

# خطواتك الخمس المقبلة

إتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي في عملك

## Your Next Five Moves: Master the Art of Business Strategy

Copyright © 2020 by BetDavid Enterprises LLC. Published by arrangement with Folio Literary Management, LLC.

Arabic Edition Copyright © 2023 by **Jabal Amman Publishers**.

All rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews, without prior permission of the publisher.

## خطواتك الخمس المقبلة: إتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي في عملك

الطبعة العربية الأولى ٢٠٢٣م

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمان ١١١٨١، الأردن

هاتف: +٩٦٢ ٦٤٦٤ ٥٥٥٩

Email: [info@japublishers.com](mailto:info@japublishers.com)

[www.japublishers.com](http://www.japublishers.com)

رقم الإيداع: ٢٠٢٢/٧/٣٥٨٣

ISBN 978-9923-12-090-3

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

المملكة الأردنية الهاشمية

٢٠٢٢/٧/٣٥٨٣

٦٥٨

ديفيد، باتريك بت

خطواتك الخمس المقبلة / باتريك بت ديفيد، غريغ دينكين -

عمان: جبل عمان ناشرون، ٢٠٢٢

(ص)

ر.إ.: ٢٠٢٢/٧/٣٥٨٣

الوصفات: / التخطيط الاستراتيجي // إتخاذ القرارات// النجاح الإداري// إدارة الأعمال

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

طبع في المطابع المركزية (Central Press).





الإهداء

إلى والدي، غابريال بت ديفيد،

أرسطو حياتي.



## ملاحظة من الكاتب

أروي قصصًا تعود إلى أكثر من ثلاثين عامًا، وأبذل قصارى جهدي لوصف ما حدث بدقة. إنَّ الأشخاص الذين جرت تسميتهم بأسمائهم وأسماء عائلاتهم في الكتاب هم أناسٌ حقيقيُّون. أمَّا الذين ذُكرت أسماؤهم الأولى فقط فهم إمَّا أشخاصٌ من نَسج الخيال، وإمَّا أشخاصٌ تغيَّرت أسماؤهم وتفاصيل حياتهم، لكنَّ مغزى قصصهم واقعيٌّ في كلتا الحالتين.





# المحتويات

المقدمة: قبل اتخاذ خطواتك الأولى ..... ١١

## الخطوة ١: احترف فنَّ معرفة ذاتك

١ من تريد أن تكون؟ ..... ٢٧

٢ ادْرُس أهمَّ منتجاتك: أنت ..... ٤٩

٣ طريقك إلى تحصيل الثروة: رياديُّ أعمالٍ داخل منشأة أم رياديُّ أعمال؟ ..... ٦٧

## الخطوة ٢: احترف المقدره على التفكير

٤ القدرة المذهلة على حلِّ المشكلات ..... ٨٩

٥ كيف تحلُّ المجهول "س": منهجيَّة لصنع القرار الفعَّال ..... ١٠٧

## الخطوة ٣: احترف بناء الفريق المناسب

٦ خُرافة رياديِّ الأعمال المستقلِّ: كيف تبني فريقك ..... ١٢٧

٧ أنشئ سياسات مبنية على المبادئ ..... ١٥١

٨ الثقة = السرعة: قوَّة المصداقيَّة ..... ١٦٩

#### الخطوة ٤: احترف ووضّح خطط تساعدك على التوسّع

- ١٩٣ ..... ٩ التوسّع نحو النموّ الأسّيّ
- ٢١٥ ..... ١٠ اجعل الزخم صديقك، وتخصّر للفوضى
- ٢٣٥ ..... ١١ كرة المال: تصميم أنظمة لتتبع عملك التجاريّ
- ٢٥٣ ..... ١٢ كن مصاباً بالارتياب، فالمحترف لا يدعُ شيئاً يغيب عن ناظره

#### الخطوة ٥: احترف ألعاب السلطة

- ٢٧٣ ..... ١٣ كيف تتغلّب على جُلّيات وتروي القصة على طريقتك
- ٢٩٥ ..... ١٤ البيع والتفاوض والتأثير بأسلوب رجال العصابات
- ٣١٣ ..... ١٥ اعمل على تنمية سلطتك، وحافظ على مؤهلاتك
- ٣٢٩ ..... الخاتمة: كش مات
- ٣٣٧ ..... الملحق أ: التدقيق في الهوية الشخصية
- ٣٤٣ ..... الملحق ب: ورقة عمل حلّ "س"
- ٣٤٥ ..... رسالة شكر وتقدير
- ٣٥١ ..... لمحة عن المؤلّف

## المقدِّمة

# قبل اتِّخاذ خطوتك الأولى

عندما شاهدتُ أوَّل مرَّة الفيلم الوثائقيّ ”ماغنوس“، عن لاعب الشطرنج ماغنوس كارلسن (Magnus Carlsen)، لم أكفَّ عن التفكير في أوجه الشبه بين أسلوبه والأعمال التجاريَّة. كارلسن شابٌّ نرويجيٌّ معجزةٌ في الشُّطرنج، أصبح أستاذًا كبيرًا في سنِّ الثالثة عشرة، وهو يتمتَّع ببصيرةٍ نافذة، إذ يفكِّر دائمًا في ما يصل إلى ١٥ خطوة إلى الأمام؛ وبذلك، تتكوَّن لديه قدرةٌ خارقةٌ على توقُّع خطوات خصمه والسيطرة عليها. كما ذهلتُ بتحضيراته الدقيقة للمباريات، فلأنَّه لعب اللعبة في ذهنه مرَّاتٍ عدَّة قبل لعبها فعلاً، لا يتفاجأ بأيَّة خطوة يبادر بها خصمه. علاوة على ذلك، عليه أن يتعامل مع أمرٍ يواجهه المؤسِّسون والمديرون التنفيذيون طوال الوقت، يقول كارلسن: ”إذا أردت بلوغ القمَّة، فثمَّة خطرٌ دائمٌ أن تنعزل“.

بعد مشاهدة ”ماغنوس“، ظللتُ أفكِّر في القواسم المشتركة الكثيرة بين رياديِّي الأعمال الناجحين ومحترفي الشُّطرنج. ولم أتفاجأ حين علمت أن مؤسس تسلا وسيبس إكس، إيلون ماسك، بدأ لعب الشُّطرنج في سنِّ مبكرة. قال شقيقه كيمبال: ”يستطيع [ماسك] رؤية الأشياء بوضوح أكثر من أيِّ شخصٍ آخر أعرفه. في الشُّطرنج، يمكنك أن ترى اثنتي عشرة خطوة إلى الأمام إذا كنت محترفًا حقيقيًّا. وفي حالة إيلون، يمكنه أن يرى ما سيحدث بعد اثنتي عشرة خطوة في أيِّ وضعٍ يواجهه“.

يضع هذا الاقتباس كلَّ شيء في نصابه. فمعظم الناس هواة، وسرعان ما يفشلون في أعمالهم التجاريَّة؛ لأنَّهم لا يفكِّرون في أكثر من خطوة أو اثنتين إلى الأمام، أمَّا مَنْ يضع استراتيجيَّةً فعَّالةً، فيتَّخذ خطوة ويكون في ذهنه قد حَضَّر سلسلة من الخطوات اللاحقة المبنية على تفاعل السوق أو وَضَع منافسيه؛ لذلك عليك أن تفكِّر في أكثر من خطوة إلى الأمام لتنفيذ استراتيجيَّة فعَّالة، وحينها تبدأ بالتحسُّن حقًّا، تصير قادرًا على توقُّع ردود فعل الآخرين وتنفيذ سلسلة من الخطوات التي يصعب على خصمك مواجهتها.

مع أنَّ العمل يُشبه لعبةً تتطلَّب التفكير في خطوات عدَّة مُسبَّقة، فهذا ليس كتابًا عن الشُّطرنج. بالأحرى، يدور هذا الكتاب حول معرفة رؤية محترف الشُّطرنج وعقليته، وتطبيقها على الأعمال التجاريَّة. حتَّى إنَّك لا تحتاج إلى معرفة أيِّ شيء عن اللعبة. فلا توجد فيه أمثلة عن الشُّطرنج، ولكنَّ في طيَّاته الكثير من الأمثلة عن رجالٍ ونساءٍ ناجحين يفكِّرون كما يفكِّر محترفو الشُّطرنج.

من جهة أخرى، الأشخاص الذين لا يفكِّرون في أكثر من خطوة إلى الأمام يحركهم الغرور والعاطفة والخوف. مثلاً، حين يهدد أفضل مندوب مبيعات لديك بالاستقالة إذا لم يحصل على علاوة، يقول الهاوي الذي تحركه العاطفة: "لا أحد يهددني"، أو "لنحتاج إليه أصلاً". أمَّا الذي يرسم الاستراتيجيَّات، فيخطِّط لخطواته المقبلة.

ويصحُّ النهج ذاته في تربية الأولاد، فحين تلبِّي طلبات أولادك كلَّها من حلويات أو جهاز آي باد أو إذن لتأجيل حصَّة العزف على البيانو، تشعر بالفرح فيما تراهم يتسمون ويعبرون لك عن حبِّهم، لكنَّك تعلم أيضًا أنَّك إذا لم تلبِّ طلباتهم كلَّها، فسوف يغضبون ويعبرون لك عن أبشع عبارات الكراهية. ويوضح لك هذا السيناريو أنَّك ستواجه دائماً خيارين، سواء في تربية الأولاد أم في حياتك المهنيَّة: خيار سهل، وخيار أكثر فاعليَّة، لكنَّه يستلزم التفكير في خمس خطوات إلى الأمام.

حبِّداً لو علَّمني أحدٌ أن أفكِّر بهذه الطريقة عندما كنت أنتقل من كوني مندوب مبيعات إلى مدير مبيعات إلى مؤسِّسٍ إلى مدير تنفيذيِّ. فنمط التفكير هذا كان سيوفِّر

عليّ ملايين الدولارات والكثير من نوبات الهلع. وعندما أتأمل كيف انتقلت من كوني مندوب مبيعات مغرور مزاجي مضطرب إلى مدير تنفيذي حذقٍ واعٍ واثق بنفسه، أتيقن أن السرّ يكمن في التفكير في خمس خطوات مُسبّقة على الأقلّ.

لربّما يتساءل بعض المتفوّقين سبب كلامي عن خمس خطوات مُسبّقة فقط. ثمّة سببان لذلك: أوّلاً، خمس خطوات هي النقطة المثاليّة للاستراتيجيّة المدروسة والعمل السريع. صحيحٌ أنّ هناك أوقاتاً تريد أن تفكّر فيها بأكثر من خمس خطوات، كما في حالة عقد الاجتماع السنويّ خارج نطاق شركتك، أو حين تحلّل عمليّة استحواذٍ محتملة (أو بناء مستعمرة على المريخ)، لكنّ الإفراط في التحليل والتفكير في خطوات كثيرة مُسبّقة يجعلانك تدور في حلقة مُفرّغة؛ لذلك يكفي التخطيط لخمس خطوات مُسبّقة لتتوقّع ما سيحدث وترى الخطوات اللاحقة والخطوات المضادّة. أمّا السبب الآخر فهو أنّ هناك عمومًا خمس خطوات عليك احترافها للنجاح في الأعمال التجاريّة. وقد قسّمتُ الكتاب إلى هذه الخطوات الخمس لتعرفَ بالضبط ما عليك فعله لإحراز النجاح.

