

القسم الثاني

المبادرة

obeikandi.com

## الواضح

كان سايمون عازماً على ألا يفقد زخم حركته، لذا وجّه الدعوة إلى اجتماع يحضره المديرون التنفيذيون ليقول، ثانيةً، الكلمات الآتية: «لقد خطونا خطوات واسعة، لكنّ ثمة عملٌ لا بدّ من إنجازه إذا كان علينا التغلّب على مشكلة التّسرب. أعتقد أنه يجب طرح هذا السؤال مرة ثانية. لماذا يترك عدد كبير من الناس أدميرال؟»

ما حدث هو أن معظم الحاضرين هزّوا أكتافهم تعبيراً عن عدم استطاعتهم تقديم الجواب، لكنهم قالوا: «إذا استطعنا أن ندفع لهم أكثر، فلن يغادروا عملهم.»

وأحياناً، عندما تكون قريباً جداً من شيءٍ ما، لا تستطيع رؤية ما هو هذا الشيء حقاً. وحين بدأتّ ساندرّا Sandra حديثها، تركّزت أنظار كل الموجودين في غرفة الاجتماعات عليها، ورمقها كثير منهم بنظرةٍ وكأنهم يقولون: «منّ هذه، ولماذا تتكلم؟».

كانت ساندرّا أندرسون مساعدةً سايمون الجديدة، وكان قد طلب منها أن تجلس معه في الاجتماع. فساندرّا، التي لم يكن من السهل تخويقها، قالت: «المشكلة أن الحاضرين لا يرون أيّ مستقبلٍ للعاملين في الشركة.»

كان كلّ من في الغرفة يعرف ذلك. كان جوابها الجواب الواضح، لكنّ كان لدى فريق القيادة رفضٌ له. لقد كان يجري التفاوض عن الجواب لأنهم كانوا يعتقدون أنهم غير قادرين على تغييره.

وقد علّق جيف Jeff مدير العمليات في أدميرال بقوله: «لنكن صادقين مع أنفسنا. إنها مهنةٌ طريقتها مسدود. نحن نعرف وهم يعرفون ذلك».

كان بيتر Peter مدير الفرع الأول من الشركة، الذي ينتمي إليه الفريق الذي ينظف المدارج ويصلح المسارح. وقد هبّ للدفاع عن جيف إذ قال: «أعتقد أن جيف مصيب. لن تتهرب من هذا الموضوع. إن تنظيف المراحيض والمكاتب، وإزالة الأوساخ من المدارج هي مهنة تنتهي دوماً إلى طريق مسدود. أليس كذلك؟ أعني أن بوجدنا الاعتقاد بأن هذه المهنة ليست كذلك، لكن هذا هو ما هي عليه».

أجابت ساندرنا: «أظن أنك مخطئ !» ربما كان هذا هو أسبوعها الأول في عملها، لكنها لم تكن تخشى التعبير عن رأيها بصراحة، وربما كان السبب أن هذا هو أسبوعها الأول. شعر سايمون بأن جميع عضلات جسده أخذت بالتقلص. وقد خشي أن يفقد كريك أعصابه في لحظة ما، وكان كريك معروفاً عنه هذا المزاج. كان من الممكن أن يرمي كريك كل ما في يديه ويصرخ. لكنه فاجأ سايمون ثانيةً عندما وجّه بهدوء السؤال الآتي: «ماذا تعنين بكلامك يا ساندرنا؟».

وبعد أن تتحنّنت قالت: «حسناً، ما أعنيه هو أن مهنتهم قد تنتهي بطريق مسدود، لكن يمكن جعلها معبراً للانطلاق إلى أشياء أفضل».

وهنا تساءل جيف بتهكم، في حين كان بعض المديرين الآخرين يكتبون ضحكاتهم: «مَعْبَرًا للانطلاق إلى ماذا؟» وتبع جيف كريك الذي طلب من ساندرنا أن تقدّم مزيداً من الشرح عما تقوله. لذا قالت: «لجميع هؤلاء الناس أعلام. وعلينا العثور على وسيلة لربط مهنتهم اليوم بأعلامهم في الغد. لقد قمتُ بدراسة تقارير التسرب طوال الأسبوع كله، ويبدو لي أننا

نحتفظ بالعمل نحو ستة أشهر في المتوسط. وقبل عام، كان هذا المتوسط ثلاثة شهور. تصوروا لو أن بمقدورنا زيادته إلى ثلاث سنوات. إن هذا وحده سيفير جذرياً موقف العاملين من عملهم».

كان رأي سايمون أنها على حق، وقال إنه ما لم نستطع، الآن، ربط أعمالهم هنا بمستقبلهم الذي يتصورونه، فإن مشكلة التسرب ستظل مصدرًا لمعاناتنا إلى الأبد.

وهنا تدخل جيف قائلاً: «هل تُصغون إلى أنفسكم؟ الحلم هو مستقبل غني بالتخيلات، هؤلاء الناس هم من العاملين غير المهرة، وليس لديهم مستقبلٌ غني بالتصورات». وإذ ذلك تدخل سايمون بقوله: «لذا فنحن بحاجة إلى مساعدتهم في هذا الموضوع أيضاً».

عندئذٍ صاح جيف بأعلى صوته: «هذه المهن طريقها مسدود. لا يعلم الناس بأن يصبحوا بوابين. هذا هو الحال، ولا يمكننا تغييره!» وخلال ذلك، كان المجتمعون يهزون رؤوسهم علامةً على الموافقة.

انبرى سايمون معلّماً: «أظن أن بمقدورنا أن نغير. أظن أن بإمكاننا مساعدة عاملينا على بناء جسرٍ بين حاضرهم ومستقبلهم. الأحلام هي الجسر. نحن بحاجة إلى إقناعهم أن هذه ليست مهنة تنتهي إلى طريق مسدود، والطريقة الوحيدة لفعل ذلك هي أن نبيّن لهم أنّ عملهم هنا يمكن أن يساعدهم على الوصول إلى حيث يريدون».

## الأحلام تدفعنا إلى الأمام

عندما اقترب الاجتماع من نهايته، لم يُحَلَّ شيء، وتكوّن في ذهن كريك انطباعٌ بأن جيف كان سعيداً بذلك.

قَفَلَ سايمون عائداً إلى مكتبه وهو يشعر بإحباطٍ إلى حدٍّ ما. كانت السنة الماضية تتسم بكثير من التقدّمات العظيمة، وكان هذا واعداً ومثيراً معاً. لكنه كان يعرف أنه يواجه جداراً صلباً آخر، لكنّ، هذه المرة، ليس مع كريك، بل مع الفريق. جلس في كرسيه وتوجّه بنظره إلى النافذة. وعندما دخل كريك إلى مكتبه، سأله عما يفكر فيه. لكن سايمون عاتب كريك سائلاً إياه عما إذا دقّ على بابه قبل أن يدخل إلى مكتبه. أجابه كريك، وعلى وجهه ابتسامة عريضة، أنه لم يفعل ذلك. وإذا ذلك أطرق سايمون برأسه قليلاً وأجاب بأنه كان يفكر في كثير من الأشياء. فطلب كريك من سايمون أن يخبره بها، وأن الوقت مناسب لأنّ مزاجه جيد جداً، خلافاً لعادته، فهو يشعر أنه مستعدٌّ للإصغاء، وهذا مزاجٌ قلما يكون فيه.

جلس كريك وبدأ سايمون كلامه قائلاً: « إذا طلبت من الناس التحدث عن وظائفهم، فإنهم يجيبون عادةً بكلام كرروه قبل ذلك آلاف المرات، ما لم يكونوا يمارسون عملاً يحبونه حقاً. لكنك إذا طلبت من الناس التحدث عن أحلامهم، فإنك ترى في معظم الحالات أن جوابهم يتسم بقدر زائد من الشغف والطاقة. الأحلام تدفعنا إلى الأمام. يتعين علينا العثور على طريقة لإيجاد رابطة بين العمل اليومي للناس وبين أحلامهم. فإذا أمكننا مساعدة عاملينا على تجاوز إحباطهم المستتر نتيجة تفكيرهم بأن عملهم

هو مجرد بقائهم على قيد الحياة، وذلك بتعليمهم أن يحلموا، ومساعدتهم على تحقيق أحلامهم، فإننا نولّد فيهم ولاءً وتفانياً في عملهم لا نظير لهما. وعندئذٍ يُحْضِرُ عاملونا شفقتهم وطاقتهم، اللذين يملكونهما لتحقيق أحلامهم، إلى عملهم».

وبعد أن بقي كريك جالساً بهدوءٍ دقائق طويلة مفكراً فيما قاله سايمون، تابع سايمون حديثه بقوله: «فكّر في الأمر بهذه الطريقة. ما هي درجة أهمية الأعلام بالنسبة إليك؟» وحين أجابه كريك بأنها مهمة جداً، سأله سايمون عمّا إذا كانت تدفعه إلى الأمام، فأجاب كريك: «بالطبع، فقد كنت ألاحق تحقيق أحلامي طوال حياتي. وإذا لم يكن لديّ حلم ألاحقه. غدوتُ تعيساً. الأعلام تدفعني إلى ترك فراشي صباحاً لأفعل شيئاً ما».

عندئذٍ قال سايمون: «بالضبط، فلماذا تظن أن أعلام عامليك أقل أهمية أو قوة؟».

## الناس

في صبيحة اليوم الثاني، عندما وصل سايمون إلى مركز عمله، كان كريك جالساً في مكتبه. وعندما رأى سايمون قال له: «لم أستطع التركيز على برنامج كنت أتابعه في التلفاز، وأنت تعرف أن هذه غلظتك».

سأله سايمون مستغرباً: «ما الخطب؟» أجاب كريك: «سايمون، أظن أنك تسعى لعمل شيء ما هنا، وهذا يخيفني ويشيرني في الوقت نفسه. وقد طلبتُ من ساندرنا إلغاء اجتماعاتك الصباحية، وأظن أنه يتعين علينا التحدث أكثر قليلاً عن الناس وعن أحلامهم».

ابتسم سايمون، الذي كانت علاقته بكريك رسمية جداً. فقد كان كريك يخبره بما يجب عمله، وكان سايمون ينفذ طلب كريك، أو يرى أن ثمة شخصاً آخر هو الذي ينفذه. لم يكن معتاداً المزاج الجديد لكريك، الذي صار يتسم بالاسترخاء والتأمل، لكنه كان يحبه ويتمنى أن يظل قريباً منه.

قال كريك: «حدثني عما تقوم باستكشافه أو معرفته عن الناس». أجاب سايمون: «أظن أننا نسينا أن الناس هم الناس. وفي وول - مارت يسمونهم «مساعدين» associates، وفي ماكدونالدز يسمونهم «أعضاء الطاقم» crew members، وفي شركة Starbucks يسمونهم «شركاء» partners. وفي ديزني يسمونهم «أعضاء المسرح» cast members، وهنا، في أدميرال، نسميهم «أعضاء الفريق» team members، وفي معظم الأماكن الأخرى يسمونهم «عاملين» employees، أو «هيئة العاملين» staff. لكن في كل هذا، نسينا أنهم جميعاً، وقبل كل شيء، بشر. تُرى، ما الذي يميز الناس بعضهم عن بعض؟ إنه امتلاكهم القدرة على تصوّر مستقبل أرحب، وأملهم في تحقيقه، وفي اتخاذهم الخطوات المناسبة لبلوغ ذلك المستقبل. هذه هي عملية الحلم الفاعل. أليس هذا الحلم هو الذي يحكي قصة جميع الأفراد والعائلات والفرق والشركات والأمم العظيمة؟ إننا - إلى حد بعيد - نمثل أحلامنا. لكن الناس يتوقفون عن الحلم عندما تضغط عليهم المطالب الحياتية. وعندما نتوقف عن الحلم، نُسيّر حياتنا بإحباط هادئ، ويبدأ الشغف والطاقة بالاختفاء تدريجياً من حياتنا».

علّق كريك على كل ما تقوّه به سايمون بقوله: «لقد غرست فيّ روحاً جديدة، لكنني لا أرى كيف يمكن ترجمة هذا في بيئة العمل، أو كيف يُصلح هذا مشكلة التّسرب لدينا، أو حتى كيف يمكن الإجابة عن السؤال الآتي: هل من مهماتنا أن نساعد عاملينا على تحقيق أحلامهم؟»

اعترف سايمون بأنه ليس واثقاً من ذلك 100 في المئة، لكنه لا يعرف ما إذا كان بإمكانه إيجاد صلة بين العمل اليومي للموظفين وبين أعلامهم المستقبلية. وأضاف إلى ذلك قوله: «في حين أنه يمكن مناقشة ما إذا كان من مسؤوليتنا مساعدة عاملينا على تحقيق أعلامهم، فإنني أطرح السؤال الآتي: أليست إحدى أهم مسؤولياتنا المرتبطة بالعلاقات أن يساعد كل منا الآخر على تحقيق أعلامه؟»

ظل سايمون وكريك يتحادثان طوال ساعات حتى إنه لم يعد بمقدور ساندرا أن تتأى بنفسها عن الموظفين مدة أطول. فقد كان ثمة أسئلة بحاجة إلى إجابات، ومكالمات هاتفية يجب الرد عليها، واجتماعات حُدث لها مواعيد جديدة... وكان الجميع يفكرون ويتهايمسون متسائلين عن الموضوع الذي كان يتحدث فيه سايمون وكريك طوال ذلك الوقت.

## ليلة أرق

وفي وقت متأخر من تلك الليلة، لم يغمض جفنٌ لسايمون، إذ إنه كان يفكر في محادثته مع كريك. وخلال مراقبة زوجته، ميلاني، وهي نائمة، ظلت كلماته التي قالها لكريك تجول في رأسه مرات ومرات: «أليست إحدى أهم مسؤولياتنا المرتبطة بالعلاقات أن يساعد كل منا الآخر على تحقيق أعلامه؟»

وكان مما فكر فيه خلال أرقه، أنه لم يكن يعرف حقاً أعلام ميلاني في هذه المرحلة من حياتهما.

فعندما تلاقيا أول مرة وبدأ بضرب المواعيد، كانا يتحدثان عن أحلامهما، وكان حلم ميلاني الزواج وتكوين عائلة. لكن أولادهما كانوا قد غادروا بيتهما قبل عدة سنوات من الآن.

