

القسم الرابع والأخير

الانطلاق

تطبيقات ووسائل

obeikandi.com

نحن نعيش وسط ثقافة، يجهد أصحابها باستمرار للحصول على المزيد في كل شيء، لا سيما المعرفة.

لكن تكدس المعرفة وحدها لا يكفي وحده للوصول بنا إلى الهدف الذي نقصده، لأن التحدي الحقيقي يكمن في تطبيق الحقائق التي نكتشفها خلال الطريق الذي نسلكه لبلوغ الأهداف المختلفة لحياتنا ومنظمتنا.

الحكمة شيء أكبر من مجرد تجميع المعارف، الحكمة هي الحقيقة التي نعيشها.

لقد كتب هذا القسم ليكون دليلاً عملياً لتطبيق المفاهيم والمبادئ لمدير أعلام فريقك، ومنظمتك، وحياتك.

## الحقيقة الأولى

لقد كان لي كثير من مديري الأعلام في حياتي: الوالدان والمعلمون، و الناصحون، و المدربون، والأصدقاء، وحتى بعض الغرباء عني الذين أدوا جميعاً دور مدير الأعلام بدرجات متفاوتة. وقد قدم كل من هؤلاء الناس إسهامات مشهودة في رحلتي، وساعدوني طوال الطريق الذي سرتة، وتحذوني في استكشاف الفسحة التي لا أعرفها في آمالي وتطلعاتي. لكنني عندما أفكر في كل هؤلاء الآن، فإنني أرى بينهم شخصاً بارزاً يتصدر قائمتهم. فأول مدير لأعلامي، كان شقيقي سايمون.

سايمون مخطط مالي، لكنه، في الواقع، أكثر من ذلك بكثير. لدي سبعة إخوة، وكان سايمون يكبرني بثلاث عشرة سنة. وحين كنت في

بواكير مراهقتي، كان سايمون غالباً ما يصطحبني معه لمشاهدة مباراة في كرة القدم، أو إلى دار للسينما، أو لتناول طعام العشاء معه. وكان مهتماً بمعرفة من أكون، ومن أريد أن أكون. وخلال نزهاتنا القليلة تلك، بدأت أفكر في صوغ خطط واقعية لتحقيق أحلامي. وقد علمني أخي أنه غالباً ما يكون للأحلام جانب مائي. علمني القوة الكبيرة للادخار والاستثمار. وعندما حصلت على أول عمل لي في الثانية عشرة من عمري، وكان في صيدلية محلية، شجعتني سايمون ووالدي على ممارسة نظام الادخار. وقد علمني سايمون أيضاً أن كثيراً من الأحلام التي تستحق المتابعة لا تكلف شيئاً إطلاقاً، وهذا علمني تقدير الأشياء البسيطة وغير المحسوسة في الحياة حق قدرها.

وبعد عقد من الزمان، عندما بدأ مفهوم مدير الأحلام بالبروز، أدركت مباشرة أنه تطور في شيء لم أكن قد رأيت، لكنني مارسته قبل ذلك بعدة سنوات.

إذا عدتَ بذاكرتك إلى حياتك السابقة، فإنني أتوقع أن تكتشف أنت أيضاً مجموعة من الناس - آباء، أجداداً، مدربين، ناصحين، أصدقاء، أصحاب عمل، زملاء، مراقبين، مدرسين، رجال دين، وآخرين - أدوا بدرجات متفاوتة، دور مدير الأحلام. والأكثر احتمالاً، هو أن هذا حدث بطريقة دون عقد اجتماعات شهرية معهم، ودون تخطيط متأن للأحلام معينة. ومع ذلك، فلا ريب في أنه كان لهؤلاء الناس الذين اهتموا بك وبأمالك أثر بعيد في حياتك.

يبدو أن الحياة تأتي بهؤلاء الناس بطريقة عفوية، وهم يتحدثوننا ويشجعوننا للسير باتجاه أحلامنا. ويدعي كثير من الناس أن بمقدورهم

التعامل مع أعلامهم دون عونٍ من أحد. قد يكون هذا صحيحاً إلى حدٍّ ما، لكننا جميعاً بحاجةٍ إلى شخصٍ يساعدنا على ذلك. ويقوم معظمنا بوضع خطة لنفسه؛ وعندئذٍ نعتبر عمليةً تنفيذها هي مسؤوليتنا. المسؤولية مهمة جداً في هذه العملية لأن لدينا قدرة غير محددة على خداع ذواتنا بجميع أنماط الأعدار والتبريرات التي نقدمها لأنفسنا.