هناك أمور كثيرة أعجزُ عن القيام بها. ومع أنّ طولي ١٩٥ سم ووزني نحو ١١٠ كغم، فلا يمكنني لعب كرة السلّة أو رمي كرة القدم الأميركيّة، كما لا أستطيع كتابة شفرة برمجية أو إعادة تركيب محرّك، لكنّ ما أبرع فيه هو مساعدة رياديّ الأعمال والمديرين التنفيذيّين على وُضْع استراتيجيةٍ يكتسحون بها السوق. وعندما أجلس في غرفة الاجتماعات مع مؤسّسٍ أو مديرٍ تنفيذيٍّ، نتعامل مع الاستراتيجية على أنّها لعبة. غير أنّ الفرق الوحيد بين العمل والشطرنج (أو المونوبولي) هو أنّنا نلعب بملايين (أو بلايين) الدولارات فعليًا. وبواسطة هذه العقليّة، يتعلّم القادة كيف يرسمون استراتيجيات تهيئهم للنموّ.

بصفتي مستشارًا للمديرين التنفيذيّين ومرشدًا للطلبة ورياديّ الأعمال الطموحين، فإنّ أحد الأسئلة الأكثر شيوعًا التي أسمعها هو: هل تنصحنى أن أستقيل من وظيفتي وأفتتح عملاً تجاريًا؟ كما أتلقّى أسئلة متكرّرة أخرى، مثل: هل تنصحنى أن أجنبيّ المالّ ببيع الأسهم أو السندات؟ كيف أعدّ هيكلية التعويضات في شركتي كي أجتذب

المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى أو مندوبي المبيعات وأحافظَ عليهم؟ هل يجدرُ بي أن أوسّع نطاق عملي نحو الخارج الآن، أم أنتظرَ ريثما تتغيّر أحوال السوق؟

إنَّ الأسئلةَ البسيطة التي تُطرح في التجارة ثنائيّة، أي أنَّ الجوابَ عليها يكون إمّا نعم وإمّا لا. لكنَّ الخطأ يقع حين يعتقد المرء أنَّ كلَّ الأجوبة ثنائيّة؛ ذلك أنَّ الجوابَ عن أيِّ سؤال يستلزم سلسلة من الخطوات المتسلسلة. وغالبًا ما يزيد "الخبراء" الطين بِلَّة حين يجيبون عن الأسئلة بنعم أو لا، كما لو أنَّ كلَّ الأعمال تدرج في الحانة نفسها، لذلك ستلاحظ أنَّ خطواتك الأولى هي أن تعرفَ مَنْ أنت وماذا تريد.

أمَّا المشكلة الأخرى التي أراها فهي النقص في التخطيط. فلا تكون الحماسة فعّالة إلا إذا اقترنت بالتخطيط لخمس خطوات إلى الأمام. غير أنَّ هناك كثيرين ممن يرغبون في تنفيذ الخطوة الخامسة دون القيام أولًا بالخطوات الأربع الأولى، وهذا خطأ؛ إذ إنَّ هذه الخطوات متسلسلة. ولبلوغ المستوى المقبل، على المرء الانتقال من التفكير المحدود في مسارٍ واحد (وخطوة واحدة) إلى رؤية خطواتٍ مسبقةٍ عدّة.

إذا كنت واثقًا بأنك تريد أن تكون رياديّ أعمالٍ، فقد يكون تتركّ وظيفتك هو الخطوة الرابعة، أو ربّما تُجري سلسلة من الخطوات لتحتلَّ منصبًا مربحًا داخل شركتك الحالية (أي أن تصبحَ رياديّ أعمالٍ داخل المنشأة كما سترى في الفصل ٣). أمّا إذا كانت لديك عائلة وتفتقر إلى ممتلكاتٍ تدعمك، فلا أنصحك بتأنا بترك عملك كخطوة أولى. وفي الواقع، ليس بالضرورة بتأنا أن تترك وظيفتك لتحقيق ما تريده بالضبط. وتنطبق المعلومات الواردة في هذا الكتاب على الناس كلِّهم في مراحل حياتهم واختلاف أعمالهم. فربّما تكون مديرًا ماليًا تحبُّ عملك، أو عاملاً مستقلًّا تحبُّ التنوع والمرونة في عملك بوصفك صاحب منشأةٍ فردية. وأحد الأشياء التي أحبُّها كثيرًا في ريادة الأعمال هو وجود مسارٍ للكل، ما دام المرء يمتلك وعيًا ذاتيًا، واستعدادًا للتفكير في خمس خطوات إلى الأمام.

بغض النظر عن التسلسل المناسب لأحوالك، يتميّز المخطّطون الحكماء بقدرتهم على التوقُّع. مثلاً، يتمنّع أفضل القادة العسكريين بالموهبة في التخطيط لخطوات عدّة إلى

الأمم. ويعرف المقاتلون المحترفون كيف يُوقعون بخصومهم؛ إذ يخسرون الجولة الأولى عمدًا ليوهوا خصمهم أن حركته تنجح ضدَّهم، ثمَّ يستخدمونها للإيقاع به في جولة لاحقة، أو يبدأون سلسلة من الخطوات يقضون بها على خصمهم. ومع أن وارن بافت ليس محترفَ شطرنج، فإنَّ السببَ في نجاحه المستمرُّ يُعزى إلى أسلوبه الصبور في تنفيذ خطَّاته، فهو لا يحاول حسم صفقةٍ معيَّنة أو حتَّى ربح موسم معيَّن أو سنةٍ كاملة، بل يجري سلسلة من الخطوات للفوز على المدى الطويل.

أخبرني أسطورة كرة السلة، كوبي براينت، قبل أقلَّ من ستَّة أشهر من موته المأساوي، أنه أراد منذ أن كان في سنِّ الثالثة عشرة أن يكونَ أحدَ أعظم لاعبي كرة السلة. وفي ذلك الوقت، كان يحتلُّ المرتبة السادسة والخمسين في الولايات المتَّحدة. فأنشأ قائمةً بجميع أسماء الذين يتفوقون عليه. وبعد خمس سنوات، أي بعد تحرُّجه في المدرسة الثانويَّة، تجاوزَهم جميعهم، وأصبح ممَّن يُختارون منذ الجولة الأولى. وتقول الشائعات إنَّ مايكل جوردن اعتاد اللعب في فريق الأحلام الأولمبيِّ الأميركيِّ عام ١٩٩٢، كي يعرفَ نقاطَ ضعف زملائه في الفريق ليستخدمها ضدَّهم عندما يعود إلى منافسات رابطة كرة السلة للمحترفين. لقد كانا كلاهما بارعين في رسم الاستراتيجيات ويفكران دائمًا في خمس خطوات مسبَّقة على الأقل. وهذه هي الطريقة التي يجب أن تفكَّر بها، لا سيَّما إذا كنتَ تخطِّطُ للمنافسة في سوق عملك والسيطرة على مجال صناعتك.



في الصفحات التالية، سأريك كلَّ ما تحتاج إليه لتفكَّر مثل محترفٍ في وُضع الاستراتيجيات. وسأوضح لك أيضًا كيف:

١. تكون متميزًا وتنقل المعلومات القيِّمة إلى الآخرين.
٢. تبحث عن المستثمرين وتؤسِّس لخروج مربح.
٣. تجذب الأشخاص الموهوبين وتحفِّزهم على البقاء في منشأتك.

- ٤ . تحافظ على وجود أنظمة في أثناء النمو المتسارع، وتبقى قوياً معافياً في خِصْمِ الفوضى.
- ٥ . تعالج المسائل، وتتخذ القرارات، وتحلُّ المشكلات بفاعليَّة.
- ٦ . تحدّد مَنْ تريد أن تكون، والأثر الذي ستخلِّفه وراءك.
- ٧ . تفاوض وتبيع وترسم الخطط كما لو أنّ حياتك تعتمد على ذلك.

لعلَّ اختيارك وقَع على هذا الكتاب؛ لأنَّك تفتقر إلى العلم أو الموارد اللازمة لتأسيس عمل تجاريّ. أو لعلَّك تكون شخصاً عبقرياً لا تقدر على اتِّخاذ قرارٍ يُنقذ حياتك؛ لأنَّك تفكّر أكثر ممَّا يجب دائماً. لا يهمُّ أين تبدأ. وإذا كنت تشكُّ في أنّ الإنسان قادر على النموّ ليصيرَ رياديّ أعمال، أنصحك بقراءة قصّتي.

فكلُّ مَنْ عرّفني في حديثي صنّفني ضمن فئة "الأقلّ احتماليّة للنجاح"، لكنِّي تحوّلت من رجل لا يفكّر في المستقبل بتاتاً (ونتيجة ذلك كان لديه ٢٦ بطاقة ائتمان مجموع ديونها عشرات آلاف الدولارات) إلى مدير تنفيذيّ. وسترى كيف أسست وكالة "PHP"، وهي شركة لتسويق الخدمات الماليّة بسنّة وستين وكيلاً في مكتبٍ واحد في نورثريدج، كاليفورنيا، وكيف صارت بعد عشر سنوات تضمُّ أكثر من خمسة عشر ألف وكيل، و١٢٠ مكتباً في تسع وأربعين ولاية وبورتوريكو.

أنا فخور لأنّ وكالتنا معروفة بتنوّعها الفريد وثقافتها المتطوّرة وحضورها على وسائل التواصل الاجتماعيّ. وقد حقّقنا ذلك في مجال التأمين على الحياة، والذي يُعرف بأنّه مجال "مملّ". ولم ننجح بفضل معارفنا أو حظنا الوافر. وفي الحقيقة، تثبت خلفيّتي أنّ رياديّ الأعمال يمكن أن يأتيوا من أيّ مكانٍ، ولديهم السهات التي يمكن أن يتصّف بها كلُّ إنسان.



## المدير التنفيذي الأقل احتمالية

ترعرعتُ في بلاد عصفت بها حربٌ طاحنة. وقد عانت عائلتي هجماتٍ متكررة عشوائية على بلدنا. ومع أنني كنتُ في سنِّ الثامنة فقط، فلا تزال الأصوات تتردد في أعماقي حتى اليوم، فكان كلُّ هجومٍ يبدأ بصفارة إنذار صوتها كفييل بتمزيق صدرك، يليها صوتٌ يحذّر من عبور طائرات معادية للحدود، ثم نسمع صوت صفير القنابل التي تنهمر من السماء.