عند ذلك فكّر سايمون بينه وبين نفسه: تُرى، هل أعرف ما هي أحلامها الآن؟

بحلول الشهر القادم، يكون مضي على زواجهما 24 سنة، وكان مما يؤلمه التفكير في أنها لم يتحدثا صراحةً عن أحلامهما طوال كل تلك المدة. لقد كانا يتحدثان عن الأشياء التي يودّان عملها، وكانا يتخذان قرارات يومية تتعلق باتجاه مسيرة حياتهما وحياة أفراد عائلتهما، بيد أنهما لم يتطرّقا حقاً إلى الحديث عن أحلامهما. كان سايمون ما يزال مضطجعاً يراقبها وهي نائمة، وكان صدرها يعلو ويهبط، وشعرها الكستنائي منتشرأ على وسادتها. هذه هي المرأة التي أحب، لكن ما هي الأشياء التي كانت تحلم بها؟

أمّا الآن، فثمة تفكير أعمق من السابق كان يراود عقله الذي لم يتوقف لحظةً عن العمل، ذلك أنه بدأ يتساءل: كم من أحلامها ضاع خلال الوقت الذي كنت مشغولاً فيه بمتابعة تحقيق أحلامي؟ وإذ ذاك شعر وكأن قلبه يغموص داخله، واغرورقت عيناه بالدموع.

حين استيقظت ميلاني، كان الصبح قد انبج، وكان سايمون ما زال مضطجعاً في فراشه وهو يراقبها. لم يغمض له جفنٌ طوال الليل، لكنها بعد أن صحت من النوم، أخذها بين ذراعيه وحملها، وظلاً متعانقين مدة طويلة، ثم بدأ الحديث عن أحلامها المستقبلية.

بعد ذلك، أمضيا الصباح في كتابة قائمة بالأشياء التي يرغبان في إنجازها، والأماكن التي يتطلّعان إلى رؤيتها، والأشياء التي يودّان الحصول عليها، والعلاقات التي يحبان التركيز عليها... وكل الأحلام التي يمكن أن تكون مزروعة في قلبيهما.

لقد سجّلا بياناً بأحلامهما، ووعد كل منهما الآخر، من الآن فصاعداً، أن يولياها اهتماماً أكبر. كانا يدركان أن ثمة طريقاً طويلاً عليهما اجتيازه، لكنهما قطعاً الخطوة الأولى فيه.

## إيجاد الرابطة

كان هذا التمرين مع ميلاني هو الذي قاد سايمون إلى قطع خطوته الآتية في أدميرال. ففي الأسبوع الثاني هياً، بمساعدة ساندرنا، استطلاعاً آخر أطلقا عليه اسم «استطلاع الأحلام». Dream Survey وقد كان مصمماً على تكوين فهم للعاملين وأحلامهم.

وقد شرح سايمون أسباب هذا الإجراء لكريك وباقي قياديي أدميرال، وذلك بقوله: «طرحنا على العاملين أسئلةً تتعلق بشركتنا، وبالأسياب التي يظنّون أنها تقف وراء ترك العاملين لأدميرال. والآن نريد أن نعرف ما الذي يمكن أن يدفع عاملينا إلى الأمام». وعندما أجاب أحد المديرين بأن المال هو الدافع، قال سايمون: «قد تكون محقاً، لكنني أشك أننا سنجد أنّ المال هو الدافع الأهم».

كان استطلاع الأحلام يحوي سؤالاً واحداً فقط هو: «ما هي أحلامك؟» بدت بعض التعليقات ووجهات النظر غريبة إلى حد ما، لكن الاستطلاع

الأول كان مشهوداً وأسطورياً. إن العاملين الذين كانوا في أدميرال خلال توزيع الاستطلاع الأول لم يكونوا بحاجة إلى إقناع بضرورة مشاركتهم بصراحة وانفتاح في استطلاع الأعلام. فقد كانوا يعرفون من الاستطلاع السابق أن سايمون وفريقه لن يتجاهلوا إجاباتهم.

وعندما بدأت الاستطلاعات بالعودة إلى الإدارة، تبين بوضوح تام أن لعاملي أدميرال أعلاماً. وقد أمضى سايمون وساندرا الأسبوعين اللاحقين في دراسة الاستطلاعات، التي اطلعاً فيها على الأعلام الفردية لعاملهم، لاستنتاج أعلامهم المشتركة.

كان تنوع أعلام الناس التي سُجِّلت في إجاباتهم استثنائياً ولافتاً للنظر. أدرك سايمون أن الأشياء، التي كان يحدّثها مسلماً بها، أعلامٌ بعيدة المنال، إذ إنها كانت لا تتجاوز تطلّعات وآمال الآخرين. وسرعان ما اتضح له أنه لم توجد لدى الفريق التنفيذي، وكثير من المديرين، أي فكرة تدفع الناس الذين كانوا يديرونهم ويعملون معهم إلى الأمام.

بعضهم كان يرغب في اقتناء سيارة، وبعضهم الآخر يريد التمتع بإجازة. وقد كتب أحد الموظفين أن ما يريده هو أن ينعم «بعيد ميلادٍ مميّز»، في حين كتب آخر أنه يحلم «بحياة أفضل لأولاده». بعضهم تطلّع إلى أن يتعلم الإنكليزية، وتمنّى آخرون أن يتعلّموا الإسبانية، وحلم عدد غير قليل بأن يملكوا مشروع عمل خاصاً بهم.

تُرى، ما هو أهمّ حلم مشترك بين إجابات العاملين؟

لقد تبين أن أكثر من 60 في المئة من الإجابات التي أُعيدت إلى الإدارة تضمّنت رغبةً في امتلاك منزل. وقد فكّر سايمون في داخله أن هذا شيء

مذهل. وفي تلك الأثناء بالضبط، كان كريك يدخل عبر الباب، وعندما رأى سايمون سألته عما يفكر فيه، فأجاب: «لدى هؤلاء الناس أحلامٌ يا كريك، وفي كثير من الأحيان كانت أحلاماً بسيطة ... وأنت تعرف أنهم يستحقون أن تتاح لهم فرصة لتحقيق أحلامهم. فإذا استطعنا مساعدة بعض هؤلاء الناس على تحويل واحدٍ فقط من أحلامهم إلى حقيقة، فإننا سنبنّي أساساً راسخاً من النوايا الطيبة والولاء لشركتنا».

وعندما سألته كريك عن السبيل لفعل ذلك، أطرق سايمون رأسه للحظات ثم قال: «لا أعرف حتى الآن».

## العبقرية والجنون

ثمة خط رفيع بين العبقرية والجنون، وعندما ظهر سايمون في بيت كريك في صبيحة يوم سبت، لم يكن سايمون نفسه يعرف الجانب من ذلك الخط الذي كان موجوداً فيه.

عندها كان كريك في مدخل بيته يغسل سيارته، وقد فوجئ عندما رأى سايمون، لأن تلك كانت المرة الثانية التي يزوره فيها خلال خمس سنوات، لذا تولّد لدى كريك شعور غريب، وسأل سايمون عما إذا كان ثمة مشكلة. أجاب سايمون بالنفي، وقال إنه يأمل ألا يؤاخذ كريك على حضوره دون إعلامه سابقاً، وأنه يظن أنه عثر على الحلّ، ويقصد بذلك إيجاد الرابطة بين أحلام الناس وأعمالهم.

كريك: «تابع كلامك».

سايمون: « نحن بحاجة إلى مديرٍ للأعلام!»

كريك: « عفواً، ماذا قلت؟»

سايمون: « نحن بحاجة إلى مديرٍ للأعلام».

عندئذٍ سأله كريك بطريقة تتسم بخليطٍ من حب الفضول والتهمك:  
«من أو ما هو ذلك؟»

أجاب سايمون: «مدير الأعلام هو شخص يساعد عاملينا على تحقيق أعلامهم».

«كيف سيفعل ذلك مدير الأعلام هذا ؟ وحتى لو وافقتُ على هذا الجنون، فأين سنجد مديراً للأعلام؟»

«سيقابل مدير الأعلام العاملين، ويناقد أعلامهم، ويساعدهم على أن يقوموا معاً بوضع خطة لتحقيق هذه الأعلام. كما يمكنهم الاجتماع بمدير الأعلام مرة في الشهر، ليقوموا بتقديمهم، ويناقدوا الخطوات الآتية. وفيما يتعلق بالعثور على مدير، فإنني أظن أننا نجده في شخص يجمع بين أمرين: أن يحب مساعدة الناس، وأن يكون مستشاراً مالياً، ذلك لأن معظم الأعلام لها متطلبات مالية».

نظر كريك إلى سايمون طويلاً، ثم قال: «لقد أمضيت وقتاً طويلاً تفكر في هذا الأمر، أليس كذلك؟ إنك مجنون!»

«من الممكن أن أكون كذلك، لكن فكر في الاحتمالات إذا فعلنا ذلك».  
وهنا سأل كريك، الذي بدا أنه لآن قليلاً: «كم سيكلف هذا؟»

كان سايمون يعرف أن كريك سيطرح سؤالاً يتعلق بالتكلفة، لذا فإنه أجرى سلفاً تحليلاً سريعاً لها، ومن ثم ابتسم، وقال: «إن اختبار فكرة مدير الأعلام مدة سنة ستكلف أقل من 20 في المئة مما اقتصدته من تكاليف التسرب الذي انخفض خلال السنوات الاثنتي عشرة السابقة. لكن السؤال الحقيقي هو: «كم ستريح من ذلك؟»

كريك: «حسناً، كم سأربح من ذلك؟»

أجاب سايمون: «أنا أعتقد بحق أنك إذا عملت ذلك بطريقة سليمة، فستجني ثروة. أعني بذلك أنني أظن أنك ستضاعف هامش أرباحك، وستضاعف حجم عملك في خمس سنوات. لن يتحقق هذا فحسب، بل إننا، أيضاً، سنحدث ثورة في الطريقة التي يدير بها الناس الناس إلى الأبد».

لم ينبس كريك ببنت شفة، وشعر سايمون أنه ربما ذهب بعيداً في أفكاره، وقال: «دعني أسألك يا كريك. كم أنت مدين بالعرفان للناس الذين ساعدوك على تحقيق أحلامك؟»

«أنا شاكر لهم جداً».

«وهل تحب أن يكون عاملوك مدينين لك بالشكر أيضاً؟»

«بالطبع، وهل يوجد شخص لا يحب ذلك؟»

«ألا ترى أن ذلك سيغير الطاقة والمواقف والديناميات هنا في أدميرال؟»

«أرى ذلك بالطبع يا سايمون، لكن ..».

«ساعد موظفيك على تحقيق الممكن من أحلامهم، وعندئذ تولد أفضل

بيئة دينامية في الشركات الأمريكية!»

وفي تلك اللحظة، فُتِحَ باب البيت، وخرَجَت زوجة كريك التي نظرت باستغرابٍ إلى الرجلين. عندئذٍ قال كريك: «عليّ الذهاب. لقد وعدتها ألا نتأخر في الخروج مع الأولاد إلى المطعم. سنواصل حديثنا عن هذا الموضوع يوم الإثنين».

## جرأة

جاء الآن دور كريك ليمضي ليلةً لم يغمض له جفن فيها. فقد غادر فراشه في الساعة الواحدة صباحاً، بعد أن أمضى فيه ساعتين وعيناه مفتوحتان، ثم بدأ يتجول في غرفة نومه. ولم يمض وقت طويل عندما ألقى نفسه واقفاً أمام رف للكتب في غرفة الجلوس. لم يحب أن يقرأ شيئاً، لكنه وجد نفسه مجذوباً إلى مجلّد صغير أصفر اللون.

وقد تبين أن هذا الكتاب من النوع الذي يحب قراءته بالضبط. كان مجموعةً من الاقتباسات، عنوانُهُ كتاب الشجاعة The Book of Courage. كانت كلُّ صفحةٍ فيه تحوي اقتباساً واحداً، ومساحةً كبيرة من الفراغ الخالي من الكتابة، وهذا جعل كريك يشعر أن الكتاب سهل القراءة. لذا بدأ بتقليب صفحاته واحدةً تلو الأخرى. ومن الاقتباسات التي قرأها ما يأتي:

« لا تَخَفْ من أن تخطو خطوةً واسعةً إذا تعيّن عليك فعل ذلك. فلا يمكنك تجاوز فجوةٍ بقفرتين صغيرتين».

« كل من لا يملك الشجاعة الكافية للقيام بالمجازفات، لن ينجز شيئاً في حياته».

«لا شيء أقوى من فكرة أن أوانها».

«إذا اتسمت بالجرأة، فإن القوى العظيمة ستهبُ لمساعدتك».

«إن مقياسَ حياتك هو مقياسُ شجاعتك».

«عندما يُقال ويُعمل كلُّ شيء، وعندما تشيخ وتصبحُ غيرَ قادرٍ على قيادة سيارتك وإنفاق مالك، وعندما تغدو في النهاية وحيداً لا تملك شيئاً سوى أفكارك وذكرياتك، فَكَّرْ في إسهاماتك التي حققتها».

أغلق كريك الكتاب بهدوء. وكان ينتابه آنذاك، أكثر من أي وقت آخر في حياته، شعورٌ بأنه موجود على مفترق طرقٍ. فقد كان باستطاعته أن يتابع مسيرته في الاتجاه نفسه الذي يسلكه حالياً، وعندئذٍ تجري الأمور كما كانت تسير سابقاتها في الماضي، أو أن يحرك تروس تبديل السرعة، وعندئذٍ يغير اتجاهه. عندئذٍ قال لنفسه: هذه فرصتي!

وبعد أن وقف، نظر حوله، فوجد الصمت يلف بيته، وهذا شيء غير مألوف لشخص يبقي مذياعه أو تلفازه مفتوحين دائماً، لكنه شعر أيضاً بالهدوء، وهذا أيضاً غير مألوف.

## حركة جريئة

عندما وصل سايمون إلى عمله في صباح اليوم اللاحق، كان ينتظره رسالة إلكترونية من كريك نصها:

«أنا أخذت إجازة من عملي اليوم. ابحث لنا عن مديرٍ للأحلام. أنت إما عبقرى أو مجنون. دعنا نقرر أنك هذا أو ذاك».