نحن جميعاً بحاجةٍ إلى مدير للأعلام. هذه هي الحقيقة الأولى.

## الحقيقة الثانية

في الميادين المختلفة لحياتنا، نقابل أيضاً أشخاصاً آخرين بحاجةٍ إلى من يتحدّاهم ويشجّعهم على السير باتجاه أعلامهم. وفي حياتنا الشخصية والمهنية نرى دائماً أشخاصاً لديهم أعلام هاجعة وراكدة لأنه لم يقم أحد بتشجيعهم على أن يحدّوا بوضوح أعلامهم ثم يتابعوها. وهكذا فإننا جميعاً مدعوون لتأدية دور مدير للأعلام لمثل هؤلاء الناس، وهذه هي الحقيقة الثانية.

وسواءً أكنتَ المدير التنفيذي الرئيس CEO لشركة متعددة الجنسيات، أم مديراً لقسم صغير، أم عضواً جديداً في فريق شركة صغيرة، أو والداً موجوداً دائماً في بيتك، فإنك مدعو لتكون مدير أعلام بعشرات الأساليب كل يوم.

السؤال هو: من أين نبدأ؟

## ابدأ الآن - الخطوة الأولى

أحلامنا هي رؤانا التي تعطي حياتنا طابعاً معيناً. هل تعرف ما هي أحلامك؟ هل توقفتَ عن الحلم؟ أحياناً، نفعل ذلك. وفي محطاتٍ مختلفة من رحلتنا في حياتنا، سواءً أكانت مهنية أم شخصية، فمن السهل أن نتوقف عن الحلم. وعندما يحدث ذلك، فإن التزامنا بعمَلنا يبدأ بالضعف، كما تضعف علاقاتنا والتزاماتنا بحياتنا ذاتها.

من السهل على مديرٍ قراءة هذا الكتاب، والبدء فوراً بالتركيز على أحلام الناس الذين يديرهم. ولفعل ذلك، لا بد من تجاوز خطوة أساسية جداً.

وطوال العقد السابق، كنت احتفظ بكتاب اسمه كتاب الأحلام Dream Book وأنا لا أذكر بالضبط كيف توصلتُ إلى فكرة مدير الأحلام، لكنني أذكر يقيناً أنني عندما كنت أتقل بين مكتبة وأخرى في مدينة سيدني في أوائل التسعينيات، رأيت مجلة صفحاتها سميكة وخشنة. اشتريتها، مع أنني لم أعرف في ذلك الوقت سبب شرائي لها، علماً بأنه لم يسبق لي أن احتفظت بمجلة قطاً. وعندما كنت أتوجه جواً بعد بضعة أيام إلى لندن، تحوّلت هذه المجلة البسيطة إلى ما أسميه الآن كتاب أحلامي.

منذ ذلك الوقت، ملأتُ صفحاته بالأحلام. هذا ليس كتاباً لسرد المقالات، إذ إن معظم صفحاته يحتوي على كلمة واحدة، أو عبارة واحدة، أو صورة واحدة. الصفحات مملوءة بالأماكن التي أودّ زيارتها، وبالأهداف

الشخصية والمهنية التي أرغب في بلوغها، وبالأوصاف التي أحب أن تتعم بها شخصيتي، وبيعض الاقتباسات التي ألهمتني، وبالصور التي اقتطعتها من مجلات لأشياء أحب اقتناءها يوماً ما، وبأمالٍ وأحلامٍ منظماتٍ مختلفةٍ أنا عضو فيها، وبمغامراتٍ أود القيام بها، وبتراثٍ أحب أن أحييه وبأشياء كثيرة أخرى.