وبعد كلِّ صوت صفير، كنّا نصليّ ألا تنزل القنبلة على ملجئنا، ولا أنسى كيف كنتُ في أثنائها أجلسُ بجانب والديّ والخوف يدبُّ في أوصالي. أخيراً، ضاق الأمر ذرعاً بوالدي، فأخبرتُ والدي أننا إذا لم نغادر البلاد، فسيأتي يوم يضطرُّ فيه ابنهما أن يخدم في الجيش، عندئذٍ أدرك والدي أنه سيخفق لا محالة إذا لم يتخذ إجراءً فورياً.

ركبنا أنا وأختي ووالدانا سيارتنا البيضاء ذات البابين، من نوع رينو، وتوجّهنا نحو مدينة تبعد ساعتين عن العاصمة. ولكي نبلغ وجهتنا، وجب علينا عبور أحد الجسور. وحالماً عبرناه، حدث وميضٌ هائل خلفنا، فقال والدي لي ولأختي إن علينا ألا ننظر إلى الوراء، ويا ليتنا سمعنا كلمته ولم يتملّكنا الفضول! فعندما استدرنا، رأينا الدمار الذي خلفته قنبلة سقطت على الجسر الذي كنّا قد عبرناه للتوّ، أي على بُعد أقل من مئة مترٍ خلفنا. صراحةً، تعجزُ كلماتي عن وصف ما رأيته آنذاك، ولا أتمنى لأحد أن يشهد منظرًا فظيماً كهذا، لا سيّما ولدين مرعوبين في عمرنا.

لا أزال أتذكّر تلك اللحظة كما لو كانت بالأمس. وأوقاتٌ كهذه قادرة إمّا أن تحطّمك نفسياً، وإمّا أن تزيدك صلابَةً في وجه الألم والشدائد. وبعدها تمكّنا من الهرب والنجاة من الكارثة، عشنا في مخيمٍ للأجئين مدّة عامين في إرلانغن في ألمانيا، قبل أن تنتقل في النهاية إلى غلينديل في كاليفورنيا في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٠. وعندما وصلنا إلى الولايات المتحدة، كنتُ في الثانية عشرة من عمري، بالكاد أتحدّث الإنكليزية، وصور الحرب المروّعة عالقة في ذهني تطاردني بلا هوادة.

وهكذا، بفضل خطوة والديّ الصحيحة التي انتشلتنا من براثن الموت، أنا اليوم مواطنٌ أمريكيٌّ فخورٌ أنعمُ بعمل مزدهر وعائلة جميلة.



عندما تفكّر في خمس خطوات إلى الأمام، تكون كأنك قارئٌ أفكار. لكنّ ما يحدث في الواقع هو أنّك شاهدتَ الخطوات مرّات عدّة بحيث بات في وسعك توقُّع ما سيقوله خصمك أو يفعله. ولا بدّ أنّك تتساءل: هل هذا ممكن؟ هل أقدر حقاً أن أتحوّل من إنسان بلا خبرة إلى إنسان يرسم الخطط ويبنى لنفسه إمبراطوريّة؟

ولربّما تقول: "لكن يا باتريك، أنت شخصٌ مفوّه، وتعرف بالفطرة أن تتصرّف مثل ريادة الأعمال، أنت أذكى مني بأشواط".

أذكى منك؟ حقاً؟

تأمل في ما يأتي:

١. بالكاد تخرّجت في المدرسة الثانوية. كان متوسط درجاتي ٨, ١، وحصلت على درجة ٨٨٠ في اختبار القدرات الدراسية (من أصل ١٦٠٠)، ولم تطأ قدماي الجامعة يوماً، حتّى إنّ أصدقائي وأقاربي كانوا يقولون لي باستمرار إنّي لن أحقّق شيئاً في حياتي.
٢. هل تظنّني مفوّهًا؟ صار عمري واحداً وأربعين عاماً، وما زال الناس يهزأون بلكنتي. وفي سنوات مراهقتي، كنت أخاف من نطق بعض الكلمات، مثل: "Wednesday"، "Island"، "Government" أكثر ممّا أخاف من الحرب. وفي تلك الأثناء، أُعيدَ عرضُ مسلسل "جزيرة غيليجان" (Gilligan's Island) ما جعله برنامجاً مشهوراً. فتخيّل كيف كنتُ أَلْفِظُ هَاتين الكلمتين، وكم تعرّضتُ للاستهزاء والتنمّر.

٣. تطلّق والداي بعد وصولهما إلى الولايات المتّحدة، فعشتُ أغليبيّة الأيام مع أمّي التي تعتمد على الإعانات الاجتماعيّة من الحكومة. ومع أنّي كنتُ طويل القامة وأحبُّ الرياضة، فلم أَلعبَ أيًّا منها لأنَّ أمّي لم تكن قادرةً على تحمّل رسوم العضويّة الشهريّة في جمعيّة الشبّان، والتي بلغت ٥, ١٣ دولارًا.

٤. التحقّت بالجيش في سنّ الثامنة عشرة، إذ اعتقدتُ أنّي لا أملك خيارًا آخر. وحين صار عمري واحدًا وعشرين عامًا، استهلّ العباقرة حياتهم المهنيّة فيما كنتُ أبيع عضويّات أحد المراكز الرياضيّة.

فمن جهة، بدتُ فرّص نجاحي في العمل معدومةً. ومن جهة أخرى، حفزّني هذه التحديّات على النجاح. فلولا المحن التي مررت بها، لما امتلكتُ رغبةً عارمةً في النجاح. فلنضع النقاط على الحروف: لن أستطيع أن أعلمك الرغبة، لذلك لن يفيدك هذا الكتاب إذا كنتَ تفضّل تجنّب العمل الشاقّ ولا ترغب في القيام بشيء مهمّ في حياتك. فهذا الكتاب مخصّص للذين يودّون اكتشاف أفضل إمكاناتهم، ويبحثون عن الاستراتيجيّات المناسبة لفعل ذلك. فهم يبحثون ليس فقط عن الحافز، بل عن استراتيجيّات أثبتتُ فاعليّتها أيضًا. كما يريدون إيجاد صيغ فعّالة تسرّع عمليّة التقدّم. فهل هذا هو هدفك في الحياة؟



بالحديث بشأن الصيغ الفعّالة، كنتُ دؤوبًا في البحث عنها بقدر ما شاركتها. ففي عام ٢٠١٣م، بدأتُ بإنتاج مقاطع فيديو تدور حول ما نجح معي في العمل، بمساعدة ذراعي اليمنى ماريو، وكاميرا كانون صغيرة (والتي تُستخدم عادةً للتصوير الفوتوغرافيّ الثابت فقط). في البداية، أطلقنا على مقاطع الفيديو هذه اسم "دقيقتان مع بات" ونشرناها على يوتيوب. وفي غضون سنة، اشترك في قناتنا ستون شخصًا،

وغيرنا اسمها إلى "Valuetainment". وبعد ثلاث سنوات، أصبح لدينا ١٠٠ ألف مشترك، واشتهرنا في إنتاج محتوى مفيد وعملي. وفي آذار (مارس) ٢٠٢٠م، تخطى عدد مشركي القناة المليون شخص، وبقيت أقدام عليها النصائح لفئات مختلفة. وفي أيار (مايو) ٢٠١٩، عقدنا في دالاس أول مؤتمر كبير لنا (أسميناها فولت)، وحضره ٦٠٠ ريادي أعمال من ٤٣ دولة في ١٤٠ صناعة. وكان من بين الحاضرين أصحاب شركات ناشئة ومدبرون تنفيذيون، وحضر أيضًا مدير تنفيذي لشركة تبلغ إيراداتها السنوية نصف بليون دولار.

فلماذا أنفق الناس المال الذين كدوا للحصول عليه كي يسافروا آلاف الكيلومترات ليحضروا هذا المؤتمر؟ ولماذا هذا العدد من المشركين؟ لأن كل الفلسفات والاستراتيجيات التي تعلمتها قابلة للنقل. فيمكن أن يفهما ويستخدمها أي شخص. حتى إن متابعين عدّة راحوا يطلقون على أنفسهم لقب "Valuetainers" (أي يتمتعون إلى هذه الحركة)؛ لأنهم لمسوا نتائج إيجابية. صحيح أن "Valuetainment" ليست كلفة إدارة أعمال تقليدية، مثل هارفرد أو ستانفورد أو وارتن، لكنها أصبحت أرضًا خصبة للمديرين التنفيذيين ورياديين الأعمال الناجحين حول العالم.

أعتقد اعتقادًا راسخًا أن ريادة الأعمال قادرة على حل معظم مشكلات العالم، وتعلمت من التجربة السبيل إلى ذلك وكيفية تعليمه للآخرين. وكل ما جنيته من حكمة نتيجة محادثات الشخصية واجتماعاتي ومفاوضاتي الحامية سطرته في هذا الكتاب؛ لأنني واثق بنجاح أساليبي، وأعلم أن في وسعك تحقيق النجاح مثلي.

## السييل إلى بلوغ أهدافك في العمل

بين يديك دليل كامل يساعدك على تحقيق رؤيتك وطموحك. وسوف تتعلم فيه ليس فقط المهارات اللازمة، بل أيضًا العقلية اللازمة. وفيما تطالعه، ستري ما يلزم لتكون قائدًا وإنسانًا أفضل. وعندما تنتهي من دراسة الخطوات الخمس، تكون قد حصلت على

كل ما تحتاج إليه لإحراز النجاح في العمل الذي تبحث عنه. والخطوات الخمس هي:

١. احترِفْ فنَّ معرفة ذاتك.
٢. احترِفِ المقدرة على التفكير.
٣. احترِفْ بناء الفريق المناسب.
٤. احترِفْ وُضْعَ خُطَطٍ تساعدك على التوسُّع.
٥. احترِفْ ألعاب السُّلطة.

تتناول الخطوة الأولى مسألة معرفة نفسك، وهي مسألة قلما تُدكر في مجال العمل. وما ستره هو أنَّ معرفة خطواتك المستقبلية مستحيلةٌ دون وعيٍ بالذات. وبواسطة هذا الوعي، تستمدُّ قوَّة الاختيار، وتتحكَّم في أفعالك، والأهمُّ هو أنَّ معرفة نفسك تمكِّنك من معرفة الاتجاه الذي تريد أن تسلكه، وسبب أهميَّته.

وتتناول الخطوة الثانية مسألة القدرة على التفكير. فسأوضح لك كيف تعالج المشكلات وتضع منهجيَّةً للتعامل مع أيِّ قرار تواجهه مهما كانت الأخطار. وحيث إنَّه لا يوجد قرارٌ أبيضٌ وقرارٌ أسودٌ، سيعلمك هذا القسم كيف ترى درجات اللون الرمادي، وتمضي قُدماً رغم شكوكك.