وفي الوقت الذي كان فيه سايمون في أدميرال، لم يعرف قطً أن

كريك أخذ أي إجازة. وقد علت وجهه ابتساماً، كانت تحجب وراءها آلاف الأفكار.

دخلت ساندرنا إلى مكتبه لتحييه تحية الصباح. وعندما رأت ملامح وجهه سألتها عما يجعله مبتسماً. عندئذ، واصل سايمون ابتسامته وقال لها: «لقد كان جوابه نعم.» وعندما رأى أنها تشك فيما قاله، بادرها بقوله: «نعم، لقد فعل ذلك. سنبدأ اليوم البحث عن مدير للأحلام. لنجمع الفريق التنفيذي معنا غداً صباحاً لنحدد الطريق الذي سنسلكه انطلاقاً من هذا المكان».

## العثور على مدير للأحلام

لدى اللثام شمل الفريق التنفيذي حول طاولة الاجتماعات في اليوم الآتي، أمارط سايمون اللثام عن مبادرة تعيين مدير للأحلام. وقد انتاب معظم الموجودين شعوراً بالرعب من الفكرة. صحيح أنهم كانوا يعرفون أنها فكرة أصيلة، لكنهم لم يعرفوا كيف يمكن تنفيذها بنجاح.

لم يكن جميعهم مذهولين بالطبع، لكن كان بينهم بعض الذين لم يؤمنوا بالفكرة. لكن لم يكن لدى سايمون وقت يضيعه مع هؤلاء، الذين كان يدرك بقوة أنهم لن يدفعوا عملهم إلى المستوى الأفضل الآتي. لقد كانت طاقتهم السلبية تؤثر فيهم، لافيه ولا في فكرته. لذا قال سايمون: « وهكذا فقد دعوتكم معنا هذا الصباح للحصول على ما يمكن أن تقدموه إلى الفكرة قبل بدئنا البحث عن مدير للأحلام».

كان مايك Mike، مدير مبيعات أدميرال، أول المتكلمين إذ قال: «سيتقدم كثير من الناس لشغل هذه الوظيفة.» وعندما سأله

كريك عن السبب في اعتقاده هذا، أجاب مايك: «فكر في الأمر. كم من الناس الذين تعرفهم يشغلون حقاً وظيفة هدفها مساعدة الناس على تحقيق أحلامهم؟»

قال جيف بشيء من الألم: «لكن بعد ستة أشهر، عندما يرى هذا الموظف أنه لن يتمكن من مساعدة الناس على تحقيق أحلامهم، فإنه سيتخلى عن وظيفته. أحقاً تطلبون مديراً للأعلام!»

تدخلت جولي Julie في الحديث بقولها: «كلا. أظن أن مايك على حق. هناك كثير من الناس الذين يرغبون في شغل وظيفة كهذه»

كانت جولي مديرة التسويق في أدميرال، وكانت واحدة من أكبر الناس سناً في الغرفة، وكانت حسنة السمعة، ومتفائلة، وسرعان ما أيدت سايمون في مبادرته الجديدة.

طرح مايك على سايمون السؤال الآتي: «كيف سنختار الذي يشغل الوظيفة؟»

«لا أعرف. وهذا أحد أسباب طلبي الاجتماع بكم».

علق مايك بقوله: «حسناً، أريد أن أدلي بدلوي في هذا النقاش».

أجاب سايمون: «هذا يثير سؤالاً مهماً. فأحد أول الأشياء التي نحتاج إلى التوصل إلى قرار فيها هو تحديد ما إذا كان الشخص من الداخل أم من الخارج».

اقترح بيتر أن يكون من الداخل. وعندئذ سأل ثلاثة أشخاص معاً عن السبب في ذلك فأجابهم بيتر: «ولم لا؟ يجب أن يكون واحداً منا، واحداً

ممن يحرصون على مصلحة أدميرال والعاملين فيها». لم توافق ساندرا على ذلك، لأن رأيها هو أن يكون هذا الشخص من الخارج. وتجدر الإشارة إلى أن ساندرا صارت تشارك في كل تلك الاجتماعات تقريباً.

وعندما سألتها الأشخاص الثلاثة أنفسهم عن السبب، أجابت إن هذا الشخص يجب أن يُنظرَ إليه من قبل العاملين بأنه حياديٌّ، وأنه كيانٌ جديد. عندئذ تكلم جيف بشيء من التهكم، كما يفعل عادةً، على كلمة كيان. لكن جولي قالت خلال دخولها غرفة الاجتماعات: «نعم، كيان. هل لديكم أي فكرة عن مقدار التغيير الذي سيحدثه هذا في حياة عاملينا؟ فكروا في الأمر. لا يخفق معظم الناس لأنهم يريدون أن يخفقوا؛ إنهم يخفقون لأنهم لا يعرفون كيف ينجحون. الناس يحبون النجاح، سواءً في علاقاتهم أو في وضعهم المادي. وسيقوم مدير الأحلام بمساعدتهم على إيجاد الطريق الذي عليهم سلوكه للوصول إلى مبتغاهم. فإذا لم يكن هذا كياناً، فلا أعرف ماذا يكون. لا بد أن يكون مدير الأحلام شخصاً جديداً».

عبر بيتر عن موافقته على ذلك، وأطرق جميع من في الغرفة رؤوسهم إلى الأسفل علامةً على الموافقة. وعندها سألت جيف: «كيف سيحلُّ هذا مسألة التَّسرب؟»

أجاب سايمون: «أنا مسرور بطرحك هذا السؤال. وحسبما أعلم، ثمة شيئا يُبقيان الناس مهتمين بعملهم: شعورهم بأنهم متميزون فيه، وإحساسهم بأنهم يتحسنون ويتقدمون إلى الأمام. لا أوهام لدينا هنا في أدميرال، فنحن شركة بوابين Janitorial company. نحن لا نقوم بمداواة مرض السرطان، ونحن لا ننظم إلغاء ديون العالم الثالث. الإحساس بأننا متميزون محدود، لذا يجب علينا تزويد عاملينا بقدر كبير

من الشيء الثاني، أي إن علينا أن نتيح لهم الفرصة للتحسن والتقدم. وعندما يشعر الناس أنهم يتقدمون إلى الأمام، يضعف احتمال تطلعهم إلى الانتقال إلى عمل آخر. أما عندما لا يشعرون بذلك، بيدؤون الإحساس بالقلق والاستياء».

عندئذ، سأل بيتر عما إذا كان مدير الأعلام يقدم النصيحة والمشورة في المسيرة المهنية للعاملين. أجاب سايمون: «يملك الموظف الخيار لدعوة المشرف عليه إلى الاجتماع الشهري لجلسة الأعلام Dream Session، وذلك مرة كل ستة أشهر. وخلال الجلسة، يمكن لمدير الأعلام، والموظف، والمشرف عليه مناقشة رؤية لمستقبل الموظف، وبخاصة، مناقشة الخطوة الآتية لمسيرته المهنية، وكما يلزم من الوقت لإنجاز تلك الخطوة الآتية».

علّق بيتر قائلاً: «إذا جعلت هؤلاء الناس يحلمون، ألا يتركوننا حتى بسرعةٍ أعلى؟ السبب أن معظمهم ما يزال يعمل في وظيفة لها طريق مسدود».

أجاب سايمون: «كلاً ثم كلاً. إن كثيراً من الناس بحاجةٍ ماسّةٍ إلى شخصٍ يساعدهم على إيضاح أحلامهم، لأنهم لا يستطيعون التعبير عنها. إنهم سيبقون لأن هذه ستكون، لكثيرٍ منهم، أوّل مرةٍ يجلس فيها شخص معهم لمساعدتهم على التخطيط لمستقبلهم. أهم ما في الأمر هو أنه لن يكون لعملهم نهاية مسدودة، إذ سيصبح نقطة عبور إلى ما هو أفضل. وحتى لو حصل أنه، بعد ثلاث سنوات من الآن، سيقومون هنا في أدميرال بنفس عملهم الذي يمارسونه اليوم، فسيكونون قد أنجزوا تقدماً عظيماً في مجالات أخرى من حياتهم، وسيربطون ذلك التقدم الشخصي

بعملهم هنا في أدميرال. وستوجد مبادرة مدير الأعلام رابطة بين تحقيق أعلامهم وعملهم».

هدأت المحادثة بعد ذلك، وكان بمقدور سايمون أن يرى الناس وهم يبدؤون حقاً بالتفكير في التأثير الذي يمكن لهذه المبادرة الجديدة إحداثه في عمل أدميرال وبيئتها.

وعندما سأل براد Brad الحاضرين عما إذا كانوا يريدون مدير أعلام من داخل الشركة أو من خارجها، طلب سايمون من كل من يريد أن يكون المدير خارجياً أن يرفع يده، ففعل معظمهم ذلك. لذا قال: «إذاً مدير الأعلام من الخارج. سأعلمكم عندما نعثر على مرشح ملائم لهذا المنصب، وسأخبركم إذ ذاك بالبروتوكول الذي سيوضع».

## الوصول

قام سايمون في الأسبوع الثاني بإجراء مقابلات مع سبعة وعشرين شخصاً لاختيار من يشغل وظيفة مدير الأعلام. وكانت ساندراف قد أعلنت في الصحف المختصة أن كل من يجد في نفسه الكفاءة أن يحضر إلى أدميرال لإجراء مقابلة معه.

كان سين إيفانز Sean Evans هو المرشح الذي وافق سايمون وساندراف أخيراً على تقديمه إلى كريك، باعتباره أفضل الذين قابلاهم. كان يحمل درجة جامعية في الإدارة والأعمال، وقد عمل سابقاً مستشاراً مالياً طوال تسع سنوات، وكان تاريخ عمله متميزاً، ويوحى أنه مهتم بمساعدة الناس.

ومن الجدير بالملاحظة أنه نشأ في حي فقير من البلدة، وهذا جعل سايمون يظن أن بمقدوره فهم شؤون العاملين وشجونهم أكثر من غيره.

دعا كريك سين لتناول طعام الغداء معه بعد جلسة غير طويلة معه حضرها سايمون وساندرنا. وعندما عاد كريك إلى الشركة، أعلن أنه موافق على أن سين هو الشخص المناسب للوظيفة.

وخلال الأسابيع الثلاثة الآتية، اتُخذت كل الترتيبات لوصول مدير الأحلام. وفي الوقت نفسه، كان سايمون وسين يجتمعان قرابة ساعتين يومياً خارج الشركة، ليناقشا بوضوح أدوار مدير الأحلام ومسؤولياته. وفي الأوقات التي لم يكن سين مجتمعاً فيها مع سايمون، كان يقرأ استطلاعات الأحلام Dream Surveys، وهذا يسّر له معرفة الكثير عن أحلام العاملين ودوافعهم.

أما في المبنى الرئيس لأدميرال، فكانت ساندرنا تهيئ مكتباً جديداً لسين.

كان كل شيء في المكتب مختلفاً، إذ إنه لم يكن مشابهاً لأي مكتب آخر في أدميرال، وكان ذلك متعمداً. كان الأثاث جذاباً ودافئاً، وكان يحوي أرائك، وكان في كثير من الوجوه، يشبه غرفة جلوس، أكثر من شبهه بمكتب. لكن أول ما فعلته ساندرنا هو إعداد اسم للمكتب. وقد كان هذا الاسم هو مدير الأحلام. وقد علقت لافتة فوق الباب كتب عليها «مدير الأحلام»، وذلك قبل وصول سين بنحو ثلاثة أسابيع ...

## شكاك، تهكمي، مقاوم

كان جيف إنساناً يتسم باللطف والكياسة. كان متزوجاً ولديه طفلان، وكان موظفاً في الإدارة طوال نحو خمس عشرة سنة. ووفقاً لمعايير معظم الناس، كانت حياته رغيدة حقاً. لكنه كان دائماً يكثر من الانتقاد. كان شكاكاً وتهكمياً ومقاوماً، كما كان، عموماً، مفعماً بالحماسة وغنياً بالأفكار الجديدة.

وفي صباح أحد الأيام سأل سايمون جيف بهدوء: «متى توقفت عن الحلم؟  
«ماذا تعني يا سايمون؟»

وقد طرح سايمون هذا السؤال عندما زاره جيف حاملاً طلب إجازة لأحد أعضاء فريقه.

«حسناً، لقد لاحظت أنك لم تُعدّ استطلاع الحلم الذي وجهناه إليك». أجاب جيف: «لقد ظننت أنه من الممكن عدم كتابة اسم صاحب الاستطلاع عليه». «هذا صحيح، لكنني عندما كنت في مكتبك البارحة، رأيت استطلاعاً في سلة قمامتك. وإنني أخمن أنه كان لك».

علق جيف وهو يشعر بالضيق: «أعتقد أنني مرتاح البال». «تبدو شخصاً مرتاح البال جداً! إنك تعاني كثيراً من الإحباطات المكبوتة. أعتقد أنك مستقر في موقع ما من حياتك، وقد يكون أكثر من موقع، وقد كنت أسعى لمعرفة متى توقفت عن أحلامك ولماذا؟».

أجاب جيف مدافعاً عن نفسه: «أنت لا تعرف ما الذي تتكلم عنه». وافق سايمون بقوله: «قد تكون على حق، لكنني أظن أنك كنت تتنازل في الحياة طوال بعض الوقت. أنت تعيس، لكنني لا أظن أنك ناجح، وأظن أن السبب هو أنك توقفت في وقت ما عن الحلم».

لم يكن من جيف إلا أن نظر إليه محملاً فيه للحظات، ثم قال ثانيةً بطريقة دفاعية: «أنا مرتاح البال. لكن جماعتي ليسوا كذلك».

وفي وقت متأخر من تلك الليلة، كان يجلس جيف بهدوء في البيت يفكر في سؤال سايمون وهو «متى توقفت عن أحلامك؟» ويبدو أنه لم يستطع إبعاد هذا السؤال عن تفكيره. ففي مكان عميق من أغوار نفسه، كان يعرف أن سايمون على حق. وبصفته ما يزال شاباً صغير السن، كان لديه عدة أحلام، لكنه لم يستطع تحديد اللحظة التي بدأت فيها هذه الأحلام بالزوال. لذا توصل إلى نتيجة مفادها أنه لم توجد لحظة واحدة توقف فيها عن الحلم. لقد حدث هذا تدريجياً وببطءٍ جعله لم يلاحظ ذلك إلا عندما طرح عليه سايمون السؤال.