وإنني أصطحب هذا الرفيق الصغير أينما ذهبتُ. ومن وقت لآخر، أخرجها، وخاصةً عندما أكون مسافراً في الطائرة، وأقلب صفحاته ببطء وأفكر في أحلامي. وفي بعض الليالي، أقرأ بضع صفحات قبل خلودي إلى النوم. لكنني، في معظم الأيام، أقلب صفحاته عندما أمارس الرياضة على الدراجة الهوائية الثابتة، وأفكر في أحلامي. بعضها تحقق قبل وقت طويل، لكنني أحب أن أتذكر أنها كانت تبدو لي بعيدة المنال عندما كتبتها أول مرة. وثمة أحلام ما زالت تبدو بعيدة وغير مؤكدة. وكانت معظم أحلامي تبدو كذلك عندما كتبها أول مرة في كتاب الأعلام. هذا وإن الأعلام التي حققها تمدني بالشجاعة لمتابعة أحلامي التي لم تتحقق بعد. وعندما أقرأ أحلامي في الكتاب، أتصور كيف سيكون شعوري عندما أحقق أحدها، وأنا أصاب دوماً بالذهول من أن عملية التصور البسيطة تلك، هي التي تستهل تحقيق أحلامي.

احصل على كتاب أعلام.

ابدأ بكتابة أعلامك فيه.

احلم بلا حدود.

أرّخ أحلامك عندما تضيفها إلى كتاب أحلامك.

أرّخها ثانيةً عندما تحولها إلى حقيقة.

وفي الوقت المناسب، ستعود إلى قراءة أحلامك التي كنت تظن أنها مستحيلة عندما كتبتها، وستصاب بالدهشة من السهولة التي حققت بها بعض أحلامك...

كان أحد أحلامي الأولى، الذي دونته في كتاب أحلامي قبل أكثر من عشر سنوات، هو الذهاب مشياً على الأقدام إلى كامينو Camino ، التي تبعد 500 ميل عن محطة انطلاق الرحلة، وهي بلدة في جنوب فرنسا، ومنها نتجه جنوباً عبر جبال البيرانيس، ثم غرباً إلى بلدة تسمى سانتياغو. ويقطع الناس هذا الطريق مشياً على الأقدام منذ أكثر من ألف عام، وعندما سمعت بهذا أول مرة، أغرتني الفكرة.

في ذلك الوقت، دونت ذلك في كتاب أحلامي، وأذكر أنني كنت أعتقد بأنني ربما لن أتمكن من تنفيذ تلك الرحلة البتة، إذ إن رأسي كان مملوءاً بالتساؤلات والشكوك. ترى، متى سيتاح لي أخذ إجازة مدتها شهر؟ معظم الناس لا يتاح لهم ذلك. من الذي سيهتم بأموري هنا خلال غيابي؟ إنه مشروع غير عملي. قد يكون محفوفاً بالمخاطر. سأخبر الناس أنني سأغيب شهراً، وسيسألونني عما سأفعله في هذا الشهر، وسأجيبهم أنني سأقوم بالمشي فيه، وعندئذ سيظنون أنني مجنون. وقد ترددت لحظةً، وفكرتُ خلالها أنني لن أضيف هذا المشروع إلى صفحات كتاب أحلامي، لكنني أجبرت نفسي على كتابته. كان ذلك قبل إحدى عشرة سنة من الآن.

أنا أقلّب صفحات كتاب أحلامي يوماً تلو آخر، وبعد سنة من كتابة حلم كامينو، تحوّل - مع كثير من أحلام أخرى - من كونه مستحيلًا ، إلى كونه غير مستحيل، إلى ...

في الصيف الماضي، أخذتُ إجازةً مدتها شهر . سافرتُ جوًّا إلى جنوب فرنسا ومعني حقيبةً تحمل على الظهر، وخريطةً، وقارورة ماء، وبدأتُ بالمشي. كنتُ أقطع عشرين، وأحياناً خمسة وعشرين، ميلاً يومياً. كنتُ أمشي عبر الجبال، عبر كروم العنب، عبر حقول القمح، عبر حقول الذرة، على طول السهول المنبسطة والمغبرة. كنتُ أمشي يوماً عشر ساعات، أو اثنتي عشرة ساعة، وأحياناً أربع عشرة ساعة. لا وجود لهاتف خلويّ، ولا بريد إلكترونيّ، ولا حاسوب ولا تلفاز، ولا شيء من تلك الأجهزة التي تعجّ بها حياتنا اليومية.