وتتناول الخطوة الثالثة مسألة فهم الآخرين لتمكَّن من تأليف الفريق المناسب الذي يُسهِّم في نموِّ منشأتك. ورغم أنَّك قد تحسب بعض أساليب انتهازيةٍ وخداعةٍ، فالهدف منها مساعدة الناس على استنباط أفضل ما لديهم. وأفعل ذلك بطرح الأسئلة التي تكشف النقاب عن أعمق رغباتهم. وكما أتحدَّى الناس ليفهموا أنفسهم، سأتحَدِّك لتفهم علاقاتك. فبناء الثقة في الموظَّفين والشركاء يكون تحالفاتٍ مُربحةً، ويسرِّع كلَّ أجزاء عملك، ويساعدك أن تنامَ ملء جفنيك.

وتتناول الخطوة الرابعة مسألة وضع خُطَطٍ للتوسُّع وتحقيق نموٍّ أُسيٍّ. وستحدِّث في هذه الخطوة بكلِّ ما يتعلَّق بزيادة رأس المال وتحقيق النموِّ السريع ومساءلة الأشخاص.

وحين تصل إلى نهاية هذا القسم، تصير قادرًا على التفكير مثل مديرٍ تنفيذيٍّ متمرسٍ، وكسبِ الزخم والحفاظِ عليه. كما ستتعلم إنشاء أنظمة تتيح لك تتبُّع الأجزاء الرئيسة في عملك، وقياس تلك الأجزاء.

أمَّا الخطوة الخامسة والأخيرة فتتناول مسألة ألعاب السُّلطة. وفيها سنناقش كيف تتغلَّب على ”جُلديات الجبَّار“ في مجال عملك، وكيف تروي قصَّتكَ بطريقتك، وكيف تستغلُّ تأثير وسائل التواصل الاجتماعيِّ لقولبة قصَّتكَ. كما سنتطرَّق إلى علم النفس، ونكشف بعض أسرار إحدى أشهر منظَّمات الأعمال التجاريَّة في العالم: المافيا (نعم، المافيا وستعرف السبب عندما تقرأ الخطوة الخامسة!). ثمَّ نختم ببعض القصص الرائعة التي تُظهر كيف يفكِّر ريادةُيو الأعمال الناجحون في خمس خطوات مُسبَّقة.



رغم أنني لم أحصلُ شهادات عليا، فقد طالعتُ أكثر من ١٥٠٠ كتاب عن الأعمال. وما زلت مهووسًا بالتعلُّم كما كنتُ سابقًا. وقد استخلصتُ من هذه الكتب الحكَمَ، ووضعتها موضع التنفيذ في عملي. وعندما أخذتُ قناة ”Valuetainment“ تنمو، أجريتُ مقابلات مع عباقرة واستراتيجيِّين عدَّة. وبذلك حقَّقتُ هدفَين: أوَّلاً، تمكَّنت من تحسين عملي وحياتي، وثانيًا، استفادَ المشاهدون حول العالم من هذه الحكَم.

وبغية مساعدتك على فهم نمط تفكير وأسلوب عمل المَع ريادةيِّ الأعمال والاستراتيجيِّين، سأروي لك قصصهم. وهم أشخاصُ أجريتُ معهم المقابلات، مثل: راي داليو، وبيلي بين، وروبرت غرين، وكوبي براينت، وباتي ماكورد، ومجموعة من رجال العصابات، مثل: ”سامي الثور“ غرافانو. كما يأتي الكتاب على ذكر أشخاص قرأتُ عنهم وأعجبتُ بهم من بعيد، مثل: ستيف جوبز وشيريل ساندبرغ وبل غيتس. جميعهم رائعون، وستبثُّ قصصهم الحياة في نصائحي.

هدفي من هذا الكتاب هو مساعدتك على النموّ والازدهار، بغضّ النظر عن المنصب الذي تشغله حالياً. وبحلول الوقت الذي تنتهي فيه من قراءته، ستعرف بالضبط كيف تتخذ خطواتك الخمس المقبلة.

هدفي هو أن أوصلك إلى اللحظات التي تلمع فيها الأفكار في رأسك، وأن أعلمك كيف تتعامل مع البيانات والمعلومات، وتضع الاستراتيجيات بطريقة جديدة. تحيّل الإحباط الذي يشعر به من يحاول فتح خزانة دون معرفة الأرقام الصحيحة كلّها. ثمّ تحيّل اكتشاف الأرقام وفتح خزانة ملأنة بالحكم عن إدارة الأعمال. وهذا ما سيحصل عند قراءتك هذا الكتاب؛ فسوف تصير واثقاً بمعرفتك لما يجب فعله، ولكيفية فعله أيضاً. والنتيجة أنّك تملأ جعبتك بالوسائل اللازمة لحلّ المشكلات على أنواعها بينما تطوّر علامتك وعملك.





الخطوة ١



احترف فنَّ  
معرفة ذاتك



## مَن تريد أن تكون؟

“أعتقدُ أنَّ امتلاكَ الأسئلةِ خيرٌ من امتلاكِ الأجوبة؛ لأنَّ الأسئلةَ تحفِّزُ المرءَ على زيادةِ معلوماته. ففي النهاية، أليس الهدف من العلم هو مساعدتك على نيل ما تريده؟ ألا ينبغي أن تبدأ بما تريد وتكتشف ما عليك تعلُّمه لكي تحصلَ عليه؟”

- راي داليو (Ray Dalio)، مؤلِّف كتاب

“المبادئ: الحياة والعمل” (*Principles: Life and Work*) ومستثمر،

في قائمة مجلة “تايم” للمئة شخص الأكثر تأثيرًا في العالم سنة ٢٠١٢

بينما كان مايكل دوغلاس يلعب دور غوردون غيكو في فيلم “وول ستريت” الذي أُنتج عام ١٩٨٧، يقول لباد فوكس الذي لعب دوره تشارلي شين: “وأنا لا أتكلَّم عن جني ٤٠٠,٠٠٠ \$ في السنة من العمل في وول ستريت والطيران في الدرجة الأولى والشعور بالراحة. أنا أتكلَّم عن السيولة النقديَّة. أن تكونَ غنيًّا بما يكفي لشراء طائرتك النَّفْثَة الخاصَّة”.

يقرأ بعض الناس هذا الاقتباس ويقولون: "بيدو جني ٤٠٠,٠٠٠ \$ في السنة والشعور بالراحة أشبه بحلم يتحقق". وثمة مَنْ يعتصمون بالصمت ويدعون أنهم لا يهتمون بالأمر الماديّة. أمّا آخرون فيلطمون صدورهم ويتهلّلون فرحاً لأنهم سيحصلون على طائرهم النفاثة الخاصّة. غير أنّ ما يهمني هو ما تفكّر فيه أنت، ما دام جميع خياراتك ستمليها عليك توجّهاتك.

عندما يطرح عليّ أحد سؤالاً، سواء طالباً كان في مدرسة ثانويّة يطلب إرشاداً أم مديرًا تنفيذياً لشركة رأسها ٥٠٠ مليون دولار، أُجيبه قائلاً: "الأمر كلّ منوط بصدق إجابتك عن هذا السؤال: مَنْ تريد أن تكون؟".

في هذا الفصل، سأعلّمك كيف تجيب عن هذا السؤال بوضوح. وسأظهر لك كيف تعود إلى سبورة حياتك وتضع لنفسك أهدافاً وطموحاتٍ جديدةً من شأنها أن تبتّ فيك الحماسة والحيويّة. كما سأوضح لك لماذا رسمُ خُطّةٍ والتزامها يطلقان العنان للطاقة والانضباط اللذين تحتاج إليهما.

## أجِبْ عن الأسئلة لتكشف أعماق رغباتك

لا شيء أهمّ من أن تفهم ما يهّمك ومَنْ تريد أن تكون. ففي أغلب الأحيان، يزعم المستشارون والمؤثرون أنّ الجميع يريدون الأمر نفسه، لذا، حين أتحدّث إلى مديرٍ تنفيذيّ أو مؤسس شركة ما، أبدأ بطرح الأسئلة. وقبل تقديم أيّة توصيات، أجمع أكبر قدر من المعلومات عمّا يريد هذا الشخص أن يكون وما يسعى إليه في الحياة.

دون شكّ، لا يعرف الجميع مَنْ يريدون أن يكونوا. وليس خطأً ألا تكون الأجوبة كلّها حاضرةً في ذهنك فوراً. لا تنسَ أنّ هذا السؤال - وكلّ خطوة في هذا الكتاب - هو عمليةٌ بحدّ ذاتها. فجميع الأمثلة التي أعطيتها والقصص التي أرويها موجودةٌ لك أنت؛ إذ تهدف إلى حثّك على التفكير وفهم نفسك فهماً أفضل، لذلك، إذا لم يكن لديك جوابٌ

واضح في هذه المرحلة، فأنت مثلك مثل أغلبية الناس. فجل ما أطلبه منك هو أن تظلّ منفثًا وتستمرّ في القراءة حتّى تحصل على إجابة عن هذا السؤال في الوقت المناسب.

إنّ الهدف من هذه الخطوة هو تحديد أولوياتك ومساعدتنا على وضع استراتيجية معًا تناسب مستوى التزامك وطموحك. فربّما أدفعك إلى التشكيك في بعض القرارات أو الأساليب التي ستلجأ إليها لتحقيق طموحك، لكنّ الأمر يعود إليك في بذل الجهد والتوسّع في أفكارك.

مَنْ تريد أن تكون؟

فيما تستمرّ في طرح هذا السؤال على نفسك، سيحدّد جوابك مدى إلحاحك؛ فإن أردت تأسيس متجر عائليّ صغير، فلا داعي أن تتعامل مع التجارة كما لو أنّك في حالة حرب، بل يمكنك أن تسترخي في أثناء إدارة عملك. أمّا في حال أردت أن تخلخل صناعة ما، فيجدرك أن تتسلّح بالقصة الملائمة، والفريق المناسب، والمعلومات الصحيحة، والاستراتيجيات السليمة. اصرف وقتًا كافيًا لتكون قصّتك واضحة المعالم - مَنْ تريد أن تكون بالضبط - وإلا فلن تقدر على الصمود حين تصبح الأمور خشيئة. وفي عالم التجارة، تصير الأمور خشيئة دائمًا.

## اتخذ الألم وقودًا لك

يمكنني الجلوس هنا وإخبارك عن الحياة التي ربّما تعيشها ذات يوم. فمن الممتع التحدّث عن السيارات والطائرات النفاثة ولقائك بالمشاهير، لكنّ الأولوية للأمور الأهمّ. فسوف تكابد آلامًا مبرّحة تفوق خيالك حتّى تصل إلى هذه المرحلة. ومَنْ يقدر أن يصبروا أكثر من غيرهم على المهم - الأكثر تحمّلًا - لهم الفرصة الكبرى في إحراز النصر في عالم التجارة. ولكن بحلول الوقت الذي نصير فيه سادة أنفسنا لبضع سنوات، يصبح الكثير منّا متشائمين. إنّه لأمر بشع، غير أنّي رأيتة يحصل مرارًا كثيرة. فجميعنا نمتلك أحلامًا كبيرة

فيما تكبر، ونرسم لأنفسنا خططاً عدّة، ثمّ تضع الحياة أمامنا العراقيل، وتجري الرياح بما لا تشتهي السفن، فنفقد الإيمان بقدرتنا على التركيز على مَنْ نريد أن نكون. ومع أنّك قد لا تلاحظ ذلك، فقد يدبّر مقدرتك على اتّخاذ خطواتك التالية.