## من أولاً؟

طوال أسبوعين، كان الناس يتوقفون بصورة متقطعة كي يجعلوا العملية تسير. وكان السؤال الذي يحتاج إلى إجابة هو: «من سيكون أول شخص تتاح له فرصة مقابلة مدير الأحلام؟» وقد سأل سين الفريق التنفيذي عن الشخص الذي سيبدأ مقابله. وكان جواب بيتر بأنه هو الذي بحاجة إلى المقابلة أكثر من الآخرين. لكن كريك اقترح بشيء من الحدة أن يكون

أفضل الناس هم الذين تُجرى المقابلة معهم أولاً. اعترض بيتر على ذلك بحجة أن هؤلاء الناس ليسوا بحاجة إلى ذلك.

أما سايمون فقال: «قد يكون هذا صحيحاً، لكن هؤلاء الذين يحتاجون إلى المقابلة أكثر من غيرهم يجب أن يعرفوا أن المقابلة يمكن أن تتجح. علينا بناء ثقة بمبادرة مدير الأعلام».

وافقت جولي إذ قالت: «أظن أن هذا صحيح. فعندما يرى العاملون بضعة أشخاص يحققون أعلامهم، سيتعلقون بقدر أكبر بأعلامهم وبعملية مدير الأعلام».

وهنا عبر سايمون عن موافقته وقال: «لذا فتحن بحاجة للعثور على بعض الموظفين من أعلى مستوى، ومن الذين لديهم أعلام عريضة، قابلة للتحقيق، وعلينا وضعهم على الخط السريع الذي يوصلهم إلى أعلامهم».

قال سين: «إذاً من يريد أن يكون الأول من الفريق التنفيذي؟»

عندئذ بدأ ينظر بعضهم إلى بعض، والحقيقة أنهم لم يفكروا قط أن مبادرة مدير الأعلام تعني شيئاً مهماً لهم. كانوا قد أقتعوا أنفسهم بأنهم يمكن أن يكونوا هم مديري أعلامهم. لم يكن هذا البرنامج من الأشياء التي هم بحاجة إليها، إذ إنه شيء يحتاج إليه أولئك الذين هم أدنى منهم مرتبة ودخلاً. وكان هذا، على الأقل، هو ما أَوْحُوا لأنفسهم به.

وكان باستطاعة سين أن يعرف من نظراته إلى وجوههم ما يفكرون فيه. وعندما طال السكون ولم يجب أحد عن السؤال، تابع حديثه قائلاً: «يتعين على مبادرة مدير الأعلام أن تكون لجميع الناس من جميع المستويات في الشركة، وألا تكون مقصورة على مستوى العمال، إذ يجب أن يشارك

فيها المدبرون والتنفيذيون والإداريون أيضاً».

اعترض مايك قائلاً: «هذه ليست لنا، إنها للبوابين».

أجاب سين إن مايك على خطأ، وإن المديرين والتنفيذيين هم الذين بحاجة إليها.

وقد حاجَّ سين بقوله: «نحن جميعاً بحاجة إليها. إن قبولي لهذه الوظيفة جعلني أرى أنني بحاجة، أيضاً، إلى مدير للأحلام. كل شخص بحاجة إلى مديرٍ للأحلام. وإلى حدٍ ما، يمكننا أن نفعل ذلك بأنفسنا. لكننا جميعاً بحاجة إلى شخصٍ يمكنه مساعدتنا على تعريفنا بأحلامنا، وتحديد أولويات أحلامنا، ووضع خطة لتحقيق تلك الأحلام، وجعل أنفسنا مسؤولين عن الأفعال التي تساعدنا على تحقيق أحلامنا أو إبعادنا عنها».

كانت درجة حرارة الغرفة آخذةً في الارتفاع، وكان ثمة مناقشة حميمة آخذة في البروز. استمر الأخذ والرد عشر دقائق أخرى، وكان كريك يسند ظهره إلى كرسيه ويبتسم. كان مسروراً جداً لأنه لم يستطع التذكُّر آخر مرة كان فيها فريقه يجري مناقشة حقيقية مخصصة بطريقة سليمة. لم يكن أي شخص يهاجم أيّاً من الحاضرين شخصياً؛ لقد كان الحوار تداوياً أصيلاً للآراء، ومناقشةً للأفكار، وصراعاً صحياً بحثاً عن أفضل الطرق التي يجب اتباعها.

وأخيراً قال سين: «يجب علينا البدء بقيادة طبيعيين بدءاً بذوي المراتب العليا. هذان شرطان ضروريان إذا كان للأمر أن تتجح. وهذا يتطلب مستوى من التواصل والإحساس لستم معتادين عليه. لكنكم إذا بلغتم ذلك

المستوى، فإن هاتين الخصلتين ستساعدانكم في عملكم، وفي علاقاتكم، وفي سعيكم لإنجاز أحلامكم».

بعد هذا الكلام، جرى التوصل إلى اتفاقٍ ضمني لم يُذكر شفهيّاً، ولم يكن ثمة ضرورة لرفع الأيدي علامة على الموافقة. كان الإجماع جليّاً.

وقد حدثت صدمة لجميع الموجودين في الغرفة عندما قال جيف: «أنا سأكون الأول!» كان جيف أشدّ منتقداً لمبادرة مدير الأحلام، وكان الكل يعرف ذلك، لكن سؤال سايمون كان يهتمل في داخله طوال بضعة أسابيع.

وكي يجعل جيف الموجودين يصدقون ما قاله، سأل سين عن الوقت الذي يمكنه أن يأتي فيه. فأجابه سين أن ذلك ممكن في صباح اليوم الآتي.

## الجلسة الأولى

في صباح اليوم المقبل، كان جيف في مكتب سين الذي وصله قبل الساعة الثامنة بقليل. كان جيف يحمل في يديه قائمة بأحلامه. لقد سبق لسايمون أن رآها في سلة القمامة، لكن جيف استعادها بعد محادثتهما مباشرةً.

كان سين مسروراً بموافقة جيف على الانخراط في العملية، ومع ذلك كان عصبياً قليلاً.

وبغية فتح بابٍ للحديث، سأل سين جيف: «إذاً، ما هي أحلامك؟»

«لقد تبين لي أن لدي الكثير منها».

«علق سين: «يبدو أنك فوجئت بذلك».

«فعلاً، فقد رأيت في البداية ذلك، عندما بدأ سايمون أولاً بالحديث

عن مجمل فكرة مدير الأحلام، ظننتُ أنه أحق. لكنه بعد ذلك، صار يختلي بي طوال أسبوعين ويقول أشياء أثرت في أعماقي. لقد جعلني أدرك أنني توقفت عن الحلم».

سأله سين: «ولماذا توقفت عن الحلم؟»

أجاب: «حاولت طويلاً معرفة سبب ذلك. ربما أنني بدأت ببطء فهم الأفكار التي تكمن وراء حياتنا، وعملنا، ودفعنا لفواتيرنا، وتربيتنا لأطفالنا، ثم إحالتنا إلى التقاعد. ولربما توقفت عن الحلم لأنني كنت أخشى من عدم قدرتي على تحقيق أحلامي. أنا، في الحقيقة لا أعرف».

«والآن؟»

«حسناً، أنا أرى الأمر مختلفاً الآن. بدأت بالحلم ثانيةً. فبعد ظهر أحد أيام السبت، بدأت بإدراك أن ثمة أماكن أود الذهاب إليها، وأشياء أرغب في رؤيتها، وعلاقات أريد تحسينها. وأنا أرى أن كثيراً من أحلامي قابل للتحقيق. لكن، وقبل كل شيء، هناك أشياء تتعلق بي شخصياً لا أحبها، وأنا أريد تغييرها».

عندئذٍ خطر في بال سين أشياء لم يكن يعرف إذا كان من المناسب أن يتحدث عنها بصوت عال، لكنه كان مذهولاً تماماً باستقامة جيف وصدقه. لكنه قرر أن يقول لجيف: «حسناً، أيّ هذه الأحلام تود تحقيقه في الأشهر القادمة؟»

صمت جيف لحظاتٍ، وترك سين له المجال - عامداً - ليفكر. لم يتدخل في أفكاره، ولم يجبره على الإجابة.

«أظن أنني أود القيام برحلة إلى كاليفورنيا. كنت دائماً، وما أزال، أرغب في السفر عبر بلدنا ... وإنني أحب حقاً أن أعمل لأكون شخصاً إيجابياً بدرجة أعلى».

سأله سين: «شيء عظيم. والآن أخبرني عما إذا كانت لديك إجازات لم تستفدها؟»

«هذا هو الموضوع. لدي تسعة أسابيع من الإجازات التي لم أستفد منها، وكنت أقول لنفسي، لم أستمع لها؟ زوجتي تقول لي دائماً إنني لو أخذت إجازاتي بانتظام، لما كانت أعصابي متوترة، وأنني سأستمتع بحياتي أكثر قليلاً، وأنني سأكون إذ ذاك أكثر إيجابية. ربما ما أنا بحاجة إليه هو إجازة».

«رائع، وماذا بشأن المصروفات اللازمة للرحلة؟»

أجاب جيف: «حسناً، كنت أفكر أن باستطاعتي السفر ثلاثة أسابيع، ولدي بعض المال، لكنني كنت أفكر بأن عليّ ادخار بعض النقود من كل راتب أتسلمه خلال الأشهر الأربعة القادمة. وبهذه الطريقة أدخر المزيد من النقود، ويكون لدي شيء ما أتطلع إليه في المستقبل».

«رائع، لنأخذ الوقت الكافي لوضع خطة كي نقوم بمراجعتها معاً الشهر القادم عندما نجتمع معاً. أنت أيضاً بحاجة إلى التفكير فيمن سيقوم بعملك عندما تكون مسافراً».

عند ذلك نظر جيف وسين إلى بعض الأعداد ووضعاً خطة مالية وعملية، وذلك لتحقيق أول حلم لجيف. بعدئذٍ، بدأ الحديث عن الطرق التي كان يفكر فيها جيف ليصبح أكثر إيجابية.

«حسناً، أظن أنك تتحول فعلاً إلى شخص أكثر إيجابية. لقد عقدت معك خمسة اجتماعات منذ بدئي عملي هنا، وكنت أكثر إيجابية اليوم من أي وقت مضى، لذا ما عليك إلا مواصلة المسيرة. تذكر: حاول أن تظلّ مركّزاً على التقدّم، لا على الكمال. وأحياناً، عندما نفكّر في المدى الذي ما زال علينا قطعه، نصاب بالإحباط.»

علّق جيف قائلاً: «شكراً.»

أجاب سين: «أنت مرحّب بك جدّاً. أنا أريد حقّاً إخبارك عن شدة ذهولي بالطريقة التي أردت أتباعها للانفتاح على هذه العملية.»

كان جيف شخصاً عظيماً، ويحظى بسمعة جيدة، لكونه رجلاً حازماً في التعامل. ومن الواضح أن شيئاً ما كان يحدث في حياته، وكان سين متشوقاً لمعرفة هذا الشيء.

وبغية تحويل مسار الحديث عن المجاملات، سأل جيف: «متى سيكون موعد اجتماعنا القادم؟»

«بعد شهر من الآن، الساعة العاشرة صباحاً.»

عندئذٍ صاح جيف والابتسامة تملو وجهه: «ممتازاً»

وهنا قال سين: «سيكون من المفيد مراجعة قائمة أعلامك من الآن وحتى الاجتماع، ووضع إطار زمنيّ تقديريّ لكلّ من أعلامك. لا تكن غير واقعيّ، لكن لا تكن متساهلاً جدّاً مع نفسك. السّر هو أن تعمل كلّ شيء باعتدال.»

انتهت جلسة الأعلام الأولى، وكان شعور سين جيداً فيما يتعلق بسير

الجلسة، لكن شعور جيف كان أفضل. فقد تولّد لدى جيف شعوراً بطاقةٍ وإثارةٍ جديدتين في داخله.

## أُمِّي مَالِيًّا

قام كل من المديرين الإقليميين بإعداد قائمة بأسماء العاملين الذين كان يظن مديروهم أنهم يجب أن يكونوا بين أول الأشخاص الذين يُدْعَوْنَ للتشاور مع مدير الأعلام. وقد طلب سين منهم أن يعملوا ذلك، وكان يتابع كل موظف خلال الشهر الذي أعقب أول اجتماع به.

وكان يجلس إلى مكتبه عندما سمع طرّقاً على بابه. وعندما سمح للطارق بالدخول، فتح كريك الباب واقترب من سين. ليس من عادة كريك أن يدق على الباب، لكنّ شخصاً ما علّمه ذلك. عندئذ ذكر سين أنه متعب من الاستمرار في عقد جلسات الأعلام. وعندما سأله كريك عن أسباب ذلك أجاب سين: «عليّ أن أخبرك. أنك تعمل شيئاً استثنائياً لعامليك يا كريك. وهم يقدرّون ذلك، وأنا حقاً أعتقد بأنك ستري أرباحاً لم تكن في حساباتك».

سأل كريك سين: «أمل ذلك، لأن هذا سيكلفني كثيراً من المال. لكن ما السبب؟ أنا أعرف أنك لا تستطيع التحدث عن الأعلام الخاصة بالناس، لكن ما الذي يضايقك عموماً في تلك العملية؟»

«كان أكثر الأمور إزعاجاً لي الدرجة العالية للأمية المالية. كنت أظن أن هذه الأمية موجودة بين العاملين من ذوي الدخل المنخفض، لكن ما أذهلني هو تفشيها حتى بين المديرين. لقد كتب الكاتب الهزلي الأمريكي مارك توين Mark Twain أن «أولئك الذين لا يقرؤون كتباً عظيمة لا

يتميزون عن أولئك الذين لا يعرفون القراءة». ويصحّ هذا نفسه على المال. فأولئك الذين لا يحسنون إدارة أموالهم ليسوا أفضل من أولاء الذين ليس لديهم مال ليديروه. ثمة كثير من الناس هنا يحصلون على دخول جيدة، لكنهم جاهلون مالياً. ويوجد أشخاص هنا وظيفتهم هي إدارة الميزانيات، أو القيام بمهمات تتعلق بإجراءات محاسبية متنوعة، دون أن يكون لديهم ميزانية خاصة بهم، وهؤلاء لا يستطيعون موازنة دفاتر شيكاتهم، أو التعامل مع ديون المستهلكين».