كان قطع الطريق القديم مشياً على الأقدام إلى سانتياغو تجربةً غيرت حياتي. وفي نهاية اليوم الأول، كنتُ قد قطعْتُ واحداً وثلاثين ميلاً في جو من الهدوء والوحدة. كان ذهني صافياً، يطفح بالأفكار، وأذكر أنني كنتُ أفكر بيني وبين نفسي أنني حتى لو توقفت عن متابعة الرحلة وعدتُ إلى بلدي، فلن أكون ثانيةً نفس الشخص الذي كنتُهُ سابقاً. وبعد ثلاثة أسابيع من توجهي إلى سانتياغو، تساءلتُ عن سبب انتظاري الطويل للقيام بهذه الرحلة.

ما هي أحلامك؟

قد لا تمثل فكرةً مشيك خمسمئة ميل مغامرةً مثيرةً لك. هذا غير مهم. فلك أحلام ومغامرات خاصة بك. وفي وقت ما من هذا اليوم، خذ نفسك بعيداً عن كل مشاغلك اليومية، ودوّن أحلامك. اكتب قائمةً تحوي

مئة حلم. وإذا لم تستطع أن تفعل ذلك اليوم، فاقتصص لحظة من وقتك لتسجل أنك ستفعل ذلك غداً، أو بعد غد. وإذا وجدت أنك لن تفعل ذلك، فاسأل نفسك عن السبب.

ليس من الضروري أن تكون القائمة كاملة. نست بحاجة إلى كتاب أحلام أوراقه سميكة وخشنة. كل ما هو مطلوب منك البدء في الكتابة. لا تفرض قيوداً وتحديدات على نفسك. أحلم وسجل ما يدور بخلدك، كما لو كان كل شيء ممكناً.

ما علاقة ذلك بالناس الذين يديرون غيرهم؟ ما علاقة ذلك بتكوين فريق عمل دينامي؟ ما علاقة ذلك بإدارة مشروع عمل؟ أظن أنك ستصاب بالدهشة عندما تعرف الإجابات!

وحين كتابتك لقائمة أحلامك، فأنا أعرض عليك هذه المناطق الاتثتي عشرة التي يمكنك أن تحقق فيها مجموعة جيدة من الأحلام:

- بدنية
- عاطفية
- عقلية
- روحية
- نفسية
- مادية
- مهنية
- مالية
- إبداعية

## مغامراتية

## تربوية

## مناقبية

ولزيد من تحفيز أحلامك، هاك بعض الأمثلة التي تقاسمها الناس معي خلال الرياضات الروحية التي كنت أقوم بها مع زملائي.

## بدنية:

- أبدو وأشعرُ بصحة جيدة.
- أمارسُ سباق الماراثون.
- أقلعُ عن التدخين.
- أنقصُ من وزني.
- أقللُ من تناول المشروبات الروحية.

## عاطفية:

- أساعدُ زوجتي وأولادي على اكتشاف أحلامهم ومتابعتها.
- أشتري بيتاً.
- أعملُ على أن تكون علاقاتي جيدة.
- أصطحب زوجتي إلى إيطاليا.
- أحاول الإصغاء أكثر إلى غيري.

**عقلية:**

- أعود إلى المدرسة.
- أتعلّم لغةً أخرى.
- أقرأ أكثر.

**روحية:**

- أنعمُ بسلامٍ داخليٍّ أكبر.
- أتعلّمُ لأستمتعَ بالارتياح.
- أدرسُ الكتبَ المقدسة.

**نفسية:**

- أعزّزُ قوةَ إرادتي.
- أتغلبُ على خوفي من الطيران.
- أقاومُ الإدمان.

**مادية:**

- أشتري سيارةً جديدة.
- أشتري ساعةً للأحلام.
- أملكُ بيتاً على الشاطئ.

**مهنية:**

- أحصلُ على ترقية.
- أكون رقم 1 في السوق.
- أنشئُ فريقاً أو قسمًا دينامياً.
- أبتكرُ منتجاً جديداً.
- أوصلُ رقمَ مبيعاتي إلى 100 مليون دولار.