حتّى إنّنا قد نفكّر: "لحظة! ما المغزى من القول إنّني سأحقّق آمالاً كبيرة ما لم أكنّ سأعمل على الموضوع؟ يجدر بي إذاً أن أضع أهدافاً صغيرة وأبقى على برّ الأمان".

إنّ الأمر الوحيد الذي يحول بيننا وبين القمّة هو امتلاك رؤية وخطة للوصول إليها، فحينما تحارب من أجل قضية أو حلم أو شيء أعظم من ذاتك، تتحلّى بصفات مثل الحراسة والشغف والفرح التي تموّل حياتك إلى مغامرة عظيمة. فالسرّ يكمن في تحديد قضيتك ومعرفة مَنْ تريد أن تكون.

في صيف عام ١٩٩٩، كان عمري عشرين سنة وكنت قد تركت الجيش، وكانت خطّتي أن أصبح أرنولد شوارزنيغر الشرق الأوسط. وفي شهر حزيران (يونيو) من ذلك العام، كنت على يقين أنّي سأصير مستر أولمبيا التالي، وأنزوّج فتاة من عائلة كندي، وأصبح ممثلاً، وأحكم في النهاية ولاية كاليفورنيا.

وكخطوة أولى في خطّتي، حصلت على وظيفة في نادٍ رياضيّ محليّ، على أمل أن تتّم ملاحظتي في أقرب فرصة. في تلك الأيام، كان مركز بالي توتل فيتنس أكبر سلسلة لياقة بدنيّة في المنطقة. وبمعاونة أختي، حصلت على عرض في أحد مراكزه في مدينة كولفر، أصغر مركز بالي في ولاية كاليفورنيا وأقلّها شأنًا.

رغم هذه الظروف السيئة، فقد حصلت على ترقية ونقلت إلى أضخم نادٍ رياضيّ لباللي، ويقع في هوليوود. وكانت خطّتي هي الانكباب على العمل! ونتيجة تحسّني المطرّد في كسب أعضاء جدد، جنيت ٣,٥٠٠ \$ شهريًا. وكان هذا المبلغ يساوي الملايين في نظري، مقارنةً بما كنت أجنه في الخدمة العسكريّة.

وذات يوم، عرض عليّ مديري روبي منصبَ مساعد مدير في بالي في تشاتسوورث، على بعد ثلاثين ميلاً من هوليوود. وأرادني أن أقلبَ إدارةَ النادي هناك رأساً على عقب؛ إذ كانت تحقّق ٤٠٪ فقط من هدفها الشهريّ.

غير أنّي لم أرغب في الذهاب إلى تشاتسوورث، بل أردتُ أن أكونَ مدير نهاية الأسبوع في هوليوود، وهو منصبٌ أجنبيّ بواسطته ٥٥٠,٠٠٠ \$ كلَّ سنة. وقد وعدني روبي أنّي إذا غيّرت مسار الأمور في تشاتسوورث، حصلتُ على الوظيفة. أمّا المنافس الآخر الوحيد لهذا المنصب فكان موظفًا قديمًا اسمه إدوين إذا تفوّقتُ عليه، ضمنّتُ وصولي إلى منصب مدير نهاية الأسبوع في هوليوود.

بعد تسعين يومًا، تمكّنتُ من تغيير مجريات الأمور في نادي تشاتسوورث؛ إذ رفعتُ هدف العائدات الشهريّ من ٤٠٪ إلى ١١٥٪. فأوشكتُ على احتلال الصدارة في قائمة المديرين على مستوى الشركة، متقدّمًا على إدوين بأشواط، لذلك توقّعت أن الشركة مسرورة بي عندما تلقّيت اتّصالًا من روبي يريد فيه لقائي، وأنّ خططي تتحقّق الواحدة تلو الأخرى. فكننت سأقابل أسطورة اللياقة البدنيّة جو ويدر، ثمّ سيلا حظني أحدٌ وكلاء هوليوود رفيعي المستوى، فأبدأ مسيرتي المهنيّة في التمثيل، وأتعرّف إلى فتاة من عائلة كينيدي. لا أزال أذكر جيّدًا حتّى الآن مشاعر الترقّب التي انتابتني بعد ظهر ذلك اليوم قبل اجتماعي مع روبي.

حالما دخلت مكتب روبي، عرفتُ أنّ هناك خطبًا ما. فهو لم يكن الشخص ذاته الذي وعدني سابقًا بالمنصب إذا تفوّقتُ على إدوين.

غير أنّي ظننتُ بيني وبين نفسي أنّي أصبتُ بجنون الشكّ، وقرّرت ألاّ أشكّك فيه وأن أسمع ما لديه من أقوال.

فقال روبي: "باتريك، أنا فخور جدًّا بالأداء الذي قمتَ به أنتَ وفريقك في التسعين يومًا الماضية. وأريدك أن تبقى هناك ستّة أشهر أيضًا وترتقي بنادي تشاتسوورث إلى مستوى جديد".

فسألت: "ماذا تقصد؟ لقد أوضحت لك جيّدًا أنّي أردتُ منصب مدير نهاية الأسبوع في هوليوود". فقال لي إنّ المنصب لم يعد شاغراً.

في تلك اللحظة، بدأ الدم يغلي في عروقي. فلم أصدّق كيف لرجل بالغ أن ينظر إليّ بكلّ وقاحة بعد أن تراجع عن كلمته. لقد صبّبتُ تركيزي كلّهُ على تحقيق الهدف بحيث لم أفكّر في ما سأفعل إن لم تنجح خطّتي.

ومن تَبوّأ هذا المنصب؟ لا أحد سواه: إدوين. ولماذا؟ لأنّ إدوين كان قد عمل في بالي لسِتّ سنين، أمّا أنا فلتسعة أشهرٍ فقط. ونتيجة هذه المعطيات الموضوعيّة، وُضع روبي اسم إدوين على لائحة المتصدّرين الوطنيّة، غير أنّه بإنجازاتي ولا مكثرت بالجهود التي بذلتها. لأكون عادلاً تجاه روبي، لم يكن يتصرّف بأسلوب غير أخلاقيّ، بل كان دبلو ماسياً؛ إذ وجب عليه التزام أوامر الشركة. غير أنّ الوجه الإيجابي من الحادثة هو أنّي تعلّمت في سنٍّ مبكرة أنّ للشركات برنامجاً وأنّ التقدّم نادراً ما يعتمد على الجدارة وحدها. غير ذلك، لاحظ روبي أنّ الشرر يتطاير من عينيّ، وطلب إليّ أن أذهب خارجاً لأهدئ من روعي. فذهبت إلى موقف السيّارات وحاولت أن أفكّر، متخيلاً كيف ستغيّر هذه الأحداث مسار حياتي، فقلّبت الفكرة في ذهني، ولم أقبّل كيف ستكون خاتمتي في حال خضعت لقرار روبي. وبذلك كنت أفكّر في خطواتي المقبلة، مع أنّي لم أعرف ذلك حينها. غير أنّ التحدّي الوحيد تمثّل في أنّي كنتُ أتفاعل مع خطوات غيري عوض اتّخاذ خطواتي الخاصّة. فرجعت إلى مكتبه وسألته ما إذا كان القرار نهائياً، فأتمى ردّه إيجاباً.

عندئذ، نظرت إليه وأخبرته أنّي أستقيل. في البداية، اعتقد أنّي أمرح. غير أنّي كنتُ على يقين من قراري. فما نفع العمل في مكان لا يوضح لك ما عليك فعله لتتقدّم في الشركة؟ ما المغزى من تكبّد هذا العناء كلّهُ؟ وهكذا عرفتُ حينها أنّي لن أعيش يوماً آخر واضحاً مستقبلي في عهدة شخص آخر.

على أنّي لم أكن أفكّر تفكير المتصر في تلك المرحلة من مسيرتي المهنيّة، بل كنتُ مجرد هاوٍ، نظراً إلى عجزتي عن التفكير في أكثر من خطوة أو اثنتين إلى الأمام؛ لذلك شعرت



بالذعر. وفي طريق عودتي إلى البيت، أحسست أنني اتخذت أسوأ قرار في حياتي. فراح زملائي في العمل يتصلون بي ويسألونني عن سبب اتخاذي هذه الخطوة الحمقاء. أما عائلتي فلم تصدق ما فعلت.

عندما أخذت إلى النوم تلك الليلة، كانت قد تلاشت أغلبية مشاعري، فشرعت أفكر في خطوتي المقبلة، ولاحقاً في مسيرتي المهنية، تعلمت كيف أفكر تحت وطأة الأوضاع العصبية، ولكن لحسن الحظ، استطعت تلك الليلة أن أهدأ كفاية لأفكر في خطواتي المقبلة، وحين أسترجع في ذهني تلك اللحظة، أدرك أنها كانت لحظة مصيرية في حياتي.

فقد لزم أن أسبر غور نفسي وأعرف من أردت أن أكون، وأين أردت الذهاب. فبدت القائمة التي أعدتها هكذا:

١. أريد أن أعطي معنى كبيراً لاسم بت ديفيد بحيث يكون والداي فخورين بقرار مغادرة بلادنا.
٢. أريد أن أعمل مع أناس يلتزمون كلامهم، لا سيّما مديرين أعمل معهم ويؤثرون في مسيرتي المهنية.
٣. أريد خطة واضحة مبنية تماماً على نتائجي تمكّني من ارتقاء القمة؛ فأنا لا أطيق المفاجآت أو زوال المناصب التي أهدف إليها.
٤. أريد تكوين فريق لديه الرؤية التي أمتلكها ذاتها كي أرى مدى التقدم الذي سنحرزه معاً. ويشمل هذا مزاملة أشخاص أثق بهم ١٠٠٪.
٥. أريد جنبي ما يكفي من المال بحيث لا أعود تحت سيطرة سياسات الآخرين وبرامجهم.
٦. أريد الحصول على كتب الاستراتيجيات كلها لأنظر إلى مسار الأمور بمنظار أوسع حتى أعرف كيف أخفف من تنمر الشركات.

ما إن توضّح في ذهني من أردت أن أكون حتّى رأيت خطواتي المقبلة. فكانت خطوتي الأولى هي إيجاد وظيفة في المبيعات ذات أجر عادل وتوقّعات واضحة. وبعد عشرين سنة، أستطيع القول إنّ الوضوح ينجم عن اتّخاذ قرارات تنسجم مع أهمّ معتقداتك وقيمك.

