في العام الواحد يتم تنفيذها. ويبدو أن موظفي الشركة كانوا يدركون هدف الشركة وأنواع الأفكار التي من شأنها أن تساعد في تحقيق هذا الهدف. ولكن هذا لم يحدث إلا بعد أن أخطأ عدد من الموظفين في التعامل مع جودة المنتج. لذا، عليك أن تجري تقييمًا صادقًا لمدى توافقك أنت وزملاؤك.

قبل عدة سنوات، أتيحت لي الفرصة النادرة للمساعدة في إطلاق العنان للعبقرية الكامنة في جميع موظفي شركة توريد مواد التكنولوجيا الحيوية البالغ عددهم 460 موظفًا. لقد كانت مهمة أو "تجربة" رائعة ويمكنك القيام بها بالفعل في شركتك أو مؤسستك.

يمكن للجميع أن يصبحوا "رواد أعمال" في وظائفهم - من خلال أخذ زمام المبادرة والبحث عن فرص لإطلاق قيمة أكبر.

لقد بدأنا بالتفكير في عملاء الشركة وما يهمهم حقًا. لقد كانوا في الغالب شركات رائدة وناشئة في مجال التكنولوجيا الحيوية والأدوية تحاول ابتكار وتسويق علاجات متطورة رائدة لإنقاذ أو تحسين حياة الناس. كان النجاح في عالمهم، كما قال أحد كبار علماء الأبحاث، "أصعب من العثور على إبرة في كومة قش". ومع ارتفاع تكلفة التطوير، كانت عقارب الساعة تدق دائمًا. كان تركيزهم على قيمة الحياة البشرية واضحًا ومقنعًا بالتأكيد. وكذلك كان تركيز شركة التوريدات. وباعتبارها واحدة من أكثر الشركات المصنعة لوسائط زراعة الخلايا وغيرها من المنتجات الضرورية للأبحاث البيولوجية واكتشاف الأدوية، فقد كانت بمثابة حلقة وصل حاسمة في هذه العملية. كان لزامًا على منتجاتهم أن ترقى إلى أعلى معايير الجودة وأن تكون متاحة عندما يحتاجها العملاء. وكان

عليهم أيضًا دعم منتجاتهم بالمعرفة والاستجابة الصحيحة. وهذا يتطلب ابتكار مفهوم جديد أكثر إقناعًا لما يعنيه أن تكون شريكًا يرفع باستمرار من حيث القيمة التي يقدمها.

وكما يمكنك أن تتخيل، كان لكل فرد دور مهم يؤديه - سواء أكان في تطوير المنتجات، أو ضمان الجودة، أو الإنتاج، أو التوزيع، أو دعم العملاء والدعم الفني، أو التسويق، أو المبيعات، أو التمويل، أو أي وظيفة أخرى. وكانت احتياجات العملاء هي التي تقود إحساسهم بالهدف، وكان هذا الهدف هو محور التركيز الأساسي للعمل الفردي والجماعي. والآن، كنا نعتقد أن كل ما نحتاج إليه هو التحدي الصحيح لإخراج العبقرية الكامنة في كل أفراد فريق العمل.

كان هذا التحدي يتمثل في التزام القيادة بأن يصبحوا أفضل في تقديم القيمة للعملاء وتمكينهم من تحقيق المزيد من النجاح في عملهم الصعب. وكان هذا يعني أن نكون أسرع وأكثر استجابة وأكثر مهارة في مساعدة العملاء على تعظيم قيمة منتجاتهم وخدماتهم وحلولهم. ولكن بدلًا من التكاليف حول كيفية القيام بذلك، بدأ فريق القيادة بفكرة بسيطة مفادها أن كل موظف في المؤسسة يمكنه إحداث فارق حقيقي في حياة العملاء إذا حصل على التوجيه والدعم اللازمين للقيام بذلك. وباختصار، يمكن للجميع أن يصبحوا "رواد أعمال" في وظائفهم - من خلال أخذ زمام المبادرة والسعي إلى الفرص لإطلاق العنان لقيمة أكبر.

تصميم المنتج والعملية والتنفيذ أمرًا بالغ الأهمية.

ولكي نحقق هذه الغاية، جمعنا الجميع، وشفّرنا عن سواعدنا، وعلمناهم كيف

يخرجون من منطقة راحتهم وينظرون إلى أدوارهم بحس من الفضول والانفتاح. وكجزء من ذلك، أوضحنا لهم كيفية الخروج من المبنى بحثًا عن أفكار جديدة من شركات وصناعات ومنظمات أخرى وأجزاء أخرى من حياتهم، بما في ذلك المشاركة الاجتماعية والمدنية، والهوايات والترفيه، والعائلة والأصدقاء، وحتى التسوق. وطلبنا منهم أن ينسوا كيف كانوا يفعلون الأشياء اليوم وأن يتخيلوا أفضل طريقة ممكنة لخدمة عملائهم الخارجيين أو الداخليين. وليس من المستغرب أن يبدأوا في التجول معًا بحثًا عن أدلة ورؤى. وفي غضون ثلاثين يومًا، تم اقتراح أكثر من مائتي تغيير هام.

هناك سحر يكمن في التفاصيل الكبيرة والصغيرة في تعاملنا مع العملاء، وهذا السحر يمكن أن يكون أكثر الأشياء إقناعًا.

وبعد ذلك علمنا الجميع كيفية وضع خطط عمل لتقييم أفكارهم الأكثر إيجابية، وكيفية اختبارها مع العملاء، وكيفية تنفيذ الأفكار الصحيحة منها. وفي غضون التسعين يومًا التالية، تم تنفيذ 75% من هذه الأفكار بهدف تحسين تجربة العملاء ودعم نجاح العملاء بشكل أكبر - وهي تغييرات أدت إلى إنتاج وتوزيع أسرع، وعيوب أقل، وحل المشاكل في الوقت المناسب، ودعم "معرفي" مُحسّن، وانخفاض التكلفة، وبدء خطي إنتاج جديدين بالكامل، وتعزيز التعاون داخليًا، وزيادة رضا العملاء بشكل عام.