«هل تستطيع مساعدتهم؟»

شرح سين ما يريده بقوله: «بالطبع، هذه ميزتي، في الحقيقة، ثم إن أحد الاضطرابات الرئيسية في حياة الناس هي قلقهم على أموالهم. وعندما يكون الناس قلقين على أموالهم، فإن أعمالهم تتأثر بذلك.

لذا فإننا سنعلمهم، واحداً تلو الآخر، القوانين المالية، ونساعد كلاً منهم على وضع خطة مناسبة لدخله وأحلامه. الحقيقة أن معظم الناس لم يعلموا القوانين المالية».

## ريتا

لم يشعر أحد بالإثارة التي أحست بها ريتا Rita عند مقابلتها مدير الأحلام.

كانت ريتا امرأة في الرابعة والخمسين من عمرها، لها قلب طيب وعقل قوي. وكان حلمها، الذي طالما تمّت تحقيقه، هو أن تملك بيتاً. وعندما

كانت ريتا تتطلع إلى الوراثة وتتذكر تاريخ عائلتها، لم تكن ترى أي فرد من تلك العائلة عاش في بيت يملكه. فوالدها، وجدّاه، وأبوا جدّيهما، كانوا كلهم مستأجرين للبيوت التي عاشوا فيها.

كان حلم ريتا عاماً، وسرعان ما رأى سين فيها شخصاً قيادياً. قال سين لسايمون: «هذه فرصة عظيمة. فإذا تمكّنا من مساعدة هذه المرأة لتحقيق حلمها، فإنها ستجذب انتباه عددٍ ضخمٍ من العاملين في أدميرال». «وهل تقدر على شراء بيت؟»

«هذا هو الموضوع. لقد كنت أتحدث مع صديقي دان Dan، الذي يعمل في مجال البيوت الرخيصة الثمن، وقال لي إن ثمة طرائق عظيمة لشراء بيت جديد لهذه المرأة. وسيكون في منطقة أفضل كثيراً من تلك التي تقيم فيها حالياً، ولن يتعيّن عليها تقديم دُفعة أولى، وستكون أقساط البيت معقولة، إذ لن تدفع سوى ستين دولاراً شهرياً زيادةً على الأجرة الشهرية للبيت الذي تقيم فيه. يضاف إلى ذلك أن الفوائد ستكون قابلة للخصم الضريبي tax - deductible».

وفي اجتماعهما الثاني معاً، أجرى سين وريتا مسحاً مالياً، وتوصلاً إلى تقديرٍ للديون التي ستترتب عليها، ووضعاً خطة للتوفير savings plan. بعد ذلك قال لها سين: «ريتا، ستحصلين على بيتٍ تملكينه قبل أن تعرفيه».

ظهر على مُحيا ريتا علامات البهجة والسرور. وعندما غادرت مكتب سين، دعت سين، ودان، الذي كان صديقها منذ أيام الطفولة، لتناول طعام الغداء معاً. كان دان مقولاً، بالمعنى التقليدي للكلمة، وكان خبيراً متميزاً في مجال بيع الممتلكات وشرائها، ومن النوع الذي يقول عن أي شيء إنه ممكن.

وعندما تحدث سين أول مرة عن مبادرة مدير الأحلام، ذُهِلَ دان. وفي وقت لاحق، بعد أن شرح سين وضع ريتا وحلمها، أصبح دان شديد الاهتمام بالموضوع. كان دان يملك من المال ما يكفيه ليعيش عمره عشر مرات. وكان ما يزال يحب متعة الصفقات، لكن الشيء الوحيد الذي كان يسعده في تلك الأيام هو مساعدة الآخرين.

وخلال اجتماع على طعام الغداء في وقت لاحق من ذلك الأسبوع، وافق دان على المساعدة، وأخبر سين أنه سيوعزُ إلى موظفيه ببدء البحث عن بيوت مناسبة.

## صديق سايمون

عندما كان كريك يدخل إلى مكتب سايمون، كانت قدما سايمون فوق منضدته، وكانت عيناه مغلقتين.

اعتذر كريك عن إيقاظه سايمون، الذي فرك عينيه، لكن كريك لم يكن يعرف ما إذا كان سايمون نائماً أم لا.

سأل كريك: «ماذا تفعل؟»

«إنني أحلم!»

علق كريك على جواب سايمون قائلاً: «حسناً، هل هذا هو الذي أَدفع لك مقابله؟»

أجاب سايمون مبتسماً: «الحقيقة، نعم. كنت أقرأ قصة عن هنري فوردي الذي أعدّ لضيوفه جولةً في معمله ومكاتبه. وعندما كانوا يتجاوزون أحد

الأبواب، رأوا رجلاً قدماء تعلوان منضدته وعيناه مغلقتان. طلب هؤلاء الضيوف من السيد فورد أن يفسّر لهم عدم اكتشافه بذلك الرجل النائم خلال عمله. أجابهم فورد: إنه لم يكن نائماً، بل كان يحلم. عندئذٍ سألوه عما إذا كان ذلك يضايقه، أجاب كلا، إنه يقوم بأداء عمله. هل تعلمون أن ذلك الرجل هو الذي اخترع المحرك ذا الاسطوانات الست والمكابح القرصية؟ مهمته أن يحلم ويبتر أشياء يظن منافسون أنها مستحيلة».

قال كريك: «حسناً، آسف لمقاطعتك عندما كنت تحلم، كل ما كنت أود رؤيته هو كيف تسيّر الأمور مع مبادرة مدير الأحلام».

أجاب سايمون: «كلّ شيء يسير على ما يرام. جيف يتجول في البلاد طوال أسبوعين؛ وحصلت سوزان من قسم المحاسبة على سيارة جديدة بمساعدة سين؛ واصطحب مايكل زوجته في رحلة بحرية بمناسبة عيد زواجهما؛ وكل ذلك بفضل برنامج مدير الأحلام. وأنا واثق بأن ريتا ستسكن بيتاً جديداً في غضون ستة أسابيع».

سأل كريك: «وماذا عن التّسرب؟»

«لم أطلع على آخر الأرقام التي سردتها ساندرنا، لكنني أعرف أن معدل التّسرب ما يزال أخذاً في الانخفاض، دون أن أعرف هذا المعدل بالضبط. لدى اجتماع على طعام الغداء، وعند الاطلاع على الأعداد بعد الغداء، يمكننا التحدث عن هذا الموضوع».

كان غداء سايمون مع صديق من معهد الإدارة والأعمال. وقد تعودوا الاجتماع معاً على طعام الغداء مرة كل شهر، وذلك لتبادل الأفكار، لكنهما لم يجتمعا في المدة الأخيرة طوال نحو تسعة أشهر. اسم الصديق إد Ed، وهو مصريٌّ ومديرٌ إقليميٌّ بالوكالة في أوهايو، وإنديانا، وكنتا كي.

سأل سايمون إذ عما يحدث في العمل، مع أنه كان يعرف الجواب.  
أجاب إد: «في الحقيقة، لا يمكننا التخلص تماماً من مشكلة التّسرب.  
لقد حضرتُ اجتماعاً وطنياً لجميع المديرين الإقليميين في الشهر الماضي،  
وقد وصف رئيسنا تخفيض معدل التّسرب بأنه أحد ثلاثة أهداف  
استراتيجية رئيسة ... وأنه التحدي الكبير الذي سنواجهه في السنوات  
الخمس القادمة!»

سأل سايمون: «وهل يجب أن يكون لدى منافسيكم المشكلة نفسها؟»  
«بالطبع، لكن هذا لا يُعزُّ بنا. فالحقيقة أن التّسرب استنزافٌ للأرباح.  
لقد كانت تكاليف التّسرب في المصرف العام الماضي تخفّض 30 في المئة  
من أرباحه السنوية. ما هو وضع التّسرب في أدميرال؟ أنا أعرف بأن وضع  
هذه المشكلة لديكم أسوأ بكثير مما هي لدينا.»

أجاب سايمون بابتسامة: «لم يعد الأمر كذلك.»  
سأل إد: «ماذا تعني بعبارة لم يعد الأمر كذلك.»  
«أعني أننا خفضنا التّسرب بنسبة 50 في المئة السنة الماضية، وإن هذه  
النسبة ما زالت تتخفّض.»

وخلال نصف ساعة، شرح سايمون الاستطلاعات، ونظام الحافلات  
المكوكية، واعتماد وتطبيق مبادرة مدير الأحلام. كان إد يجلس مصفياً  
إليه بذهول. لكن سايمون، عندما كان يتابع حديثه، لاحظ أن إد يفكّر في  
شيء آخر. وعندها سأله: «هل ثمة خطأ ما؟»

أجاب إد بلهجة تتم عن شيء من الإحباط: «قد يصلح ما تقوله للبوابين،  
لكنه لن ينجح مع المصرفيين.»

نظر سايمون إلى إد متسائلاً: «ولم لا يكون لدى المصرفيين أعلام؟»  
 لديهم أعلام بالطبع؛ فعاملوكم يحلمون تماماً مثلما يحلم العاملون  
 لدينا. قد تكون أعلامهم مختلفة، لكن لديهم أعلام! وهذا يوفر للجميع  
 ميزات. فكر في الموضوع. لن يكون هذا الموضوع ناجحاً لعامليك فقط،  
 لكن، أيضاً، يمكن لهؤلاء العاملين أن يصبحوا مديريين لأعلام زبائنك.  
 إن أول سؤال يطرحه مديرو الأعلام في شركتنا على موظفٍ عندما  
 يشارك في جلسةٍ للأعلام هو «ما الذي تحلم به؟» نظر إد إلى سايمون.  
 كان سايمون رجلاً متقد العاطفة، رجلاً مختلفاً عما كان في آخر مرة  
 اجتمعا فيها.

تابع سايمون: «ثمة سؤال يتعين على أمناء الصندوق في مصرفكم أن  
 يطرحوه كل مرة يأتي فيها زبونٌ إلى المصرف، هو: «ما هو حلمك؟» قد لا  
 يتفوه الزبائن بأي كلمة، لكنهم سيبدوون التفكير في هذا السؤال».

حدّق إد في سايمون وعلى وجهه آثار تتم عن الدهشة وقال: «يمكنك،  
 في الوقت المناسب، توفير مديري أعلام لأفضل زبائنك». تصور عندئذٍ  
 مقدار الولاء والإخلاص اللذين سيحملونهما في أعماقهم للشركة. وإنني  
 أعتقد أنك تفكر في هذا الأمر مثلما أفكر فيه أنا. المستشارون المليون  
 لديك ناضجون للتحوّل إلى مديري أعلام. لنواجه هذا الموضوع بصراحة،  
 فالسبب الذي يجعل معظم الناس راغبين في إدارة أموالهم هو أن يكونوا  
 قادرين على تحقيق أعلامهم. الأعلام هي التي تسيّرنا. إذا ساعدت  
 عامليك على تحديد أعلامهم. وتابعت أعلامهم، سيفعلون الشيء نفسه  
 لزبائنك، وسيوسع ويتعاظم عملك».

عاد إذ بعد الغداء إلى مكتبه، وأغلق بابه، وجلس شاعراً بشيء من الدُّوار. وفي وقت متأخر من النهار، طلب من سايمون أن يساعده على اختيار موظف في المصرف، وذلك لإطلاق مبادرة مدير الأعلام.

لم يَمْتَثِلْ سايمون لهذا الطلب، وأخبره أنه سيكون سعيداً بمقابلة فريقه القياديّ ليشرح له الفكرة، وليعطي إذ بعض الإرشادات لتوظيف مدير أعلام مناسب. ذكر سايمون أيضاً أنه راغبٌ في أن يقوم فريق إذ القياديّ بزيارة سين وبعض العاملين في أدميرال للتحدث في هذا الموضوع.

وعندما سأل إذ سايمون عما سيفعله يوم الخميس القادم، أجابته بابتسامةٍ عريضةٍ على وجهه: «في ذلك الوقت سأعيش اللحم!» لم يكن سايمون يفكر في نفسه بأنه عبقرٍ، لكنه كان يعرف أن رُقاص الساعة كان يبتعد عن منطقة الجنون. فلأول مرة منذ عدة سنوات، أصبح سايمون يعرف عن وعي أنه راضٍ عن نفسه، وعن الموقع الذي يعمل فيه، وعن العمل الذي يمارسه.

## صفوف اللغة الإنكليزية

كان سين يُمضي بعض وقته في قراءة استطلاعات الأعلام التي أعدها سايمون وساندررا قبل وصوله. لقد سبق له قراءتها مرّةً واحدةً عندما عرض عليه سايمون الوظيفة أوّل مرّة، وذلك ليفهم المهمة التي كان يمكن أن تُوكَل إليه، لكنه كان يقرؤها الآن بعمقٍ ومنهجية أكبر.

لقد توصل إلى أن امتلاك بيتٍ كان أكثر الأعلام المشتركة بين العاملين، لكنه أراد تجاوز ذلك الآن.

كان أكثر من 65 في المئة من عاملي أدميرال ينتمون إلى أقلّيّات، وكان 50 في المئة من إجمالي عدد العاملين من أصول إسبانية، ولم يكونوا يتكلمون اللغة الإنكليزية، وكان لزاماً على جميع المشرفين عليهم أن يعرفوا لغتَيْن.

كان أحد أكثر الأحلام شيوعاً بين العاملين من ذوي الأصول الإسبانية أن يتعلموا اللغة الإنكليزية.

اتّصل سين بكليةٍ محلّيّة، واتفق مع أحد أساتذتها على الحضور مرتين أسبوعياً ليتعلّم عامليه اللغة الإنكليزية. وقد سمح للعاملين أن يسجّلوا أسماءهم لتعلّم هذه اللغة بين نوبةٍ بعد الظهر والنوبة المسائيّة، وذلك في المبنى الرئيس للإدارة.