### خذ حافزاً ممّن يكرهونك ويشكّون فيك

لقد شاركتك القصّة عن رفض الترقية لأنّي أريدك أن تشعر بصميم أملك. فاللحظات التي تشعر فيها بالعجز أو الغضب أو الحزن هي التي تُخبرك عن أعمق رغباتك؛ فلا تستهن بقدرة الحزني على تحفيزك. حين انتقل إيلون ماسك من جنوب إفريقيا إلى كندا في سنّ السابعة عشرة عامّاً، وهو الابن البكر، ولم يكن له أبوه سوى مشاعر الاحتقار. فقد قال نيل شتراوس في ملفّ رولينغ ستون الشخصي في عدد تشرين الثاني (نوفمبر) ٢٠١٧، مقتبساً وصف ماسك لوداع والده: "قال بكلّ ثقة إنني سأعود أدراجي بعد ثلاثة أشهر، وإنني لن أحقّق ما أبعيه، وإنني سأراوح مكاني. كان يناديني بالأحمق طوال الوقت. وعلى فكرة، كان ذلك مجرد البداية فقط".

أمّا باربرا كوركوران، من أباطرة العقارات التي ربّما شاهدتها في مسلسل شارك تانك (Shark Tank)، فهي واحدة بين عشرة أولاد ترعرعوا في بلدة تقوم بالأعمال اليدويّة في نيو جيرسي. وعام ١٩٧٣، كانت تبلغ من العمر ثلاثاً وعشرين سنة وتعمل نادلةً في أحد المطاعم. وفيها كانت هناك، التقت رجلاً أقرضها ألف دولار لتأسيس شركة عقارات، فوقعا في الحبّ وأرادا عيش حياة سعيدة. لو كان السيناريو طبيعياً، لظننت أن كوركوران أسست شركة عقارات محترمة؛ إلا أن الرجل هجرها سنة ١٩٧٨ وتزوّج مساعدتها. وليزيد الطين بلّة، قال لها: "لن تنجحي بتأتاً من دوني".

ولكن، في مقابلة لكوركوران مع مجلّة إنك في تشرين الثاني (نوفمبر) ٢٠١٦، أخبرت أمّها حوّلت مشاعر الغضب إلى رفيقها المفضّل. قالت: "في اللحظة التي تحدّث

فيها معي رجلٌ بأسلوبٍ متعالٍ، شعرت بأفضل حالاتي. كنت سأحصل من هذا الشخص على ما أريد، مهما كانت العواقب... فهو لن يطرّدني. وما كنت لأسمح بذلك. فكنت سأقول لنفسي بهدوء: "يا للحماقة".

يمكن أن يكونَ هذا النوع من الرفض والخزي حافزًا ممتازًا، لذا، أريدك أن تفكّر في الأساتذة أو المدرّين أو أرباب العمل أو الأهل أو الأتّسباء الذين أحبطوا مساعيك على مرّ السنين. بالتأكيد، لا داعي لتحمل أفكارهم السليّبة معك أينما ذهبت، بل استعملها كوقود داعم. فكوركوران حوّلت رفضها إلى عزيمة. والنتيجة أنّها أسّست أكثر شركة عقارات سكنيّة نجاحًا في نيويورك وباعتها بمبلغ قدره ٦٦ مليون دولار، ثمّ ألّفت كتابًا كان أكثر الكتب مبيعًا وصارت نجمة تلفزيون في شارك تانك.

وبوصف كوركوران مستثمرة في الرياديين، تبحث عن أشخاص يتّخذون الأمل ووقودًا لهم، وتعدّ النشوء في عائلة فقيرة نعمةً. قالت: "طفولة رديئة؟ يعجبني هذا كما تعجبني بوليصة التأمين. أبّ أساء المعاملة؟ رائع! ليس هناك أبّ؟ أفضل! صحيح أن أنجح الرياديين لديّ لم يُعانوا طفولةً بائسة، غير أن أحدًا قال لهم إنهم لن يحقّقوا أحلامهم، وما زالوا حتّى الآن ساخطين".

أنا لا أحطّ من شأن الملك. صدّقني، لقد كابدتُ في طفولتي ما يكفي من الذلّ والهوان. عانيتُ الألم حينها وما أزال أتألّم حتّى اليوم. فيمكن أن تتخذ من الإذلال والإهانات والإساءة عذرًا أو وقودًا، ولكن أوكد لك أنّها وقودٌ فعّالٌ جدًّا.

قال والد مايكل جوردن الراحل: "إذا أردتَ من مايكل جوردن أن يعطيَ أفضل ما لديه، فقل له إنّه لا يقدر أن يفعلَ شيئًا ما". وهل تعرف ما تحدّث جوردن بشأنه عندما ألقى خطابه التعريفيّ في "قاعة المشاهير" بعد اعتزاله كرة السلة؟ تحدّث بشأن جميع الذين يكرهونه ويشكّكون فيه. فهو لم يكن قد تخطّى بعدُ الألم الناتج عن المسيئين إليه. فعندما طُرِد جوردن من فريق الثانويّة، أخذ ليروي سميث جونيور مكانه في القائمة. ولأريك كم استخدم جوردن الألم ووقودًا، وصل به الأمر ليدعو ليروي إلى

الحفل. قال جوردن: "حين شكّل هو الفريق لا أنا، أردتُ أن أثبتَ أمرًا ليس فقط ليروي سميث وليس فقط لنفسِي، بل للمدرب الذي فضّل ليروي عليّ. فأريدك أن تعلمَ جيّدًا: لقد أخطأتُ".

لقد استعمل كلُّ من ماسك وكوركوران وجوردن الألم وقودًا له، وبمقدورك أن تحذو حذوهم. فكّر في أحلك اللحظات التي قلتَ فيها: "لن أعيد الكرّة بتاتًا". فإبقاء هذه الاختبارات في بالك هو وقود لك.



لا أزال أشعرُ أن الذين يكرهونني في حياتي كُثُرٌ بما يكفي ملء حديقة ماديسون سكوير. فعندما كان عمري ستّة وعشرين عامًا، دُعيتُ كي أُلقي خطابًا في الثانويّة التي تعلّمتُ فيها، ثانويّة غلينديل، وحين وصلتُ أسرعْتُ نحو مستشارة توجيه تُدعى دوتي، فسألتنِي: "لم أتيتُ إلى هنا يا باتريك؟ لترى الخطيب الحماسي؟". ثمّ راحت تُخبرني كم شعرتُ بالأسى على والديّ. ففي حين دُعيتُ إلى ثانويّتي كي أروي قصّة نجاحي في الحياة وأنا ما زلتُ في السادسة والعشرين من عمري، كانت دوتي تمطرني بمشاعر الشفقة وتذكّرني أنّها شعرتُ بالأسى على والديّ منذ عقدي مضى؛ لأنّي كنتُ فتى فاشلاً ضائعًا عديم الطموح.

في نهاية الحديث، رافقتني دوتي إلى الصالة حيث كان ٦٠٠ تلميذٍ ينتظرون سماع الخطيب الحماسي. وإذ بنائب المدير يقف ويعرّف عنيّ أنّي الخطيب. لن أنسى ما حييتُ النظرة التي بدت على وجهها.

لم أوجّه كلمة واحدة إلى دوتي، عوض ذلك، أضفتها فقط إلى لائحة كارهيّ الذين لا ينفكّون يظهرون في حياتي. وهؤلاء الأشخاص يدفعونني نحو الأمام. وفي الواقع، لديّ قائمةٌ بالأقوال التي أدلى بها الناس لي على مرّ السنوات؛ فبعكس معظم الناس الذين يقرأون منشوراتٍ إيجابيةً ليولّدوا الثقة في أنفسهم، لديّ مجموعةٌ مختلفةٌ تمامًا من

المنشورات من قِبَل أشخاص شكَّكوا فيَّ أو حاولوا تثبيط عزمي. وعندما أقرأ هذه القائمة مرَّةً تلو الأخرى؛ تتولَّد في باطني نارٌ متأجَّجة لا تضاهيها أموال الدنيا كلِّها.

لعلَّ أعظم كاره واجهته في حياتي هو شخص غريب ليس من معارفي. فعندما كنتُ في الثالثة والعشرين من العمر، تعرَّض أبي لنوبةٍ قلبيَّةٍ للمرَّة الثالثة عشرة، فهُرِّعْتُ إلى مركز مقاطعة لوس أنجلوس الطَّبِّي، وهو مستشفى عامٌّ. فإذا بالطاقم الطَّبِّي هناك يعاملون أبي أسوأ معاملة ممكنة؛ فقدتُ أعصابي ورحتُ أرْكُلُ الأشياء وأرميها وأحطَّمها صائِحًا: "لا تعبثوا بأبي! تجاوزتم حدودكم!". لقد فقدتُ السيطرة على نفسي كليًّا حتَّى إنَّ رجال الأمن رافقوني إلى خارج المستشفى. في أثناء نوبة غضبي، قال لي أحد الشبَّان: "اسمع! لو كان بحوزتك مالٌ، لأمكنك الحصول على تأمين أحسن وأطباء أفضل لرعاية والدك، لكنك لم تدفع ثمن ذلك. إنَّ دافعي الضرائب يدفعون مقابل هذه الخدمات. وهذا ما يسمَّى بالتأمين الصحيِّ العامِّ".

بعدما طُرِدت خارج المستشفى، جلستُ في سيَّارتي، ومن طراز فورد فوكس، والدموع تنهمر من عينيِّ. لقد تحوَّل الغضب إلى عارٍ؛ فالشابُّ على حقٍّ. لم يعتنِ الطاقم الطَّبِّي بأبي كما يجب لأنيَّ أفترق إلى المال. ولم أملك مالاَ كافيًا لأنَّ الوقت الذي صرفته في السهر أكثر من الذي صرفته مع الزبائن. في تلك الفترة، وصلت معنويَّاتي إلى الحضيض. فالمرأة التي ظننت أنني سأتزوّجها كانت قد هجرتني. وتراكت عليَّ ديون في بطاقة ائتماني بقيمة ٤٩,٠٠٠ \$، فرحتُ أبكي مثل الطفل لمُدَّة ثلاثين دقيقة.

بعد كلِّ هذا البكاء والشفقة على الذات ومشاعر الخزي والعار، فهمتُ الأمر أخيرًا. وفي تلك الليلة، مات باتريك القديم.

لقد تبدَّل كلُّ شيء فيَّ، فقد استخدمتُ هذا الألم لأتذكَّر كلَّ إهانة سمعتها في حياتي: "معدَّله ٨, ١. فاشل. يتسكَّع مع العصابات. ياله من مسكين، ليس أمامه بصيص أمل. والداه مطلَّقان. الحكومة تعيل والدته. اضطرَّ إلى الالتحاق بالجيش؛ إذ ليس لديه خيار آخر. لن يحقِّق شيئًا في حياته".