إن فهم عالم عملائك، وما يهمهم أكثر، وما يأملون في تحقيقه في أقصى أحلامهم في النجاح، ودورك المحتمل في تحقيقه، يوطر الخطوة الأولى الأساسية في تحقيق العبقريّة على نطاق واسع. إنها خطوة لا يمكنك النجاح بدونها. وإذا تجاهلتها، فقد يكون من الأفضل أن تغلق متجرك وتعود إلى المنزل

لأنك وزملاءك لن يكون لديكم سوى فرصة ضئيلة أو معدومة للمنافسة. ومن المرجح أن تحبط أي شخص في مؤسستك يريد إحداث فرقًا. وإذا نجحت في تحقيق الهدف، فسوف تتمكن أنت والعباقرة الذين تعمل معهم من الانطلاق في البحث عن قيمة مقنعة.

لذا، خذ بضع دقائق لطرح الأسئلة التالية: ما هو هدفك الحقيقي كشركة أو مؤسسة؟ هل هدفك واضح ومقنع ويشاركه الجميع؟ هل هو مدفوع بفهم حقيقي لما يحاول عملاؤك تحقيقه وما يهمهم حقًا؟ هل أنت وزملاؤك متحمسون للقيام بكل ما يلزم لتقديم أعظم قيمة للعملاء الذين تختار خدمتهم؟ إذا أجبت بـ "نعم" على كل من هذه الأسئلة، فقد حلت الجزء الأول مما هو مطلوب لتحقيق العبقرية على نطاق واسع. الآن يمكنك تحويل انتباهك إلى فكرة ابتكار قيمة ذات أهمية.

إطلاق وتقديم قيمة مقنعة

في رحلاتنا العشر، سافرنا حول العالم بحثًا عن قيمة مقنعة ووجدناها في مجموعة كبيرة من الأماكن. الآن مهمتك هي ربط ما تعلمته بالاحتياجات الحقيقية لعملائك والقيام برحلاتك الخاصة إما لتعزيز ما تعلمته بالفعل أو التوصل إلى نماذج أفضل لتحقيق نجاح أكبر للعملاء. لذا فكر في الأفكار التي توفر أفضل نقطة انطلاق لشركتك أو مؤسستك.

هل الكمال شيء هام؟

لنبدأ بإعادة النظر في أكثر فكرتين جريئتين اكتشفناهما - فكرة تقديم ضمان غير مشروط بالرضا، وفكرة أن أي شيء أقل من الكمال ليس خيارًا. هل تتذكرون

L.L. Bean، الرجل ذو القدمين السيئتين الذي تعهد لزيائنه عند إخفاقه في العمل بتقديم منتج يرقى إلى أعلى معايير القيمة؟ أو الفريق الذي كان يعمل على صاروخ أطلس 5 (الذي لم يتقاضَ أجزًا إلا مقابل كل مهمة ناجحة)؟ لقد تعلّمنا من كل منهما أن تصميم المنتج، والعملية، والتنفيذ تشكل أمر بالغ الأهمية. كما تعلّمنا أيضًا أن فهم ما يهم العميل أكثر من غيره يشكل نقطة البداية الأساسية في تحديد كيفية تلبية احتياجاته وتوقعاته على النحو الأمثل.

الوقت والخبرة عاملان هامان.

ولكن هذا يثير التساؤل حول ما إذا كان عملاؤك يتوقعون الكمال أو يرغبون فيه ومدى سهولة تحقيق ذلك في مجال عملك. ففي نهاية المطاف، إذا تمكنت من اكتشاف تجربة العملاء "المثالية" وتحقيقها، فسيكون من الصعب للغاية التغلب عليك. في الواقع، إذا استطعت أن تقترب من تحقيق الكمال واستطعت بصدق ومهارة معالجة أي مواقف أخطأت فيها لتحقيق الكمال، فسيكون من الصعب للغاية التغلب عليك. لذا حاول استخدام هذه الأفكار كنقطة انطلاق لبناء أفضل تجربة عملاء مثالية ممكنة، بالنظر إلى واقع عالمك. ثم اكتشف كيفية تغيير تلك الحقائق لإعادة ابتكار مفهوم القيمة في مجال عملك.

أم أن طبيعة وتفاصيل أدائك؟

ولكن ماذا لو كانت هناك أمور أخرى أكثر أهمية من الكمال؟ هل تتذكر سيرك دو سوليه، فرقة فناني الشوارع الذين انتهى بهم الأمر إلى إعادة اختراع مؤسسة السيرك التي يعود تاريخها إلى 2500 عام؟ أو ساينفيلد، البرنامج التلفزيوني الذي نال الثناء لسخريته من تجربتنا المشتركة كبشر تمتلئ حياتهم بالمخاوف

والعيوب والرهاب؟ لقد أظهروا لنا أن هناك سحرًا في التفاصيل الكبيرة والصغيرة في تعاملاتنا مع العملاء وأن السحر يمكن أن يكون أكثر الأشياء إقناعًا. لذا فكر في طبيعة وتفاصيل الأداء الذي يمثل عملك التجاري وما إذا كان بإمكانك أن تجعله مقنعًا ومليئًا بالدهشة قدر الإمكان. ولكن لا تفكر فقط في الخاتمة الدرامية التي يتم فيها الكشف عن القيمة. بل تخيل الأداء بأكمله من قبل أن يبدأ وحتى بعد انتهائه وكيف يمكنك أن تجتذب العملاء.