كان التجاوب مذهلاً، إذ لم تمض ثلاثة أسابيع، حتى تعيّن على سين البحث عن معلمٍ إضافي، ثم إنه أضاف صفّين إضافيّين. وبعد ستة أسابيع، وبناءً على طلب العاملين، سُمح لأولادهم أيضاً بالحضور لتعلّم الإنكليزية. كان كثيرٌ من العاملين أمريكيين ينتمون إلى الجيل الأول، وكان أولادهم متعبّين في مدارسهم، لأن الإنكليزية كانت اللغة الثانية في بلادهم الأصليّة.

وبعد ظهر أحد الأيام، حين كان سين جالساً في مكتبه، طرق بابُه شخصٌ. اسمه روب Rob، وهو أحد المديرين الإقليميين. وقد عبر له عن استعداده لتعليم الإنكليزية - تطوعياً - في أحد الصفوف، واقترح أن يقوم موظف آخر بتدريس اللغة الإسبانية لكلّ من يرغب من عاملي أدميرال، وذلك لتحسين لغتهم الإسبانية.

علّق سين على هذا الاقتراح بقوله: «أحبّذ هذه الفكرة، لكن قد تنشأ بعض المشكلات. فلو كان لدينا مشرفون معلومهم من العاملين، فلن تسيّر الأمور جيداً مع بعضهم».

«لقد فكّرتُ في الأمر يا سين. لكن كيف سيكون شعور بوابٍ إذا أتحت له الفرصة ليعلم نظراءه ومديره لغته. فإذا كنت جاداً في إنشاء فريق، فقد تكون هذه أكبر خطوة تخطوها في الاتجاه الصحيح».

قال سين: «سيتطلب الأمر شيئاً من التواضع».

وافق روب على هذا قائلاً: «بالضبط، لكن ذلك التواضع سيؤدّ وحدةً بين العاملين، وسيقضي على عقلية «نحن مقابل هم» بسرعة أعلى، وبفاعلية أقوى من أيّ إجراءات أخرى تتخذها الشركة».

اختتم سين هذه التعليقات بقوله: «حسناً، لنجرب ذلك. سأكون بحاجة إلى مساعدتكم للعثور على اثنين من الموظفين الذين يتقنون لغتين ليعلموا الإسبانية».

## الفحص

مرت الأسابيع، وكان كل يوم منها يزود سين بإحساس أكبر بالرضا والسعادة. لم يسبق له قطّ التصور بأن حياته المهنية ستغير جذرياً في هذه المرحلة من عمله. وإلى حد ما، كان يمارس ما كان يعمل به بصفته مستشاراً مالياً خلال السنوات التسع المنصرمة. لكن مجال عمله الآن غداً أوسع، إذ كان مركزاً، بوجه خاص، على أحلام العاملين بدلاً من بيع المنتجات، وقبل كل شيء، كان ثمة إرادة قوية لدى العاملين كي لا يعرضوا أنفسهم للانتقاد.

كان يجتمع كل يوم مع عاملين لمناقشة أحلامهم والاستراتيجيات التي وضعوها معاً في جلسات سابقة. كان يجتمع، أيضاً، مع إد، صديق سايمون، ومع زملائه في المصرف. وفي صبيحة أحد الأيام تلقى دعوة من جمعية National Association of Financial Planners ليتحدث عن مبادرة مدير الأحلام، وذلك في الاجتماع العام للجمعية في وقت متأخر من ذلك العام.

لم يبتعد سايمون كثيراً عن سين لمساعدته، ولكنه أراد أن يشعره بالاستقلال الذي يحتاجه، وذلك ليبنى في نفسه الثقة بأهليته لشغل منصب مدير الأحلام. بيد أنه في هذا اليوم، حضر لاجتماع مع سين، وذلك ليتفحص الأمور ويراهها كيف تسير.

ولبدء العمل، سأل سايمون: «ما الذي أصابك بالدهشة هنا أكثر من أي شيء آخر؟»

أجاب سين: «أعتقد أنني دائم التفكير في الطريقة التي غيّرت بها هذه العملية شخصيتي وحياتي، وفي مدى هذا التغيير.»

طلب سايمون من سين أن يخبره المزيد عن ذلك. عندئذ عبث سين ببعض الأوراق التي كانت مبعثرة على مكتبه وقال: «حسناً، دعني أقدم لك مثالين. أولهما: أنتي كنت أرى حتماً كان مبرمجاً لي لمعظم أيام حياتي. كانت أحلامي من النوع الذي يتحدث الإنسان، لكنها لم تكن تُبعدنني عن المجال الذي أرتاح فيه. والآن بدأت أرى أحلاماً تُخرجني من منطقة راحتني، وهذا شيء مخيف ومفرح أيضاً.»

سأل سايمون: «ما هو المثال الثاني؟»

«علاقتي بزوجتي. لقد توصلت إلى أنها كانت داعمة ومشجعة جداً لأحلامي طوال السنوات الماضية، وأني لم أكن كذلك فيما يتعلق بأحلامها. لقد بدأنا بالتحدث عن أحلامها، وكنت أرى أن هذا الجزء من حياتها كان محجوباً مدة طويلة.»

كانت تريد إقامة مشروع عمل صغير، لذا قررنا أن نترك عملها، وأن نمارس عملاً جزئياً - يستغرق جزءاً من يوم العمل - وأن تستهل مشروعها الجديد جزئياً أيضاً. وقد قررنا الاقتصاد في حياتنا قليلاً في البداية لنوفر المال اللازم لمشروعها، لكنه حلمها الخاص بها، وأشعر شعوراً، أكثر من أي وقت مضى، أنه يحق لها القيام بالمحاولة.»

سأل سايمون: «والآن كيف تسيّر الأمور مع العالمين؟»

«بطريقة جيدة. لكن عليّ أن أخبرك يا سايمون أنه ليس من السهل أن ترى الناس جالسين، فاتحين عيونهم وقلوبهم لي بانتظار ما سأقوله لهم، فهذا فيه شيء من المسّ بكبريائهم. لكن يتعين عليّ القول إن هذا يجعلني أشعر بالمسؤولية.»

«هل ثمة شيء يمكنني أن أساعدك فيه؟»

أجاب سين: «هناك شيء أودّ ذكره لك. يوجد عدد كبير من هؤلاء الناس بحاجة إلى استشارة قانونية في مجال أو آخر. وغالباً ما تكون هذه الاستشارات تتعلق بأمور جدّ بسيطة، لكنها خارج نطاق خبراتي. وهذا يجبرني أن أهدر وقتاً طويلاً في أمور مختلفة. لذا أود الاتصال بإحدى الشركات المحلية لأرى ما إذا كان بإمكانها تزويدي بمحامٍ مناسب، ثلاث

ساعات أو أربع شهرياً، للتحدث عن بعض هذه الأمور مع عاملينا. ما رأيك بهذا؟»

«فكرة عظيمة، اتّصل هاتفياً بستيف جاكوبسن Steve Jacobson من مجموعة Burke and White لترى ما إذا كان بإمكانه أن يُوفر لك ذلك. أخبره من أنت، وأنتك تعمل معي. وأعتقد أن بإمكانهم مساعدتنا.»

## من يومٍ إلى آخر

مرت أيام وأسابيع ظلّ سين خلالها يقابل العاملين. وكانت كل جلسة تفتح عينيه أكثر فأكثر على الأحلام التي أبقاها الناس مخفية في قلوبهم وأرواحهم. صارت أعباء عمله تزداد يوماً بعد الآخر. وبدأ له أن شهية العاملين تزداد قوة لجلسات مدير الأحلام.

ما كان يذهله يومياً كيف أن مجرد الكلام عن أحلامنا يجعلنا نبدأ بالتحرك نحوها. لقد لاحظ أن العاملين كانوا يتغيرون أمام ناظره. كانوا ما يزالون يعانون المشكلات التي كانوا يعانونها قبل بضعة أشهر، لكنهم الآن يتسلحون بالأمل.

وقد انطلق الأمل من وجود خطة لديهم. ومن المحزن في كثير من الحالات أنه لم يتم أحد بقضاء بعض الوقت مع هؤلاء الناس ليساعدهم على صوغ خطة.

وبناءً على طلب كثير من العاملين، بدأ سين بالسماح للزوج وزوجته بالانضمام معاً إلى جلسات مدير الأحلام، وهذا أسفر عن حدوث تطورات وفوائد مفاجئة.

كانت زوجة دانييل Daniel مثلاً جيداً على ذلك. كان عُمر دانييل 27 سنة عندما التحق بأدميرال يعمل بواباً، وذلك منذ أربع سنوات. أما زوجته راشيل Rachel فكانت تعمل في مستشفى في مركز المدينة. كان دانييل يقابل سين طوال نحو ستة أشهر قبل أن يسأل سين عما إذا كان من الممكن اصطحاب زوجته لحضور جلسة مدير الأحلام الآتية.

وفي نهاية أول مقابلة لسين مع دانييل وراشيل معاً، سألتها سين: «ما هو رأيك؟» أجابت راشيل: «أنا مذهولة». وعندما استفسرَ منها سين عما تعنيه بجوابها قالت: «حسناً، جلست معكما طوال ثلاثين دقيقة الأخيرة، وكنت أصغي لهذا الصوت الضعيف الذي كان يتردد في رأسي، والذي كان يطرح عليّ أسئلةً مثل: ما مدى اهتمام مديرِك بسيرتك المهنية؟ وما مدى اهتمام صاحب عملِك بذلك؟ هل يعنيهما بأن تتطوري في عملك؟ وكان الجواب: لا. وإن افترضتُ أنهما معنيان بي وبعملي، فهما لم يزعجا نفسيهما بمناقشة ذلك معي. إن ما تفعله لدانييل، ولي، ولعامليك الآخرين، شيء رائع... وأمل أن تكون واثقاً تماماً بأنني شاكراً جداً جداً لك».

توقفت راشيل عن الكلام، لكن سين شعر بأن لديها المزيد مما تقوله. وبعد صمت قصير، قالت وعيناها مغرورتين بالدموع: «دانييل رجل جديد، وقد أذهلني بالولع والطاقة اللذين رأيتُهما فيه في الآونة الأخيرة. لقد صار أباً أفضل وزوجاً أفضل، وقطعاً، موظفاً أفضل. ومنذ أن تقابلنا أول مرة، أصبحنا نحلم معاً كما كنا قبل أن نتزوج، ولم نكن نقوم بمجرد الحديث عن المستقبل، بل عن بنائه معاً. قد لا تصدق أن هذا أجرى تغييراً هائلاً في حياتنا، وأنتي عندما أستيقظ صباحاً، صرتُ أرى بجواري رجلاً لديه أحلامٌ يسعى لتحقيقها، وهذا أمرٌ أسعدني أيما إسعاد».

كانت أيام سين تَعَجُّ بقصصٍ من هذا النوع، وكان يحاول مراراً وتكراراً أن يؤكد لسايمون وكريك أنّ الحركة التي قاما بها في استهلالهما برنامج مدير الأعلام كانت تتسم بجرأة استثنائية.

وكان سين يشعر بالفخر إذ استطاع أن يفعل ما فعله.

## البيت

كان سايمون يعرف من البداية أن مساعدة بعض العاملين على تحقيق أحلامهم الكبيرة عملٌ مهم جداً، وكان يعرف أن بعض قصص النجاح المبكرة كانت عاملاً حاسماً في النجاح الإجمالي للبرنامج، لأنه كان يعي أنه كلما كان تحقيق بعض الأعلام أسرع، ازداد انخراط عاملي أدميرال ببرنامج مدير الأعلام.

وقد نقل هذه الأفكار إلى سين، الذي آمن بها، ومن ثم تبنى رأي سايمون في موضوع السرعة.

لذا ركّز سين على مساعدة ريتا على العثور على بيتٍ وشرائه. وكان معها في كل خطوة تخطوها في هذا الاتجاه إلى أن اقترب حلمها من أن يصبح حقيقةً. وفي الأشهر القليلة الأولى، كان ثمة عدة أحلام تحققت، لكن حلم ريتا هو أول الأعلام الكبيرة الذي يعمل على إنجازه.

قرر سين الذهاب مع ريتا إلى المصرف لإنهاء معاملة قرض بيتها، بعد ذلك قرّر سايمون وساندرا الالتحاق بسين لمرافقة ريتا إلى بيتها الجديد.

ركب الأربعة سيارة سين، وعندما وصلوا إلى البيت نظر سين إلى ريتا التي كانت تجلس قربه في المقعد الأمامي وقال لها: «حسناً يا ريتا، هذا البيت هو لك الآن!»

أجابت ريتا والسعادة بادية على محياها: «لا أعرف في الحقيقة كيف أشكركم. إنني في الرابعة والخمسين من عمري. وقبل 132 يوماً، لم يسألني أحد أبداً عن أحلامي». كان عرفانها بالجميل مخلصاً وصادقاً، وإذ ذلك تولد لدى سايمون وسين وساندرا إحساسٌ غامرٌ بالإنجاز، إحساسٌ لا يمكن للكلمات التعبير عنه.

وهكذا، بعد مرور 132 يوماً على أول مقابلة لريتا مع مدير الأحلام، وجدت نفسها في بيتٍ جديد تملكه. كانت تعد الأيام للوصول إلى تلك اللحظة. فدون دفعةً أولى، وبقسطٍ شهريٍّ لا يزيد إلا قليلاً عن الإيجار الذي كانت تدفعه، انتقلت ريتا إلى أول بيت تملكه عائلتها، التي لم يسبق لأيٍّ من أفرادها امتلاكُ بيتٍ قط. وربما كانت عند تسلمها البيت أسعدَ امرأةٍ في الوجود. وقد صارت ريتا إعلاناً حياً عن برنامج مدير الأحلام. وعندما فهمت من كلام شابٍّ من أعضاء فريقها أنه مغبونٌ لأنه لم يحصل على شيء، وجهت كلامها إليه قائلة: «أنت تتكلم وكأنك ضحية، لكن الحقيقة هي أنك لم تدرج اسمك في القائمة التي تتضمن أسماء من يودون مقابلة مدير الأحلام... لذا لا تلوّمن إلا نفسك. فإما أنك من الناس الذين لا يحلمون، أو أنك خائفٌ من أحلامك!»