أقسمت إنِّي لن أسمح لوالدي أن يعمل مرةً أخرى في المتجر رقم تسعة وتسعين في زاوية الأوكالبتوس ومانشستر في إنغلوود، حيث كان يُحتَجَز دائماً تحت تهديد السلاح. وأقسمت إنِّي لن أسمح بأن يحصل على رعاية صحيَّة رديئةً لبقية حياته، وإننا لن نشعر لا أنا ولا هو بالخزي مرةً ثانية.

قلت لنفسي: ”بت ديفيد. سوف يعرف العالم أجمع اسم العائلة هذه. أعلم الألم الذي قاسيناه والتحدّيات التي مررنا بها بوصفنا عائلة حين انتقلنا إلى أميركا. أتذكّر كم شعرتُ أمِّي بالإحراج حين تكلمت الإنكليزيَّة الضعيفة. أتذكّر الملامح التي ارتسمت على وجه أبي حين نظر الآخرون إليه بازدراء. لن يطول الأمر حتّى تفتخر باسم عائلتك، وتفتخر أنّك أتيت إلى أميركا، وتفتخر بالتضحيات التي قدّمتها“.

وفي اليوم التالي، حصل أمر مضحك، فلم يعرفني أحد، وسمعت أفضل المجاملات: ”لقد تغيّرت يا باتريك. حتّى إننا لم نعد نعرفك. نفتقد باتريك القديم. نريده أن يعود مجدّداً“. فحينذاك، كنت معروفاً بارتيادي لجميع السهرات في لوس أنجلوس من الخميس ليلاً إلى الأحد ليلاً. كما اعتدت الذهاب إلى فيغاس ستاً وعشرين مرةً في السنة. فطلبت إلى رفقائي كلّهم أن يتوقّفوا عن دعوتي، لكنهم لم يصغوا إليّ، بل اعتقدوا أنّها مسألة وقت قبل أن يصير صديقهم القديم في طليعة الذين يرتادون السهرات من جديد.

لكنهم لم يدروا أنّهم لن يستردّوا مجدّداً باتريك القديم الصاحب المتفكّلت، فقد تغيّرتُ ١٨٠ درجة. عفا الله عمّا مضى. ومنذ ذلك الحين، لم يرَ أحد، من ضمنهم أنا، باتريك القديم مجدّداً. لقد استخدمت هؤلاء الكارهين كلّهم كوقودٍ زودني بسيلٍ طاقةٍ لم ينقطع منذ ذلك الحين، مخزون أنهل منه وقتها أشياء.

أريدك أن تحوّل غضبك وألمك كلّهُ إلى وقود. هذه هي فرصتك. فإذا غيّرت نفسك وركّزت على مَنْ تريد أن تكون، فما من شيءٍ يستطيع إيقافك.

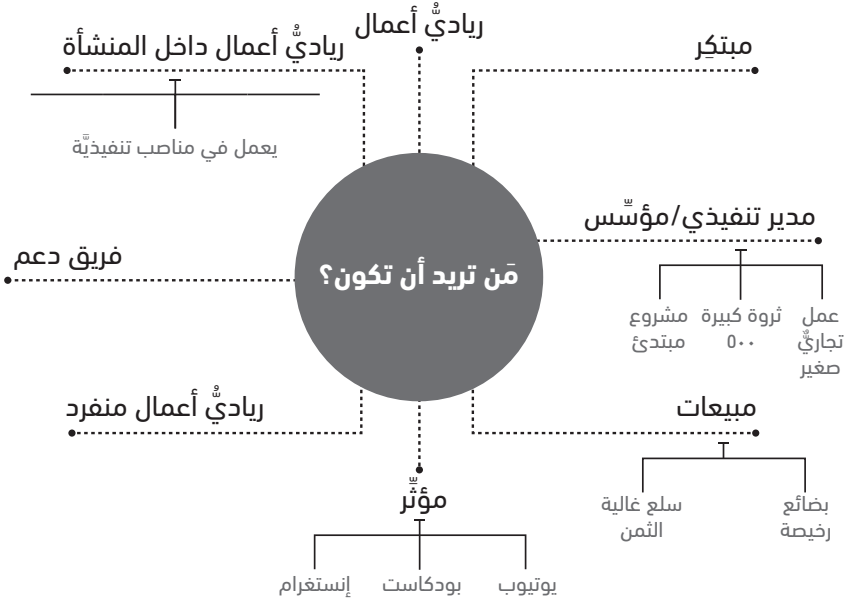
أشعر بالانزعاج عندما أستذكر هذه القصص. صحيح أنّها لا تؤلّني كما في السابق، لكنني أستطيع وقتما أشاء العودة إلى أيّ من هذه الحوادث لأستمدّ منها الوقودَ نفسهُ. وحدي يقول إنّي سأضيف المزيد منها إلى قائمتي في المستقبل. ومع أنّ الجروح لا تلتئم، فإنّي أحسب الآن أولئك الكارهين والمشكّكين فاعلي خير. ففي نهاية المطاف، اتّضح لي بسببهم مَن أريد أن أكون بالضبط. كما دفعوني إلى القول: "لن أعيّد الكرّة بتاتاً" وأن أصنع لائحة بالأمر غير القابلة للتفاوض (أمر لن أساوم عليها مهما كان). وأنصحك أن تحاول اتّباع مثالي.

وحين تفعل ذلك، لا تساوم على حساب نزواتك أو الأشياء التي قد يستغربها الآخرون. فهذه الخصوصيات مهمّة نتيجة ما اخترته والطريقة التي تربطها بالأمر، لذا، عليك أن تعرف تماماً ما بمقدورك التضحية به وما لا يمكن أن تضحيّ به؛ فهذا يقودك إلى إعداد قائمتك الخاصّة بالأمر غير القابلة للتفاوض.

### اكتشفِ الدور المناسب لك تماماً

إنّ جميع أسئلة الاكتشاف التي أطرحها تقودك إلى العثور على أكثر نهج مناسب لك. فالسرّ يكمنُ في إيجاد أفضل منصبٍ يسلّط الضوء على مواهبك. مؤسس؟ مدير تنفيذيٌّ؟ رئيس تنفيذيٌّ للاستراتيجية؟ مدير مبيعات؟ مطوّر أعمال؟ مطوّر أعمال داخل المنشأة؟ اللائحة تطول. ومع أنّنا نعيش في حقبة يبرز فيها ريادة الأعمال، فلا داعي أن يكون هذا نمط حياتك. ولا يعني ذلك أن لا مجال لك لتزدهر مادياً وتشعر بالإنجاز.

على أنّ الطريقة الوحيدة لتختار هي أن تفهم أوّلاً: مَن تريد أن تكون؟



إنَّ العمل في مجال ريادة الأعمال يتضمن مخاطرَ جمةً ويدُرُّ عائدات مرتفعة على الصعيدين الشخصي والمالي. فمعظم الناس يلاحظون فقط النتيجة النهائية التي وصل إليها ريادي الأعمال الناجح، ولكنهم لا يلاحظون ما عاناه من كفاح وخيانات وحساباتٍ مصرفيةٍ فارغة. هذا وإنَّ وصولك إلى البيت في السادسة مساءً لتناول العشاء مع عائلتك لا يتحقَّق دائماً إن كنتَ رياديَّ أعمال، لا سيَّما إذا كان حجم توفُّعاتك كبيراً. أمَّا إذا أردت أن تكون معطلاً أو تؤسِّس شركة جامعة، فعليك أن تبدل الكثير من التضحيات. وهذا كلُّه جزءٌ من امتلاكِ خطواتك التالية وحثِّ الآخرين، ومن بينهم عائلتك، على دعمها.

كلِّمًا زاد انشغالك، وجب عليك أن تكونَ أكثرَ تنظيمًا. فثمَّة نظريَّة تقول إنَّك لن تتبوَّأ أعلى المراتب، وفي الوقت نفسه تحظى بحياةٍ عائليَّةٍ سعيدة. فالأمر ليس سهلاً، ولكن يمكن تحقيقه إذا كان ذلك يعني لك كثيرًا. إنَّه خيار لا أحد يقوم به سواك. أنا أحسبُ أنَّ رسمَ مثال في النضال أمام أولادي أهمُّ من أن أتعشى معهم كلَّ ليلة.



وعائلي تتفهم هذا الموضوع لأننا خططنا له. كما أن امتلاك المزيد من المال يتيح أمامك فرصاً أكثر. فبوجود المال، إذا اضطررت إلى العمل في أيام الإجازة، يمكنك أن تصطحب عائلتك معك وتحول رحلة العمل إلى إجازة عائلية. ففي مسائل الحياة كلها، هناك أخطار ومكافآت، أثنان تدفعها وأرباح تجنيها. والطريق الذي تختاره يعتمد على جوابك عن السؤال: مَنْ تريد أن تكون؟

## أدرك مَنْ تريد أن تكون بعيش حقيقتك المستقبلية

كم مرّة سمعت أحداً يقول: "عندما أحقق ذلك، سأفعل...". أو "حالما أصرير ناجحاً، سأفعل...". فأنت تسمع الناس يقولون عبارات مثل: "حين أجنبي أول مليون...". أو "حالما ننتقل إلى المبنى الخاص بنا...".

أنا لا أجهل معضلة الدجاجة والبيضة، فالمرء لا يقدر أن يؤسس شركة عالمية أو يرخص أبسط برنامج إلكتروني ما لم يكن بحوزته المال، لكن ما يمكنك فعله - بغض النظر عن دخلك - هو أن تركز نفسك بأفضل طريقة ممكنة بالتخاذ الخطوات الصحيحة.

ثمة عبارة أستخدمها طوال الوقت وهي الحقيقة المستقبلية. وتعني أن يعيش المرء في الحاضر كما لو أن حقيقته المستقبلية تحققت فعلاً.

وأستوحي هذه الفكرة من اقتباسٍ لمؤسس شركة آي. بي. أم (IBM)، توماس ج. واتسون:

وصلتُ آي. بي. أم إلى ما عليه اليوم نتيجة ثلاثة أسباب: السبب الأول هو أنني رسمت، منذ البداية، صورة واضحة لما ستكون عليه الشركة في نهاية المطاف، كما لو أنني وضعت نموذجاً في رأسي لما ستبدو عليه الشركة عندما يتحقق حلمي، أو توقعي.

والسبب الثاني هو أنني، بمجرد رسم هذه الصورة، سألت نفسي كيف ستكون آلية عمل شركة كهذه. ثم كوّنت صورة عن آلية عمل الشركة بعد تأسيسها.

أمّا السبب الثالث للنجاح الباهر للشركة فهو أنني، حالما رسمت صورة لما ستكون عليه حين يتحقّق الحلم وكيف ستكون آلية عملها، أدركت أننا لن ننجز العمل ما لم نفعل ذلك منذ البداية.

بكلمات أخرى، أدركت أنه على أي بي. أم أن تتصرّف كشركة ضخمة قبل وقتٍ طويلٍ من حصول ذلك.

هل فهمتَ الجملة الأخيرة؟ ينبغي أن تتصرّف كما لو أنّ شركتك (أو عملك التجاريّ/ عملك داخل المنشأة) ضخمة قبل وقتٍ طويلٍ من حصول ذلك. هل استوعبت الفكرة؟ سأشرحها لك بالتفصيل.