ثم فكر في جميع الأشياء الصغيرة والكبيرة أو "لحظات الحقيقة"، كما أسماها جان كارلسون الرئيس التنفيذي السابق لشركة الخطوط الجوية الإسكندنافية، والتي تشكل تفاعلات بالغة الأهمية في تجربة العملاء التي تقدمها مؤسستك. ابدأ بالتركيز على تلك التي تبدو أكثر أهمية بالنسبة للعميل، ثم التزم باكتشاف كيفية جعل كل واحدة منها مميزة. مرة أخرى، قد يكون تطبيق هذه الأفكار على مؤسستك والعمل على التفاصيل أمرًا مقنعًا حقًا.

أم السرعة والالتزام والمهارة المناسبة في أي وقت؟

ربما تكون السرعة وجلب المعرفة والالتزام والمهارة المناسبة للعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع ضرورية في السوق الخاص بك. هل تتذكر القطة الجميلة المصممة للسرعة، التي تتسارع من وضع الثبات بشكل أسرع من سيارة رياضية باهظة الثمن؟ أو مركز الصدمات المدهش الذي أعاد الناس من حافة الموت بعد تعرضهم لإصابات خطيرة؟ أو فريق حل المشكلات الذي كان يقظًا للغاية في فندق ريتز كارلتون في سنترال بارك؟ لقد أظهرت لنا هذه الرحلات أن الوقت والخبرة مهمان. هناك سبب للاعتقاد بأن هذا المزيج سيصبح عاملاً أكثر أهمية في نجاح الأعمال في عالم لا يتوقف أبدًا. لذا فكر في تلك المواقف التي

تكون فيها السرعة والمعرفة الصحيحة فقط أمراً بالغ الأهمية لنجاح عملائك واكتشف ما يتطلبه الأمر بالضبط لتكون بارعاً في تحقيق كل منهما. هل أنت بحاجة إلى أشخاص أسرع، أو تواصل أسرع، أو قدرات أسرع في تشخيص المشاكل وحل المشكلات، أو مواهب مختلفة، أو شبكة أفضل، ومهارات أفضل في مشاركة المعرفة وتحويلها إلى عمل، ومزيد من الإلهام والشغف الحقيقي لحل المشاكل أو خلق الفرص، أو ببساطة تصميم أفضل لكيفية إنجازك أنت والعباقرة الذين تعمل معهم للأمور؟

تحد نفسك ومؤسستك لتكون مزوداً على مستوى عالمي لعلاقات مدروسة ومدهشة.

إذا كانت السرعة والالتزام والمهارة المتخصصة للغاية هي الأكثر أهمية لعملائك، فتحد نفسك ومؤسستك لتكون المزود الأكثر إلهاماً وإقناعاً لهذه الخدمات في عالمك.

هل وجود سبب للابتسام أمر هام؟

ماذا لو كان هناك مستوى مختلف تماماً من القيمة التي يبحث عنها عملاؤك أو يقدرونها؟ ماذا لو كانوا يتوقعون إلى إجراء محادثات ذات مغزى أكبر أو شعور أكبر بالبهجة من الشركات والمؤسسات التي يختارونها لخدمتهم؟ غد بذاكرتك إلى جولتنا مع فتاة الكشفة أو فصل Friskis&Svettis لممارسة الرياضة. ثم تخيل أنواع المحادثات المقنعة التي يمكن أن تجربها أنت وشركتك أو مؤسستك بشكل منتظم مع عملائك. محادثات مهمة حقاً حول أشياء قريبة وعزيزة على قلوبهم. تخيل ما يمكن أن يحدث إذا كان بإمكانك القيام بأشياء تجعل عميلك

أكثر صحة وقدرة على القيام بالأشياء الأكثر أهمية بالنسبة لهم.

إذا كانت المحادثات الحقيقية والوعد بالابتسامة هي الأكثر أهمية لعملائك، فتحدّ نفسك ومؤسستك لتكون مزودًا عالميًا للعلاقات المدروسة والمذهلة. اجعل الأفكار التي كشفنا عنها في هاتين الرحلتين نقطة انطلاق لالتزامك بتقديم قيمة مقنعة.

هل القدرة على توقع المستقبل؟ هو ما يقودنا إلى رحلتنا الأخيرة...

بغض النظر عن هوية عملائنا، يمكننا أن نفترض أن عالمهم يزداد تعقيدًا يوميًا بعد يوم. ومن المرجح أن تكون التحديات التي يواجهونها، أو سيواجهونها، أكبر وأصعب من ذي قبل. إنهم معرضون لخطر الوقوع في مواجهة أشياء لم يتوقعوها - ما لم نلتزم بمساعدتهم على تجنب الخطر أو اغتنام فرصة جديدة. هل تتذكرون بطلنا في القصص المصورة سبايدر مان في زيه الرائع المصنوع من قماش الإسباندكس؟ لقد مُنح هدية مذهلة من خلال لدغة عنكبوت مؤسفة. ومن بين قواه الخارقة الأخرى، اكتسب بيبتر باركر القدرة على توقع الخطر. ومع ذلك، وبقدر ما يبدو الأمر غير محتمل، إلا أنها موهبة نتشاركها جميعًا إذا عملنا معًا كمؤسسات مركزة وعاطفية. فلدينا القدرة الرائعة على وضع آذاننا الجماعية على الأرض أو عقولنا على المستقبل ومساعدة عملائنا على تجنب الخطر أو تحقيق أشياء عظيمة. يجب أن تكون هذه المهارة جزءًا من جميع صيغنا لتقديم قيمة مقنعة. إنها إحدى الرحلات التي يمكن أن تمكّننا من وضع عبقريتنا الجماعية إلى الصدارة والمركز.

بناء ثقافة الفضول والالتزام

منذ فترة ليست بالبعيدة، طلب مني تقديم إرشادات لشركة أبحاث بارزة كانت عالقة في جهودها لإثارة الابتكار. وكانت الشركة، مثل العديد من نظرائها، قد أنشأت برنامجًا لتشجيع الأفكار الجديدة يتضمن "صندوق اقتراحات" كوسيلة لتحفيز أفضل الأفكار لدى موظفيها إلى جانب حوافز مالية متواضعة للمبتكرين المحتملين. وكانت الشركة تأمل أن تؤدي هذه المبادرة بما تحمله من وعد بأن "ليس هناك فكرة غبية"، إلى بعض التوصيات الرائعة.