انتشر الحديث عن بيت ريتا في الشركة بسرعة، كانتشار النار في هشيم جاف. كان الجميع يتحدث عنه، وكانت هي راغبةً في أن يراه الجميع.

كانت ريتا في منتهى السعادة ببيتها، وشركتها وحياتها. ولم يذُكر كريك مرةً شعر فيها بالرضا عن نفسه وشركته وحياته مثل شعوره الآن. لم يكن يتصور قط أن يكون لعمله هذا المعنى الرائع. فطوال أكثر من عشرين سنة، كان يفكر في قرارة نفسه أن عمله هو من الأعمال التي يمكن لجميع الناس أن يمارسوها. لكن كل شيء تغير الآن في نظره.

بدأ كريك يمضي ساعة كل يوم يزور فيها مواقع عمله، ويتحدث دون تكلف مع عامليه عن أحلامهم، وعن برنامج مدير الأحلام عموماً. وبعد أن أصغى إلى أحلامهم، أدرك الأهمية الكبيرة لتعرّف المديرين أحلام الناس الذين يعملون معهم.

لقد حصلت ريتا على بيتها ... وبدأت الأحلام تتدفق ، كالأنهار في أدميرال.

## استجابة كريك

كان الفريق التنفيذي مجتمعاً، بانتظار وصول كريك، عندما قال أحدهم لجيف:

«لم نخبرنا أبداً كيف كانت رحلتك؟»

«إنه لشيءٌ مدهشٌ أن أقطع أمريكا بسيارتي، وأن أرى الأماكن المختلفة فيها. لكن أن أمضي ذلك الوقت مع سامانثا، فهذه بدايةٌ جديدةٌ حقاً.»

نظر الكل إليه، ولاحظ معظمهم تغيراً في موقفه. فهذا الشخص الذي هو أكثر أعضاء فريقه تشككاً وتشاؤماً ومقاومةً، أصبح الآن يتحدث بصراحة وصدق عن حماسه وحبه للحياة، اللذين اكتشفهما حديثاً.

واصل جيف حديثه قائلاً: «عليّ أن أخبركم أنني كنت أشكك في فكرة مدير الأعلام كلّها منذ بدايتها. لكنني، بعد رحلتي، شعرت أنني شخص آخر. أمّا سامانثا، فكانت ترغب دوماً في السفر إلى باريس. وهكذا ساعدنا سين على وضع خطة مشتركة للادخار، ونحن نأمل في قضاء أسبوعين في فرنسا الصيف القادم».

وفي تلك اللحظة، كان كريك يهّم بدخول الغرفة، لكنه، كما يفعل غالباً، بدأ الحديث قبل الدخول وسأل: «ماذا لدينا اليوم؟»

أجاب سايمون: «كان آخر بندٍ هو مراجعة برنامج مدير الأعلام Manager Program Dream».

وبعد أن قدّم سين تقاريره إلى الفريق، قال كريك: «أرى أن نوفر بيتاً لكل شخص». لكن سايمون بدا غير مقتنع بهذا الكلام. وعندما سأله كريك ببعض الامتعاظ: «ولمّ لا؟» أجابه سايمون: «لأن لكل أعلامه الخاصة به».

أضاف سين إلى ذلك قوله: «إنه على حق، إذ إن أحد أول المبادئ التي علّمني إياها سايمون هو أنه يتعين على مدير الأعلام أن يتذكّر دوماً أن لكل شخص أعلاماً تختلف عن أعلام غيره، ومن ثم فمن غير الجائز فرض أعلام شخص على آخر. فكّر في الأذى الشديد الذي يسببه الآباء لأولادهم عندما يحاولون فرض أعلامهم على أبنائهم، أو حين يفرض أحد الزوجين أعلامه على الزوج الآخر».

عندها صاح مايك بأعلى صوته: «هذه هي الحقيقة».

نظر الجميع إليه، لأنه كان لهذه الصرخة ما وراءها، وسادت صمت مطبق.

شرح مايك ما عناه بقوله «أسف، فكل هذا الكلام عن الأحلام جعلني أعيد تحليل علاقتي بزوجتي السابقة. ما توصلت إلى فهمه هو أنها كانت تحاول فرض أحلامها عليّ، وكنت أنا أحاول دائماً فرض أحلامي عليها. عندئذٍ علق براد قائلاً: من المدهش أن تكون مثل هذه الأمور تتدخل في حياتنا، أليس كذلك؟ كنت أفكر في حياتي التي كنت أمضيها بمواعدة البنات. لقد كنت أتقابل مع بنات رائعات، لكن لم يحدث أن طالت علاقتي بأي منهن. لكنني أدركت البارحة أنني لم أكن مهتماً بأحلامهن. لا أستطيع أن أذكر لكم أحلامهن، ثم إنني لم أستطع أن أتقاسم أحلامي معهن. لذا كنا نجتمع، لكن كنا في الواقع منفصلاً بعضنا عن بعض، وأعتقد أن السبب هو أن من المستحيل التوصل إلى علاقة رائعة مع أي منهن دون أن يكون لدينا أحلام مشتركة».

اكتشف براد مشكلة تسرب جديدة، وتوصل إلى أنه ينطبق عليها الحل نفسه. الأحلام تحاكينا، وما تفعله الأحلام للأفراد، تفعله أيضاً للعلاقات... وللشركات. «إن ملاحقة الأحلام يولد شغفاً وطلاقة وحماسة وحيوية».

تابع الفريق حديثه بعض الوقت عن اختلاف أحلام الناس. وتطرق بيتر إلى أن حلم أولاده المراهقين كان الحصول على إجازة قيادة للسيارات. وذكرت جولي أن زوجها كان يحلم برحلة إلى الأسكا طوال مدة زواجهما وقالت: «في يوم الأربعاء الماضي، عندما ذكر ذلك، قلت له: ألم تملّ من الحديث عن هذه الرحلة؟، وما حدث هو أننا بعد تناولنا طعام الغداء يوم

الخميس، توجه إلى مكتب للسياحة، وجلب معه بعض الكراسيات، ثم سجل اسمه في إحدى الرحلات إلى ألاسكا، وكنت أتمنى لو تحديثته أن يفعل هذا قبل عشر سنوات».

أخبر كريك المجتمعين أن زوجته قررت العودة إلى الكلية، وكان هذا حلمها. أما سين فشرح لهم كيف كان يمضي كثيراً من الوقت مع والده، لأن أحد أحلامه كان دائماً هو إيجاد أفضل علاقة به.

وقد أصبح من الواضح للجميع أن إحدى أقوى (الديناميات) في العلاقات هي محاولة فهم أحلام الآخرين، ومساعدتهم على ملاحقة أحلامهم وتحقيقها.

قالت لورين Lauren للفريق: «ما أدركه هو أننا جميعاً مديرو أحلام». ساد الغرفة ذهول، لا لما قالت لورين، لكن لأنها لم تكن تتحدث قط في الاجتماعات إلا إذا طلب أحد منها ذلك. وقد تابعت لورين - التي كانت تشغل وظيفة CFO في أدميرال، وإحدى الشخصيات الهادئة التي تهتم بدقائق الأمور - كلامها بالقول: «إذا كنا نريد حقاً مساعدة الناس، فإننا مسؤولون عن تحديد أحلامهم ومتابعتها. وبهذه الطريقة، أنا مديرة أحلام لزوجي، وأولادي، وأصدقائي، وزملائي هنا، وللناس الذين أصادفهم في حياتي. كل علاقة تتحسن عندما نولي أحلام الآخرين اهتمامنا».

## التجمعات

حين كان كريك في مكتبه، في إحدى الليالي، سمع مساعدته تقول: «هل ستذهب إلى بيت ريتا هذه الليلة؟» وعندما سألتها عما إذا كانت ريتا تقيم حفلة. أخبرته أن ريتا تدعو أفراد عائلتها وأصدقاءها وكل من يرغب من

أدميرال ليجتمعوا في بيتها مساء كل ثلاثاء. وكانت بدأت تلك الدعوات قبل بضعة أسابيع.

كان كلُّ من يستجيب للدعوة يحتسي كوباً من القهوة، ويتناول قطعة من الكعك، ثم تقوم ريتا بحكاية قصة بيتها للحاضرين.

وكما يحدث عادة، انتشر خبر هذه التجمعات في أدميرال، وصار الناس يتهافتون على المشاركة فيها. لقد سمع الجميع بخبر بيت ريتا، لكنهم الآن يريدون أن يروه بأنفسهم. والرؤية تعني التصديق. وخلال الأشهر الستة الماضية، شارك في تجمعاتها أكثر من 60 في المئة من زملائها من العاملين.

هذه المرأة، التي تعمل بوابة، تولّت وحدها تقريباً تغيير آراء مَنْ ظلَّ غير مصدق بمشروع أحلام أدميرال. فقد كان حماسها لبرنامج مدير الأعلام مُعدياً.

هذا وقد انتشر خبر ريتا في البلدة، وسرعان ما انتقل إلى الصحف. فقد أوردت صحيفة Business Courier هذا الخبر، وأجرت مناقشة لبرنامج أدميرال الجديد، مركّزة، بوجه خاص، على ريتا وبيتها الجديد. وفي الأسبوع المقبل، تسلّم سايمون سبعة عشر عرضاً للعمل في شركات أخرى، لكنه رفضها جميعاً.

## الفرار الجماعي

كثّر عدد طارقي باب مكتب مدير الأعلام. وبدأ سايمون وسين وكريك تسلّم رسائل من العاملين يشكّون فيها من أن تحديد أول موعد لهم مع

مدير الأعلام يستغرق وقتاً طويلاً، علماً بأنه كان يشارك في البرنامج، حينذاك، أقل من 50 في المئة من العاملين، ومع ذلك، كان سين يُجري 150 مقابلة كل شهر.

لذا أخبر سين سايمون أنه لا مناص من تعيين مدير أعلام آخر.

وافق سايمون على طلب سين، وسأله عما إذا كان يحب أن يقوم هو باختيار الشخص المناسب، أم أنه يترك الأمر له. أجابه سين أنه يفضل أن يقوم سايمون بهذا العمل، لأنه لا يجد الوقت الكافي لذلك، وهذا ما حصل.

وخلال الأسبوعين اللاحقين، استطاع سايمون اختيار ثلاثة مرشحين لهذه المهمة، وكان يعتقد أن كلاً منهم قد يؤدي دوره بسهولة. لكنه رغب في أن يجتمع بهم سين وساندرا وكريك ليبدوا رأيهم في قراره. لذا طلب من المرشحين إجراء مقابلة إضافية، ووافقوا كلهم على طلبه.

وبعد أن خرج المرشح الأخير، سألهم سايمون عن رأيهم في هؤلاء المرشحين. قالت ساندرا: «إنهم جميعاً رائعون». وقال كريك: «أنا أرى ذلك أيضاً». أما سين فقال: «كلُّ منهم يصلح لهذا العمل، وبمقدورهم إنجاز عملهم جيداً جداً».

لكن سايمون طلب من سين أن يختار، مع ذلك، واحداً منهم. وإذا ذلك قال سين: «أظن أن ميشيل Michelle هي التي أختارها».

ميشيل واتكنز Michelle Watkins امرأة في الثانية والأربعين من عمرها، كانت تعمل مدربة في الشركات، ولم تفكر قط في أنها ستتقدم للعمل في شركة توظف بوابين.

وسرعان ما سأل كريك وساندرا سين: «لماذا هي بالذات؟»  
 أجاب سين: «أنا نفسي لم أكن أعرف في البداية، لكنّ ثمة مواصفات  
 نفسية يجب أن يتحلّى بها كلُّ من يصلح للعمل مديراً للأحلام. عليك  
 التركيز على تشجيع الناس على متابعة أحلامهم، وأنّ تزوّدهم بالوسائل  
 لتحقيقها، لكنّ لا يمكنك تحمل المسؤولية عنهم لتحقيقها.»  
 سأل سايمون: «لماذا تظن أن ميشيل ستكون أفضل من الآخرين؟»

أجاب سين: «لديها خبرة بهذه الأمور. لقد علّمها عملها مدربة في  
 الشركات كيف تسهّل الأمور بدلاً من إملاء الشروط. وباستطاعتها انتزاع  
 الأجوبة من الحاضرين بدلاً من فرض الأجوبة عليهم، وهي تتقن ذلك  
 تماماً. وفوق ذلك كلّها، فإن خبرتها لا تقدر بثمن. وهذا يجعلها وكأنها  
 كانت تتدرب لشغل هذه الوظيفة خلال السنوات العشر الأخيرة.»

اقتتح الفريق بهذا الكلام، ووظّفت ميشيل في اليوم الثاني. وهكذا  
 عيّنت أدميرال مدير أحلامها الثاني.

## إعجاب شديد

كان كريك، من وقت إلى آخر، يزور سايمون في مكتبه لمجرد التحادث  
 في موضوعات مختلفة. كان ثمة شيئان مختلفان فيما يتعلق بهذه الزيارات.  
 الأوّل: أن كريك صار يطرق الباب دائماً استئذاناً بالدخول، حتى لو كان  
 الباب مفتوحاً، فكان ينتظر قبل أن يسمح له سايمون بالدخول إلى مكتبه.  
 الثاني: هو أنه لم يعد، كما كان في السابق، يقف ثم يتحرك جيئةً وذهاباً  
 عندما يتكلم مع سايمون بشيء من التوتر. ففي هذه الأيام، صار يجلس  
 على الأريكة الصغيرة، ويتحدث بهدوء وارتياح.

ثمة شيء واحد لم يتغير، إذ كان لدى كريك جدول أعمال (أجندة) دوماً.

« هل تظن أن هذا الشيء يمكن مضاعفته؟ »

تساءل سايمون: « وما هو الشيء الذي تعنيه؟ »

أجاب كريك: « برنامج مدير الأعلام ».

شرح سايمون الجواب بقوله: « قطعاً. فكما تعلم، فقد ساعدت بعض أصدقائي في الأعمال المصرفية وشؤون التأمين كي يبدووا بramerهم إقليمياً، وأنا أظن أنه خلال الأشهر الاثني عشر القادمة، ستصبح هذه البرامج وطنية ».

سأل كريك: « هل ثمة مقاومة بين الناس عندما تشرح البرنامج لهم؟ »  
« دائماً ».