الحالم هو شخص لا يعيش في مكاننا وزماننا. رأى مسبقاً خمس خطوات إلى الأمام وصار يعيش في تلك الحقيقة. غير أنّ شرح حقيقتك المستقبلية للآخرين يُعدُّ أحياناً خيلاً أو تبجّحاً أو حتّى وهماً. فبعد وقتٍ قصيرٍ من افتتاح شركتنا عام ٢٠٠٩، ألقيتُ خطاباً في فندق (JW Marriott) في بالم ديزرت، كاليفورنيا أمام حشد من ٤٠٠ شخص. وقلت فيه: "سوف يأتي يومٍ يحضر فيه اجتماعاتنا أفضل الكوميديين والرياضيين والمفكرين ورؤساء الولايات المتحدة ويلقون الخطابات فيها". وبعد تسع سنين، قدّم كيفن هارت أداءً كوميدياً في اجتماعنا السنويّ. وقبل أن تكملَ وكالتنا عامها العاشر، قابلتُ الرئيس السابق جورج دبليو. بوش والراحل كوبي براينت أمام جميع الموظفين في شركتنا.

يريد الناس اتّباع شخص تقوده حقيقته المستقبلية، ولهذا السبب نحن مفتونون بالأحلام. فإذا كان الشخص مقتنعاً بما يقوله ١٠٠٪، فإنّه يبثُّ الحماسة في نفوس سامعيه. يتمتّع أفضل القادة ليس فقط بالقدرة على الإيمان بالحقائق المستقبلية، بل أيضاً بالقدرة على التأثير في الآخرين ليؤمنوا برؤيتهم وينفذوها. ففي ٢٥ أيار (مايو) ١٩٦١،

أوصل الرئيس جون ف. كينيدي رسالةً خاصَّةً إلى أعضاء الكونغرس في جلسة مشتركة حول الاحتياجات الوطنيَّة العاجلة، وكان هدفه واضحًا: ”قبل انقضاء هذا العقد... الهبوط برجل على سطح القمر وإعادته سالمًا إلى الأرض“. وقبل انتهاء العقد بخمسة أشهر، أي في ٢٠ تمُّوز (يوليو) ١٩٦٩، صارت هذه الحقيقة المستقبلية واقعةً حين أصبح نيل أرمسترونغ أوَّل إنسان يمشي على سطح القمر.

هل تعرف مَن تريد أن تكون؟ هل لديك رؤية واضحة لذلك؟ وفي هذه اللحظة بالذات، هل تتصرَّف بطريقة تناسب مع حقيقتك المستقبلية؟

## استخدم أبطالك ووسائلك المرئية لتذكّر نفسك بمَن تريد أن تكون

لكي أثقلَ العيار وأرفعَ مستوى التوقُّعات، أريدك أن تطمح لأن تكون بطوليًّا. فكّر في أبطالك واسأل نفسك كيف يتصرَّفون في مواقف كهذه. فوجود كمِّية كبيرة من الكتب التي تسأل: ”ماذا كان [الاسم] ليفعل؟“، ليس محض صدفة.

هل ترغب في أن تكون غنيًّا؟ هناك كتاب عنوانه ”ماذا كانت عائلة روكفيلر ستفعل؟ كيف يغتني الأثرياء ويبقون كذلك، وكيف تحذو حذوهم“ (*What Would the Rockefellers Do? How the Wealthy Get and Stay That Way, and How You Can Too*). وهل تريد أن تقتدي بمؤسسي أميركا؟ راجع الكتاب ”ماذا كان سيفعل المؤسسون؟ أسئلتنا وأجوبتهم“ (*What Would the Founders Do? Our Questions, Their Answers*).

فحين تسأل ماذا كان غيري ليفعل، تندفع إلى التمهُّل قليلًا والتأمُّل في سلسلة خطواتك المقبلة. كما أن هذا السؤال يتحدَّك على ارتقاء سلَّم العظمة. ولكثرة ما أومن بتحدِّي نفسي للمضيِّ قُدماً، وظفْتُ فنَّانًا ليرسم لي لوحةً فريدة أضعتها في مكتبي.

إنَّها رسمة غير اعتيادية واسمها غير مألوف: المرشدون الميَّتون. حالما يقع نظر الناس عليها يتسمَّرون في أرضهم. ففي الصورة، تجدني محاطاً بعدد من الأشخاص الذين لم يكونوا نهائياً في غرفة واحدة معاً.

كلَّما كنتُ في مكثبي، أبدأ إليهم باستمرار للمشورة، فأنا أفرح في معالجة شتَّى المسائل معهم، من الاقتصاد والمنافسة والاستراتيجية والسياسة إلى حياتي الشخصية. فحين أرى أولئك العالقة العشرة معاً، أتذكَّر دائماً أن أتخلَّى بعشرات بطوليتي.



من الشمال إلى اليمين: ألبرت آينشتاين، جون ف. كينيدي، تمثال نصفنيِّ ماركوس أوريليوس، أبراهام لينكولن، توباك شاكور، باتريك بت ديفيد (التلميذ الذي يحاول استقاء الحكمة)، محمَّد رضا بهلوي، إيرتون سينا، ميلتون فريدمان، مارتن لوثر كنج الابن، تمثال نصفنيِّ لأرسطو.

لقد اخترت أفراداً يختلفون في فلسفاتهم، ولكن تجمعهم قواسم مشتركة.

جون ف. كينيدي وأبراهام لينكولن. واحد كان ديمقراطياً والآخر جمهورياً. ومع أنَّ كلاً منهما عالج المسائل بطريقته الخاصة، فقد كانا كلاهما رئيسين عظيمين. كما اغتيل الاثنان لأسباب مختلفة (لن أخوض فيها الآن).

ألبرت آينشتاين وميلتون فريدمان. نظر كلاهما إلى العالم من منظور علم الرياضيات، ولكنهما اختلفا في المسائل الاقتصادية والضرائب.

توباك شاكور والدكتور مارتن لوثر كنج الابن: أرادا كلاهما نتائج مماثلة، ولكنهما عالجا الأمور بأساليب مختلفة. كما اغتيلا كلاهما بسبب وجهات نظرهما الثائرة.

محمد رضا بهلوي: غيّر فكر بلده إلى أن عجز أخيراً عن التصدي لقوة جبارة أدت إلى سقوط إمبراطوريته. ومثاله يذكرني ألا أثق بنفسني ثقة مفرطة بحيث أحط من قدر خصومي.

إيرتون سينا: أعظم سائق فورمولا ون في التاريخ، والذي بذل الغالي والنفيس ليتقن القيادة أحسن إتقان. وهو يذكرني ألا أروح مكاني وأن أشحد قوة تركيزي (سميت ابنتي سينا).

ماركوس أوريليوس: كان قائداً لم يرفع نفسه يوماً على الناس، ولم يدع السلطة تتسلل إلى عقله. كان فيلسوفاً رواقياً، ويذكرني أن أظل منضبطاً ومتواضعاً.

أرسطو: كان صوت المنطق في أذن الإسكندر الكبير حين كان يشق طريقه ليصير ملكاً. وتذكرني مقدره هذا الفيلسوف اليوناني على التفكير والمنطق بأهمية التروي و صرف الوقت في معالجة المشكلات.

وفي الخلف تجدي أنا همس في أذن توباك فيما أستمع إلى المحادثة التي يقودها أبراهام لينكولن.

وفي أقصى اليمين، هناك مقعد شاغر لشخص ربّما يكشف عنه يوماً ما.

لقد بات هؤلاء الأشخاص معاً مجموعة من المرشدين الذين أتوجه إليهم كل يوم. وأنت؟ من مرشدك، الميت أو الحي، الذي يقدم لك النصيحة والمشورة؟

إنَّ وضع وسيلةٍ مرئيةٍ لأبطالك يتحدَّك أن ترقى إلى مستوى المثل العليا لمن تسعى إلى محاكاتهم.



كلَّمًا دخلتُ مكتبي، تُحرِّك هذه الرسمة مشاعري. ولم أكتفِ عند هذا الحدِّ، فلديَّ أيضًا رفٌّ كُتِبَ ارتفاعه نحو ٥ أمتار كُتِبَ عليه اقرأ. كما أنَّ الصور كلَّها في مكتبي تُخني على التفكير واتخاذ قرارات أوضح. حتَّى إنِّي غالبًا ما أُخطِّط لخطواتي الخمس المقبلة في هذه الغرفة، لأنَّها تملأني بالمعنويات، وتُحفِّزني على التفكير في الأمور الكبيرة.

أُعرفُ أنَّ مكتبي غريب الأطوار، وقد كلَّفني تصميمه ثمنًا باهظًا. ويتمثَّل الحلُّ في البدء بمكان معيَّن. فأنا بدأتُ بصور من المجلَّات ألصقتُها على مرآةٍ حمَّامي، فأمسى الآن مكتبي كلُّه يذكِّرنِي بما يُلهمني. أتحدِّدُك لتجد طريقةً تكوِّن بها وسيلةً مرئيةً تذكِّرك بأن تكونَ بطوليًّا. ابدأ بشيءٍ صغير، ولا داعي أن توظِّفَ فنَّانًا، ففوتوشوب يكفي لهذا الغرض.

إذا كنتَ حاملًا، كبرِ صورة لوالدِ ديزني أو ستيف جوبز وضعها في مكان بارز، تسلِّ بها، وإذا لم يلهمك النظر إلى والدِ ديزني، فاحتفظ بصورة لميكي ماوس أو بلعبةٍ محشوةٍ لميكي في مكتبك.

وإذا كنتَ تؤسِّس شركة تجارة إلكترونية، فاسأل: "ماذا كان جف بيزوس ليفعل؟".

وإذا كنتَ تدير شركة استشارٍ، فاسأل: "ماذا كان وارن بافت ليفعل؟".

وإذا كنتَ تدير شركة إعلامية، فاسأل: "ماذا كانت أوبرا وينفري لتفعل؟".

إنَّ أبطالنا مصدر إلهام لنا، لذلك من الضروري أن تجعلهم حولك. فكلَّمًا نظرنا إليهم ورأيانهم ينظرون إلينا، زادت فرصتنا في أن نتصرَّفَ تصرُّفًا بطوليًّا.



مَنْ تريد أن تكون؟

هذا هو السؤال الذي بدأنا به والذي سنختم به أيضاً. والطريقة الوحيدة للإجابة عنه هي معرفة الحياة التي تتمنى أن تعيشها، فبذلك، تتقمَّص فوراً هذا الشخص وتتصرَّف كما لو أنّك صرت هو في تلك الحياة.

على أن الأمر يتطلَّب تدريباً مطوّلاً، لذا، أتمنى أن تدفعك الأدوات في هذا الفصل إلى المضيِّ قُدماً، وأن تقوِّدك لتعرفَ مَنْ تريد حقاً أن تكون.