ولكن بدلاً من ذلك، حصلوا على مجموعة متوقعة من الاقتراحات التي كانت متباينة. ولكي نكون منصفين، كانت هناك بعض الأفكار المعقولة لتحسين العمليات الداخلية. وكانت هناك أفكار مثيرة للاهتمام لجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة. وكانت هناك أفكار مباشرة لتعديل بعض العروض الحالية التي فقدت جاذبيتها. وكانت هناك أفكار عظيمة للدخول في خطوط أعمال جديدة تمامًا، وكانت هناك أفكار غير مكتملة لإعادة اختراع الأعمال الأساسية بطرق قد لا تهتم العملاء الذين يخدمونهم. ولكن كان هناك عدد قليل من الأفكار التي كان لديها أي إمكانية حقيقية لتغيير اللعبة بطريقة تهتم العملاء حقًا.

على الرغم من أنه لا توجد أفكار غبية، إلا أن بعض الأفكار أكثر ذكاءً من غيرها، خاصةً عندما تكون "ذكية" ذات صلة مباشرة بما يهم العملاء الذين نختار خدمتهم. لكن برنامجهم لم يقدم أي إرشادات واضحة حول من هم العملاء بالفعل وما الذي يحاولون تحقيقه. في الواقع، لم يضع حتى العميل في مركز جهود الابتكار. ولم تكن دعوته الفضاضة للأفكار "التي من شأنها تحسين الأعمال" مختلفة عن دعوة برنامج تلفزيوني معين في وقت متأخر من الليل للناس لأداء "حيل بشرية غبية". وعلى الرغم من أنه قد يكشف عن بعض المواهب أو الأفكار

التجارية المذهلة (والعشوائية)، إلا أنه لم يكن من المحتمل أن يولد إمكانيات لديها القدرة على إحداث تأثير.

نحن نتمتع بالقدرة المذهلة على توجيه آذاننا الجماعية إلى الأرض أو عقولنا نحو المستقبل ومساعدة عملائنا على تجنب الخطر أو تحقيق أشياء عظيمة.

إننا إذا كنا نسعى ببساطة إلى التسلية، أو نحاول استرضاء الناس المحبطين بسبب افتقارنا للابتكار، فإن برنامج الاقتراحات ذو الإطار الواسع يُعد استراتيجية لا بأس بها. ولكن إذا كنا جادين في التعامل مع نجاح العملاء والأعمال، فهي ليست كذلك. تذكر أن جميع شركاتنا ومؤسساتنا تحاول التنافس في عالم قاس لا يرحم. فالأمر - إما أن تأكل أو تؤكل - إما أن تقدم قيمة أو تصبح غير ذي صلة. نحن بحاجة إلى أفكار هامة، وإذا صادف أن تكون مسلية أيضًا، فهذا أمر يُضرب به المثل. لذا، وكما أكدنا سابقًا، نحتاج إلى إعطاء الناس أوضح إرشادات ممكنة "تتمحور حول العميل". نحن بحاجة إلى طرح الأسئلة التي تساعدنا على فهم ليس فقط ما يهم العميل اليوم ولكن أيضًا ما قد يكون ممكنًا بالنسبة له غدًا وما بعده.

إنه إما أن تأكل أو تؤكل - إما أن تقدم قيمة أو تصبح غير ذي صلة.

هذا ليس كل شيء. نحن بحاجة أيضًا إلى بناء ثقافة الفضول والالتزام التي يفهم الناس من خلالها ويرغبون في بذل الجهد الشاق اللازم لتحويل أي فكرة هامة إلى واقع. ولا نستطيع أن نتحمل تكلفة إنشاء عملية لاقتراح الأفكار تكون سهلة للغاية بالنسبة لأولئك الذين يتمتعون بالقدرة على إحداث فارق حقيقي. ولكن في حالتهم، لم يكن هناك الكثير من المتطلبات المطلوبة من المبتكر

المحتمل. لم يكن هناك أي شرط للتشكيك في الافتراضات الأساسية حول الطريقة التي يعمل بها العالم حاليًا وكيف يمكن تغييرها لتحقيق نجاح أكبر للعملاء. لم تكن هناك رحلات استكشافية مطلوبة لإثارة التفكير الجديد. لم تكن هناك حاجة لإظهار الشغف والالتزام بالفكرة الموصى بها. لم تكن هناك متطلبات لتصور كيف يمكن لفريق من العباقرة العاديين العمل معًا لتحقيق الفكرة. فقط قدم اقتراحًا - على نموذجنا البسيط، أو على ظهر مظروف، أو على مفرش من مطعم محلي.

لو كان تقديم قيمة أكبر للعملاء بهذه البساطة.