« والآن، في رأيك، يعود السبب في هذه المقاومة؟ »

« ثمة سببان: أولهما: أن الناس يتطلعون دائماً إلى حلول سريعة، ومن المعلوم أنه لا وجود لحلول سريعة لأمرٍ تتعلق بالناس. السبب الثاني: هو أن كثيراً من رجال الأعمال يعتقدون أن الهدف مما يعملون هو مجرد الحصول على المال، لذا فإنهم يعتقدون أن المال يحل كل المشكلات. وهذا يشبه قليلاً شيئاً تعلمته قبل عدة سنوات عندما كنت طالباً في الكلية. كنت أضرب مواعيد مع فتاة تعمل في شركة سفريات، وسألتها عن السبب الذي يجعل شركتها تدفع لموظفيها تعويضاتهم على شكل مكافآت bonuses. فقالت: إنها لو كانت تدفع لهم نقوداً، لاستعملوها في تسديد ما يترتب

عليهم لبطاقتهم الائتمانية، أو لشراء تلفازٍ جديد، هذا شيء جيد، لكنّ ليس له نفس تأثير القيام برحلة.

فالرحلة تجعلهم ينقطعون عن العمل، ويربطون بين إثارة الرحلة وعملهم، ويشعرون أن الرحلة تكافئهم مقابل عملهم، وهذا كله يشجعهم على العمل بهمة ونشاط أعلى في العام القادم. وفق ذلك كله، فإنهم يخبرون أصدقاءهم عن رحلتهم، وسيرى هؤلاء الأصدقاء أن ذلك شيء عظيم، وكل هذا يجعل الموظفين يشعرون بأن الشركة التي يعملون فيها عظيمة. إن الفكرة القائلة بأن المال هو الذي يربط العاملين بأصحاب العمل، أصبحت من الماضي. فالموظف الحديث يبحث عن أشياء أكثر تجريداً من رفع راتبه. لا شك أن العاملين يطمحون إلى أن يكون دخلهم جيداً، وهم يتطلعون هذه الأيام إلى ذلك أكثر من أي وقت مضى. وهكذا فعندما أشرح البرنامجَ لمديرين، وأصحابِ عملٍ آخرين، فإن مقاومتهم للبرنامج شيء طبيعي، لأنهم ينطلقون من نموذج قديم يفترض أن الناس يأتون للعمل لمجرد كسبِ المال. هذا صحيح إلى حد ما، لكن الناس في معظم الحالات لا يعملون لمجرد الحصول على المال، وكلما ازداد ما يحصلون عليه من المال، قلُّ لهاثهم وراءه».

بدأ سايمون بالشعور أن كريك قلق إلى حد ما، لذا صار يلاطفه بقوله: «لتواجه الموضوع يا كريك، كان أول ردِّ فعلٍ لك أنك تبذر نقودك. أردت أن تمنحهم علاوةً على رواتبهم، وهذا يحل مشكلة التسرب».

«أنت محقٌّ في هذا، أنت محقٌّ فعلاً، لكن دعني أطرح عليك هذا السؤال»

إذا لم يكن الموضوع متعلقاً بالمال، «فماذا يتعلق؟ المال عامل قطعاً، وإنه أهمُّ عاملٍ للكثير من الناس. ثمة عامل آخر هو العملُ الذي له معنى، لكنَّ معظم الناس لا يقدِّرون هذا الأمر حق قدره. إنَّ جُلَّ العاملين ليسوا طموحين جدًّا. وطوال مئات السنين، كانت المعارك تشب بين العاملين وأصحاب العمل، بين الموظَّفين وموظَّفيهم، بين الاتحادات والشركات، وهذا خلفٌ عقليَّةٌ: «نحن مقابل هم»، وهي حالة تضرُّ بالروح الجماعية وعمل الفريق، اللذين لا بد من وجودهما لنجاح العمل. لذا فإن ما نحتاجه، إضافةً إلى المال، العمل الذي له معنى. ما يريده العاملون هو أن يشعروا بأنهم محلُّ تقديرٍ. السبب في هجر 85 في المئة من العاملين لوظائفهم هو علاقاتهم بالمشرف المباشر عليهم. وعندما تسألهم عن هذه العلاقة، فإنهم يؤكِّدون، إلى حدٍّ بعيد، أن المشرف عليهم لا يقدِّرهم، أو لا ينظر إلى ما يعملون بشيءٍ من الاحترام والتقدير. إن أكثر ما يهتم به العاملون ليس المال أو الفوائد، إنما هو الإحساس بأنهم موضع تقدير واحترام.»

«ثم سأل كريك سايمون: «هل تظن أن عاملينا يملكون هذا الإحساس؟»  
«من المفضل أن تعتقد بأنهم كذلك. وما برنامج مدير الأحلام إلا برهانٌ على أن أدميرال تهتم بعاملها. إنه برهان على أننا نقدر الإسهامات التي يقومون بها لمشروعنا. التقدير هو أقوى عملةٍ في ثقافة الشركات.»  
«ما الذي تعنيه؟»

«تُحسِّن ميلاني صنماً إذ تخبرني بأنها تقدِّر الأشياء الصغيرة التي أعملها لها، وعندما أعرف تقديرها هذا، فإنه ينتابني شعور بالسعادة. وقبل بضع سنوات، أعلمتني أنها تقدِّر حقاً فهمي حاجتها إلى قضاء

بعض الوقت مع صديقاتها. وإذا ذكرتُ لأولادي أنني أقدّر حقاً الأسلوب الذي يسلكونه في الاعتناء بحديقة البيت دون أن أطلب منهم ذلك، فإنهم يشعرون بذواتهم، وبعدها يقومون بهذا العمل دون أن أطلب منهم فعل ذلك غالباً. ما من أحدٍ يحبُّ أن يشعر أنه يُفترض فيه أن يقومَ بعمله لأنَّ هذا من واجبه، إذ إن ذلك يوُلِّد لديه شعوراً بالامتعاض والاستياء. التقدير والمديح يوُلِّدان لدى الناس شعوراً قوياً بمكانتهم وبأهمية ما يعملون. أنا أرى ذلك الآن، وإنني أشعر بشيءٍ من الامتعاض والاستياء متفشيّاً بين عاملينا. وهذا يشبه وجود سُمٍّ في الهواء المحيط بنا هنا.

سأل سايمون: «وماذا نحن فاعلون الآن حيال ذلك؟»

«لا يوجد موقع أزوره هذه الأيام إلا ويشكرني العاملون على شيء ما.

لا بدّ من إخبارك يا سايمون أنه خلال عشرين سنة أمضيتها في الشركة، لم يحدث أبداً أن شكرني أحد العاملين على شيء إلى أن بدأنا برنامج مدير الأحلام. أما الآن، فلا يمرُّ يومٌ دون أن يعبر لي أحدهم عن شكره لي على أنه يعمل في المهمة الموكلة إليه. كان الناس ينطلقون مسرعين في المشي عندما يمرون قريباً مني خلال تجوالي في الشركة، أما الآن فيتوجهون نحوي ليخبروني عن آخر حلم حققوه. تقديرنا لهم هو الذي غيرَ شركتنا تغييراً جذرياً. الأرباح تواصل ارتفاعها، وحجمُ عملنا في تزايدٍ مستمرٍّ، والتسرب أخذ في الانخفاض، ثم إن الشكاوى في تناقص. ثمة قدرٌ أقلُّ من شكاوى العاملين، وشكاوى أقلَّ من الزبائن، وهذا يمنحني مزيداً من الوقت للعمل على وضع استراتيجية أفضل لنا. هناك القليل من الأشياء التي يرفض العاملون إنجازها عندما يشعرون بتقدير حقيقي».

كلُّ من يطلُّع على الكشوف المحاسبية، لا بد أن يرى أن التكاليف تتناقص والأرباح تتزايد، لكنهم لا يرون التحوُّل الكبير الذي كان يحدث في أدميرال.

## الحمّام

في اليوم الثاني، دخل كريك الحمام في المبنى الإداري الرئيس، وبعد أن أغلق الباب، دُهِلَ عندما رأى رسالةً مكتوبةً بخط اليد على قفا الباب نصها: ما هو حلمك؟

دخل كريك إلى الحمام الثاني، ورأى نفس العبارة مكتوبة على قفا الباب. وعندما دخل جميع الحمامات رأى الرسالة ذاتها.

عاد كريك إلى مكتبه وطلب من مساعدته الشخصية مرافقته. نهضت دبرا Debra من مقعدها دون أن تعلم شيئاً عما كان يفكر فيه. وقد راودها إحساسٌ بأن كريك العجوز ربما كان سيستعيد بعض أوقاته السعيدة التي كان يقضيها معها.

ذهب كريك ودبرا إلى حمامات النساء، وطلب منها الدخول وإعلامه عما إذا كان ثمة شيء مكتوب على أبواب الحمامات.

نقّدت دبرا الطلب، وعندما عادت نظرت إلى كريك باستغراب وقالت بشيء من التوتر: «مكتوب على جميع الأبواب «ما هو حلمك؟». أنا أعرف أن جوزيه José ينظف الحمامات كلَّ ليلة. وقد استأذنتني قبل أسبوع بأن يكتب هذه العبارات، واعتقدت أنها فكرة جيدة، هل أنت غاضب منه؟»

أجابها كريك: «غاضب؟ أنا لست بغاضب. لماذا أغضب؟ أنا مسرور». اطلبني منه المجيء لمقابلتي في الصباح باكراً».

حين قابل جوزيه كريك في اليوم الثاني، أثنى على فعلته، وطلب منه العمل مع دبرا لوضع لافتات تعلق خلف باب كل حمام في المبنى.

بدت البسمة واضحة على محيا جوزيه، وعندما هم بالخروج، طلب منه كريك البقاء، وقال: «ما هو حلمك؟»

أجاب والفرحة تغمره: «إنني أطمح أن يكون لدي مشروع عملٍ أملكه وأديره في يوم من الأيام». بعد انقضاء سنتين...

بحلول نهاية السنة الثانية، امتلك أحد عشر موظفاً شققاً سكنية جديدة، لم يكونوا يحملون سابقاً بها، وكان أكثر من مئة موظف قد حققوا أحلامهم التي سُجلت في قائمة مدير الأحلام. أمّا التسرب فقد هبط من 400 في المئة إلى نحو 50 في المئة فقط. وكانت الأرباح مذهلة.

اصطحب كريك سايمون، وسين، وميشيل، وساندرا، ومع كل منهم زوجه، في زيارة للكاربيبي لعقد جلسة توضع فيها خطة استراتيجية للشركة، وكانت الرحلة مزيجاً من العمل والمكافأة لمرافقيه. وكان في البداية قلقاً من أن الرحلة قد تولد امتعاضاً بين الموظفين الآخرين... لكن استجابة هؤلاء الموظفين كانت معاكسة تماماً.

قالت ساندرا بصوت منخفض لأحد زملائها: «أنا أعني تماماً أن هذه الرحلة ستساعدهم على ابتكار الفكرة العظيمة الآتية».

أمضوا خمسة أيام في أنتيكا Antigua، حيث كانت الشيطان جميلة، والطقس بديعاً، وكان التعاون والتضامن بين أفراد الفريق والأزواج استثنائيين.

كانوا يجتمعون كل صباح لتناول طعام الإفطار، ثم يذهبون إلى جناح كريك. وكان الأزواج والزوجات يذهبون إلى منابع المياه المعدنية، أو إلى الشاطئ، أو لعب الغولف. وكان الجميع يجتمعون ثانية على طعام العشاء.

افتتح كريك أول جلسة بشرحه للنجاح الباهر الذي أحرزته مبادرة مدير الأحلام، وتحدث عن أنه قرر إعادة بعض أرباحه إلى عامليه. ثم شرح أنه كان يرغب في إعادة توزيع جزء من أرباحه بثلاث طرائق: رفع الأجور والرواتب، وإيجاد نظام جديد للمكافآت، وتعزيز برنامج مدير الأحلام.

وفي اليوم الثاني سأل زوج ساندرنا وزوجة كريك عما إذا كان يُسمح لهما بحضور الاجتماعات. فقد قال بول Paul زوج ساندرنا: «إنني مفتون بما تذكره لي ساندرنا عن البرنامج، وإنني أود معرفة المزيد عنه».

أجاب سايمون: «بشرط واحد، هو أن تسهموا بشيء إذا رأيتم أن ثمة شيئاً ما لا نراه».

ناقشت المجموعة الاتجاه الاستراتيجي لمبادرة مدير الأحلام، وتوصلت، خلال الأيام الثلاثة الأولى، إلى بعض الأفكار العظيمة حقاً في كيفية تطوير البرنامج. بعد ذلك، وقُبيل تناول طعام الغداء في اليوم الرابع، تقرّر مناقشة الأفكار المطروحة، بنية استبقاء بعضها واستبعاد بعضها الآخر. بيد أنه عندما كانوا يتوجهون إلى الاجتماع، طرأت فكرة لسايمون، ولام نفسه لأنها لم تخطر له في وقت سابق: قال سايمون للمجموعة: «علينا أن نقرر هذا اليوم».

لكن كريك فضل التأجيل إلى اليوم الآتي.

«أنا أعرف، لكن الحقيقة هي أنه يتعين علينا سؤال العاملين عن الطريقة التي يظنون أنه يجب سلوكها لتعزيز البرنامج. لا يمكننا أن نتجاهل الأهمية التي يتسم بها، والتي جعلت الموظفين يهتمون به منذ البداية. لذا لا يمكن استبعادهم الآن. لنبقيهم منخرطين في هذه العملية».

قالت ميشيل: «كنت أفكر في الموضوع نفسه أظن أن الوقت قد حان لإجراء استطلاع آخر».

وافق سايمون، وكان سعيداً لأن الذي اقترح هذا كان شخصاً غيره.

وعندما دخل سين قال: «يمكن أن نُعدَّ معاً تقريراً مقتضباً عن الأفكار التي توصلنا إليها، ثم نطلب من العاملين التعليق عليه، وهذا يجعلنا نعطي الأفضلية لبعضها، ثم نطلب منهم إضافة أي أفكار لديهم».

لقد اكتشفوا ما كانوا يعرفونه، ووجدوا أن تصرفهم سليم كما كان دوماً. لا بديل من انخراط الجميع في العملية.