إن الإلهام موجود في كل مكان، ولكنه ببساطة مجرد نقطة البداية. إن تحقيق فكرة ذات معنى يتطلب بذل الجهد. فقد كان لدى أديسون فكرة رائعة لابتكار مصباح كهربائي، لكن الأمر استغرق منه 1000 محاولة لتحقيقها بشكل صحيح. وكان الأخوان رايت مقتنعين بأن البشر قادرين على الطيران مثل الطيور، لكنهما ابتلعا الكثير من الرمال قبل أن تُخلق طائرتهما في كيتي هوك. كما صنعت شركة هيونداي الكثير من السيارات المتواضعة قبل أن يتوصلوا إلى كيفية العمل معًا لصنع سيارة عالية الجودة. كما اختبر مؤسسو السيرك دو سوليه أفكارهم على الكثير من زوايا الشوارع قبل أن يبتكروا صيغة لغزو عالم الترفيه. إنهم جزء من قائمة لا تنتهي من العباقرة الذين يتعين علينا جميعًا أن نطمح إلى الانضمام إليهم. ألا نعتقد أننا لابد أن نبذل بعض الجهد أيضًا؟

تذكروا التوجيهات التي تلقاها الرجل العنكبوت من عمه: "مع القوة العظيمة لابد أن تأتي مسؤولية عظيمة أيضًا". إننا جميعًا لدينا القدرة على ابتكار أفكار مقنعة، ولكن مع هذه القوة يتعين علينا أيضًا أن نتحدى بعضنا البعض لتحمل

مسؤوليتنا العظيمة في تقديم قيمة مقنعة بجدية. ويتعين علينا أن نعمل معًا لبناء ثقافة تطلب منا أن نتخيل ونستكشف ونطرح الأسئلة وننقل ونتعاون، ومن ثم نطرح أفكارًا رائعة في السوق. ويتعين علينا أن نعمل معًا لبناء ثقافة تلهمنا لنرى في النهاية بداية لرحلاتنا، وليس الوجهة النهائية. ويتعين علينا أن نكرس جهودنا ومواهبنا وشغفنا للقضية النبيلة المتمثلة في تحقيق نجاح أكبر للعملاء.

ربط أصولك بالقيمة التي تسعى إلى تقديمها

متى تصبح الأغنية البسيطة سيمفونية؟ هل يحدث ذلك عندما يجتمع الأشخاص المناسبون والمواهب المناسبة معًا بالتزام طاغٍ لتحقيق شيء مهم؟ هل يحدث ذلك عندما يعرف كل شخص دوره وعلاقته بالكل؟ هل يحدث ذلك عندما يتدرب الجميع على أداء العمل بشكل لا تشوبه شائبة؟ أم أم يحدث ذلك عندما يشعر المغنون بالحماس لأن دورهم يبرز السحر فيهم وفي الجميع؟ إنها كل هذه الأشياء. إنه احتفال بالشغف الفردي والأصول أو المواهب الجماعية التي نمتلكها كشركات ومؤسسات.

رغم أن الإلهام موجود في كل مكان، إلا أنه ببساطة نقطة البداية. إن تحقيق فكرة ذات مغزى يتطلب جهدًا.

ترتكز المناقشة في هذا الكتاب على فكرة بسيطة، تم توضيحها في وقت مبكر، وهي أن كل شخص في شركتك أو مؤسستك لديه مجموعة فريدة من المواهب والقدرات والإمكانات التي يمكن أن تحدث فرقًا في حياة العملاء الذين تخدمهم. بعض هذه المواهب واضحة، مثل قدرة تقنية معينة أو نوع معين من

المعرفة. المواهب والقدرات الأخرى أقل احتمالاً للظهور في السيرة الذاتية أو السيرة الذاتية للشركة، مثل:

- مستوى مُذهل من الطاقة والحماس؛
- شعور حقيقي بالفضول والانفتاح؛
- القدرة على رؤية الاحتمالات التي لا يراها الآخرون؛
- فهم عميق للصناعات والثقافات والتخصصات الأخرى؛
- المهارة في التواصل أو التفاعل مع الآخرين؛
- القدرة على جعل الأمور تحدث؛
- القدرة على التغلب على العقبات التي لا يمكن التغلب عليها؛
- موهبة الحفاظ على الهدوء والتركيز تحت الضغط؛
- القدرة على حل المشاكل المعقدة؛
- موهبة الخبرة والمرور بتجارب سابقة؛
- موهبة ارتكاب أخطاء والتعلم منها؛ و
- القدرة على رؤية المستقبل.

إن هذه المهارات والمواهب، وغيرها، وتنوع الأشخاص ووجهات النظر التي تجلبها هي الأصول الحقيقية لشركتك أو مؤسستك. ومع ذلك، نادرًا ما يتم استخدامها بكامل طاقتها.

إذا كنت ترغب حقًا في تحقيق العبقريّة على نطاق واسع، فيجب عليك أنت وشركتك أو مؤسستك الالتزام بالتفكير بشكل مختلف تمامًا بشأن جميع الأصول البشرية الفريدة التي تصل إلى العمل كل يوم وكيف يمكن الاستفادة منها لتقديم قيمة مقنعة. عليك أن تلتزم بالنظر إلى كل شخص في عينيّه وقلبه لمعرفة جميع

الأغاني الموجودة فيه وجميع المواهب التي يمكن أن يقدمها للقيام بالأشياء المهمة. عليك إجراء الكثير من تجارب الأداء حتى يكتشف الناس أغانيهم الحقيقية والعلاقة القوية بين أغانيهم وأغاني الآخرين.

ثم عليك أن تربط هذه الأغاني أو الأصول بصورة ما تحاول إنجازه بطرق تلهم الناس ليكونوا مبدعين. أطلق العنان لهم في رحلات استكشافية لإطلاق العنان لتفاصيل معادلتك لتقديم القيمة.

مكافأة المستكشفين بطرق هامة

لقد وضعنا هدفًا واضحًا ومقنعًا ومشاركًا ليرشدنا. لقد سلكنا طريق البحث عن القيمة التي ستمكننا من المطالبة بهذا الهدف بشكل أفضل من أي شخص آخر. لقد جمعنا فريقًا يتمتع بالمهارات والمواهب والأغاني وبعض الثغرات، وهو حريص ومستعد لتحقيق أشياء عظيمة. لقد التزمنا باكتشاف كيفية جعل هذه المجموعة من الشخصيات تعمل معًا لتقديم القيمة الأكثر إقناعًا الممكنة للعملاء الذين نختار خدمتهم. إذا ما الذي تبقى في صيغتنا لجلب العبقرية على نطاق أوسع؟

المكافآت التي لها أهمية. بعد كل الأبحاث التي تم إجراؤها حول هذا الموضوع، يتضح بشكل متزايد أن المكافآت الوحيدة التي تحقق نتائج هي تلك التي تهم الأشخاص الذين نعتمد عليهم للقيام بأشياء عبقرية. ومن المرجح أن تكون هذه المكافآت مختلفة مثل الأشخاص أنفسهم، ومن المرجح أن تكون أكثر أهمية من فرصة إحداث فرق أكثر من فرصة تحقيق مكاسب مالية غير متوقعة.

المكافآت الوحيدة التي تحقق النتائج هي تلك التي تهم الأشخاص الذين

نعتمد عليهم للقيام بأشياء رائعة.

لذا لا تبدأ بالمكافآت على أمل أن تلهم العبقرية الفردية والجماعية. بل ابدأ بالعباقرة الأفراد والجماعات واسألهم عما يتطلبه الأمر لحملهم على القيام بشيء هام حقًا. ثم كن منفتحًا على الإجابات التي قد تفاجئك. في الواقع، قليل من الاكتشافات تحدث لأن شخصًا ما يسعى للثراء السريع. بل إن أغلبها يحدث لأن فردًا أو فريقًا يريد أن يحدث فرقًا حقيقيًا. وإذا كان الأمر كذلك، فإن أعظم المكافآت هي تلك التي تجعل من الممكن لهم القيام بأشياء رائعة بالفعل - المكافآت التي تمنحهم الحرية والأدوات والموارد والدعم لتجربة شيء جديد وتخطي حدود الممكن على أمل أن ترى جهودهم النور، والمكافآت التي تمكن البشر العاديين من إطلاق العنان للعبقرية الكامنة في أنفسهم، وفي بعضهم البعض، وفي مؤسساتهم.

القطعة الوحيدة المتبقية هي الدور الذي يجب أن يلعبه القائد الجديد في جعل سيمفونية العبقرية والإمكانية تنبض بالحياة.

الفصل السابع عشر

العمل الأساسي للقادة

أو...

كيف تصبح قائدًا مقنعًا في عالم جديد مليء بالنجاح في التعامل مع العملاء والأعمال التجارية...

ما هو العمل الأساسي للقادة، وكيف ينبغي أن يتغير فهمنا للقيادة في عالم يتطلب من شركاتنا ومؤسساتنا أن تعمل باستمرار على ابتكار قيمة مقنعة لأولئك الذين نختار خدمتهم؟

إنه سؤال كبير ولكن إجابته بسيطة نسبيًا. لذا، مع كل الاحترام الواجب للعديد من القادة والأكاديميين والمستشارين والأكاديميين والمفكرين الذين كتبوا أعمالًا عظيمة وطويلة حول موضوع القيادة، اسمحوا لي أن أستخدم رحلة قصيرة أخرى من مسار مختلف ولكن مألوف في الحياة لإثبات ما أعنيه.

سحر كتاب الأطفال الرائع

تخيل المشهد في فصل دراسي للصف الأول الابتدائي في وقت قراءة القصص. قد يكون مشهدًا من طفولتك، أو من عالم أطفالك، أو أحفادك، أو أبناء وبنات إخوتك أو أبناء أخيك أو من فصل دراسي في المجتمع الذي تعيش فيه أو تعمل فيه. قد يكون أيضًا مشهدًا من مدرسة تقع في منتصف الطريق حول العالم، حيث يوجد شيء عالمي في قراءة القصص أو سردها. وأيا كان الأمر، فإن

المشهد يدور حول روعة القصص وسحر الطفولة وأهم أعمال القادة.

والآن تخيل أن جميع الطلاب قد وجدوا أماكنهم على السجادة في زاوية الفصل الدراسي وأن المعلمة اتخذت مقعدها على كرسي القراءة الخاص. لقد لفتت انتباه الجميع وأعلنت بابتسامة عريضة أن كتاب اليوم هو **Where the Wild Things Are** "أين الأشياء البرية" لموريس سينداك. هذه الكتاب الممتع، الذي حاز على ميدالية كالديكوت لعام 1964 لأفضل كتاب مصور، ربما يجب أن تكون قراءة إلزامية (أو إعادة قراءة) لأي شخص في شركة أو مؤسسة.

في هذه القصة، يرتدي صبي مؤذ يدعى ماكس بدلة الذئب ويحاول القيام بالعديد من المقالب مما يثير استياء والدته. وهي بدورها تطلق عليه اسم "الكائن المتوحش" وترسله إلى غرفته دون عشاء. وبمجرد دخوله إلى غرفته، ينطلق خيال ماكس. في البداية تظهر غابة وتتحول إلى غابة كثيفة من الاحتمالات. ثم يصل قارب صغير ليأخذ ماكس إلى أرض تعيش فيها أكثر المخلوقات وحشية - مخلوقات عازمة على إخافته.

القادة هم الذين يجذبون انتباه الجميع ويثيرون فضول الجميع من خلال فتح الكتاب على عالم يمكن أن تحلق فيه الأفكار والأسئلة والاحتمالات.

ولكن ماكس أخاف الكائنات البرية بدلاً من ذلك من خلال "التحديق في أعيونهم الصفراء دون أن يرمش ولو لمرة واحدة" ويصبح حاكم هذا المكان المظلم والساحر. وعندما يأمر ماكس "فليبدأ الصخب الجامح!" تسود حالة من البهجة والمرح، إلى أن يدرك (مثل العديد من الشخصيات التي سبقته) أنه يفتقد منزله حقًا - ويرسل الكائنات البرية إلى الفراش دون عشاءهم.

سأترك لك ولزملاءك قراءة بقية القصة، وأتمنى أن تفعلوا ذلك معًا، لأننا قرأنا ما يكفي في هذه اللحظات القليلة لنكتشف العمل الأساسي للقادة.

عندما لا نستطيع العثور على مكاننا، يساعدنا القادة على اكتشاف الأغنية التي بداخلنا وعلاقتها بالسيمفونية أو الأداء الذي نحاول إنشائه.

وغني عن القول أن القصة الذكية والمقنعة، إلى جانب الرسوم التوضيحية المبهجة والأسرة، قد جذبت انتباه جميع من في الفصل الدراسي. عندما تسأل المعلمة عما إذا كان بإمكان أي شخص أن يتعاطف مع ماكس ورحلته غير العادية، فيبادر الجميع بسرد قصصهم الخاصة. فيقول أحد الأطفال: "لقد ضللت الطريق ذات مرة في غابة مليئة بالمخلوقات المخيفة"، ويضيف آخر: "أنا أيضًا". ثم يتبع ذلك مناقشة حية حول الغضب، والحاجة إلى بعض الوقت بمفردنا، وقهر الأشياء التي نخيفنا، واشتياقنا لعائلتنا، وإطلاق العنان لخيالنا. يتبع ذلك مجموعة من الأسئلة والإجابات الإضافية. بعد كل فكرة أو سؤال، تحرص المعلمة على شكر الطلاب على مساهمتهم.

ربما تتساءل، "ولكن ما علاقة هذا بالقيادة؟"

القادة هم الذين يبدأون قصة ذات أهمية

القادة هم أولئك الذين يستحوذون على انتباه الجميع ويثيرون فضولهم من خلال فتح كتاب على عالم يمكن أن تنطلق فيه الأفكار والأسئلة والإمكانيات. إنهم يحولون هدفنا إلى بداية قصة حية وحيوية حول ما يمكن أن نصبح عليه، ويطرحون أسئلة أساسية تتحدى كل واحد منا لإيجاد مكاننا عندما تبدأ القصة في الظهور. إنهم يطلبون منا أن نجد المكان الذي يمكننا من خلاله خلق قيمة

مقنعة لأنفسنا ولشركاتنا ومؤسساتنا ولأولئك الذين نختر خدمتهم. وعندما لا نستطيع العثور على مكاننا، يساعدنا القادة على اكتشاف الأغنية التي بداخلنا وعلاقتها بالسفونية أو الأداء الذي نحاول خلقه.

القادة هم أولئك الذين يدركون أنه من أجل تقديم قيمة مقنعة، سيتعين على العديد من الأشخاص أن يتناوبوا على القيادة.

وعلى الرغم من أن أفضل القادة ماهرون في بدء القصة ووضع إطار لما هو ممكن، إلا أنهم لا يحتاجون إلى قراءة كل سطر. كما أنهم ماهرون في طرح الأسئلة التي نتحدثنا لبدء عملية استقصاء حول ما يمكن أن تصبح عليه شركاتنا ومؤسساتنا. لكنهم لا يحتاجون إلى طرح كل الأسئلة. فبمجرد أن نبدأ، يتمثل دورهم الأساسي في مواصلة الحوار وإجبارنا على المشاركة والتساؤل. إن سعيها هو إطلاق العنان لأكثر قيمة محتملة لعملائنا من خلال السماح لإبداعنا الفطري وخيالنا بالتحليق. فالقادة هم الذين يدركون أنه من أجل تقديم قيمة مقنعة يجب أن يتناوب العديد من الأشخاص على القيادة

القادة يرفضون السماح لنا بقبول "لا" أو "نعم" كإجابة حتى نصلح جزءًا من الرحلة ونستكشف بفاعلية عالقا من الاحتمالات، ثم يرفضون أن يتركونا نخرج من دائرة الاهتمام حتى نلتزم بابتكار شيء ذا قيمة.

القادة يحافظون على التركيز على تقديم قيمة ذات أهمية

وبينما تتكشف الرحلة، فإن القادة هم الذين يحرصون على أن يظل تركيزنا منصبا بوضوح على الاحتياجات الحقيقية للعملاء الذين نختر خدمتهم وما يتطلبه الأمر لتغيير اللعبة بطريقة تقدم قيمة مقنعة. إنهم يلهموننا للاعتقاد بأن

كل شيء ممكن إذا كانت لدينا الرؤية والالتزام لتحقيقه.

فالقادة يقاومون الرغبة في توخي الحذر، أو الاختلاف قليلاً، أو حتى التحسن قليلاً. فهم يطلبون منا ألا نكتفي بوضع خطط بسيطة لتلبية توقعات العملاء، وآمالهم، وأحلامهم الجامحة، إلا إذا كانت تلك الخطوات الأولية على طول الجناح مصممة لمساعدتنا على تحديد اتجاهاتنا للرحلة الحقيقية التي تليها.

يحمل القادة المصباح الذي يضيء لنا الطريق في رحلتنا إلى ما يمكننا أن نصبح عليه وما يجب علينا أن نصبح عليه.

فالقادة هم من يخلقون ثقافة الاستكشاف التي يسعى فيها الجميع لاكتشاف القيمة المقنعة وإطلاق العنان لها. القادة هم الذين يساعدوننا على فهم كيف نكون فضوليين ومنفتحين ومتألقين معاً.

القادة يعترفون بكل مساهمة

القادة هم أيضاً الذين يعترفون بمساهمة الجميع، مهما كانت كبيرة أو صغيرة، ويشكرون الجميع على مشاركتهم. وبقيامهم بذلك، فإنهم يشجعوننا على مشاركة أكبر ويتحدوننا على تجاوز مناطق راحتنا لاكتشاف العبقرية الكامنة فينا وربطها بالعبقرية الموجودة حولنا.

يحمل القادة المصباح الذي يضيء لنا الطريق في رحلتنا إلى ما يمكننا أن نصبح عليه وما يجب علينا أن نصبح عليه.

ملاحظة ختامية

العملاء مهمون أكثر من أي شيء آخر. فهم وحدهم السبب وراء وجود الشركات المؤسسات غير الربحية والحكومات - في الأنظمة الديمقراطية على الأقل. ولكي تظل واثق الصلة بالعملاء الذين تختار خدمتهم، يتعين عليك أن تلتزم بفهم احتياجاتهم المتغيرة وتقديم قيمة فريدة من نوعها ذات أهمية وعلى نحو مستمر. لن تفعل ذلك أبدًا إذا كنت تكتفي بالتغيير التدريجي أو مجرد نسخ أفضل الممارسات لأفضل منافسيك. ولكي تتحسن، ستحتاج إلى إعادة ابتكار قواعد اللعبة التي اخترت أنت وشركتك أو مؤسستك أن تلعبها بانتظام. وأفضل طريقة لتحقيق هذا الهدف هي إطلاق العنان لعبقرية كل موظفك حتى يتمكنوا من إطلاق العنان لعالم مليء بالأفكار المقنعة التي بمجرد تكييفها ستصبح ذات أهمية حقيقية لعملائك.

تكثر الأفكار في أكثر الأماكن المتوقعة وفي أكثر الأماكن غرابة. في هذا الكتاب، شاركت عشرة من أفكاري المفضلة، لكنها ليست سوى نقطة انطلاق لرحلتك واستكشافك. أيًا كان ما تفعله أنت وشركتك أو مؤسستك، اسع لاكتشاف أفضل الأفكار وتطبيقها بمهارة وشغف على عالمك. على عكس ماركو بولو، لن يستغرق الأمر منك ثلاث سنوات للوصول إلى الصين أو أي مكان آخر. هناك ثروة من الإمكانيات على بُعد قفزة قصيرة أو في متناول يدك حرفيًا. لقد جاءنا العالم بتنوع شعوبه وتفكيره وإبداعاته. إنه هنا لنختبره ونفهمه ونطبقه. لذا استنشق الاحتمالات.

أنت والعباقرة الآخرون من حولك. لديكم القدرة على تحقيق أكبر قدر من

النجاح لعملائكم، وفي نفس الوقت، القدرة على ضمان النجاح المستقبلي لشركتكم ومؤسساتكم. إنه مستقبل ينتمي إلى الفضوليين. ويتلخص التحدي الذي تواجهونه في أن تكونوا مستعدين عندما تتاح لكم الأفكار أو الاحتمالات المناسبة، وأن تكونوا منفتحين على الإمكانيات والفضوليين بشأن ما قد تعنيه هذه الإمكانيات عندما تتكيف مع عالم شركتكم أو مؤسستك وظروفها الخاصة.

لذا، تجرأ على الاستيقاظ غداً بعينين مفتوحتين. وانظر حولك في كل زاوية. وتحدث إلى الغريباء. واطرح مليون سؤال واكتشف عشرة ملايين إجابة. وتجراً على العثور على الأغنية التي بداخلك وغمها بصوت عالٍ بصحبة الأصدقاء. وتجراً على العثور على مكانك في سيمفونية القيمة التي يمكن لشركتك أو مؤسستك تقديمها. وتجراً على أن تكون مختلفاً بشكل مقنع في العمل والحياة التي تختارها.

لقد قلت في البداية أن الأفكار الواردة في هذا الكتاب من شأنها أن تحقق تكافؤ الفرص في أي عمل أو صناعة. فحتى الشركات أو المؤسسات التي كانت خاسرة يمكن أن تصبح رابحة في نظام عالمي جديد مدفوعاً بالمساواة في الوصول إلى مصادر إلهام غير محدودة تقريباً. أشعر أنني مضطر للعودة إلى هذه الفكرة قبل أن أدعك إلى مواصلة طريقكم.

من الواضح أن لديك فرصة أفضل بكثير للفوز في المستقبل إذا كنت تقوم بالأشياء الصحيحة حتى الآن. فمعرفة عملائك وتلبية احتياجاتهم وتقديم المنتجات أو الخدمات أو الحلول التي تهمهم اليوم توفر لك موقعاً أفضل بكثير للانطلاق مع تسارع وتيرة العالم. ولكن، بكل بساطة، هذا لا يكفي. فولاء العملاء يشتري لك مجرد تذكرة لتقديم قيمة أكبر غداً. ونتيجة لذلك، حتى الشركات

التي كان أداؤها سيئًا لديها فرصة لإعادة ابتكار نفسها وتغيير اللعبة أمام أعيننا. لن يكون الأمر سهلًا، ولكن ليس من المستحيل أن تنهض من بين الأموات. فكما تعلمنا من الأطباء والممرضات الرائعين في مركز الصدمات النفسية، قد تكون هذه هي "ساعتك الذهبية"، عندما يكون مستقبل شركتك أو مؤسستك على المحك. كل واحد منا لديه فرصة للفوز، ولكن الوقت يمر بأسرع مما نتخيل. إذا كان هناك وقت للنظر إلى العالم بطريقة مختلفة تمامًا، فهو الآن.

وبهذه الأفكار الأخيرة، أتمنى لكل واحد منكم رحلة آمنة وناجحة. لا تتوقعوا مني أن أتمنى لكم حظًا سعيدًا! لأنني لا أعتقد أنكم ستحتاجون إليه. فهناك ما يكفي من الأفكار الرائعة التي ستكتشفونها أنتم وزملائكم. وإلى جانب ذلك، كنت أعرف منذ فترة طويلة أنني محاط بالعابرة. وآمل أن أكون قد أقنعتكم بأنكم كذلك.

Telegram: @mbooks90

لذا دع المرح والسحر يبدأ!

إذا كنت ترغب في اختبار معرفتك بالجغرافيا والعالم المليء بالأفكار، حاول العثور على الأماكن التي سافرنا إليها في الكتاب على خريطة العالم أو الكرة الأرضية. وبينما تفعل ذلك، حاول أن تجد بعض الأماكن الجديدة التي يمكنك مشاركتها مع الآخرين.

انتهى