**مالية:**

- أدفعُ ديونَ بطاقة اعتمادِي.
- أبدأُ بالادخار لدفع أقساط الكلية لأولادي.
- أجعلُ دخلي 250,000 دولار سنوياً.
- أحصلُ على سندات تجارية بقيمة مليون دولار.

**إبداعية:**

- أوْلُفُ كتاباً.
- أتعلَّمُ العزفَ على الغيتار.
- أسجِّلُ اسمي في مقرر دراسي للرسم.
- أدرسُ التصوير الفوتوغرافي.

### مغامراتية:

- أقوم بزيارة لسور الصين العظيم.
- أזורُ أستراليا.
- أقوم بزيارةٍ لمتحف بيكاسو في باريس.
- أصعدُ جبلاً ارتفاعه 14,000 قدم.

### تربوية:

- أربي أولادي ليكون لديهم إحساس سليم بمن يكونون.
- أتطوعُ في جمعيات الإحسان.
- أتبرعُ لجمعيات الإحسان.
- أقوم بواجبي للحفاظ على البيئة.

### مناقبية:

- أتحلّى بالصبر.
- أفي بما وعدت عمله.
- أكون محترماً لأنني جدير تماماً بالثقة.

من المهم ملاحظة أن بعض الأحلام قد تنتمي إلى أكثر من مجموعة واحدة من مجموعات الأحلام السابقة. فمثلاً، ينتمي دفع ديون بطاقات الاعتماد إلى المجموعات المالية والنفسية والعاطفية. ثم إن دخلاً قدره 250,000 دولار سنوياً يوجد في المجموعتين المهنية والمالية. ولا تملك بيتٍ

عنصرٌ ماليٌّ، لكن له طابع عاطفيٌّ جوهرِيٌّ أيضاً. ولقضاء وقت مع أولادك مكان في المجموعة العاطفية، لكنه مناقبيٌّ أيضاً.

ثمة بضعُ فِكْرٍ لتحفيز خيالك. قد تختار بعض هذه الفِكرِ وتضيف إليها أخرى. سجّل قائمةً تحوي مئة حلم، وحاول أن تفعل ذلك في جلسة واحدة. ولا تقتصر على ما تظنه ممكناً وتهمل ما تعتقد أنه مستحيلٌ. كل ما هو مطلوب منك أن تكتب...

وفي الأسبوع المقبل، خذ عشر دقائق أو خمس عشرة دقيقة يومياً، لمجرد قراءة قائمة أحلامك. قد يخطر ببالك أحلامٌ أخرى، أضفها إلى القائمة! وقد تقرر أن بعض الأحلام في القائمة غير مناسبة، أو غير مهمة لك. استبعدها من قائمتك إذا رغبت في ذلك، أو استبقيها فيها لتعود إليها في الوقت المناسب، وترى ما كنت تظن أنه يهمك.

6- وبعد أسبوعٍ، راجع القائمة، وقدم واحدة من هذه الصفات الثلاث لكل من أحلامك: قصير المدى ( خلال اثني عشر شهراً )، متوسط المدى ( من سنة إلى خمس سنوات )، طويل المدى ( خمس سنوات أو أكثر).

الخطوة الآتية هي الحصول على كتابٍ للأحلام Dream Book . قد لا تود أن تسجّل أحلامك المئة فوراً في الكتاب، لكنك قد ترغب في ذلك بعد حين. لا وجود لطريقة جيدة أو سيئة لفعل ذلك. المهم هو أنك تبدأ بتسجيل أحلامك، والتفكير فيها من وقت إلى آخر، كي لا تتساها في خضمّ نشاطاتك اليومية.

وبمرور الوقت، قد تكتشف أنك بحاجة إلى أكثر من كتاب أعلام واحد. لدي اليوم كتاب أعلام شخصي، وآخر مهني يعود إلى شركتي الاستشارية، وثالث للمؤسستي غير الربحية. وأمل أن أتزوج يوماً ما وأقتني كتاب أعلام آخر تشاطرنى زوجتي فيه.

زود نفسك بكتاب أعلام!

## إنشاء فريق دينامي

ثمة مئات من التمرينات لإنشاء فريق، لكن كثيراً منها يبدو متكلفاً، ثم إن معظم الناس يشعرون بشيء من عدم الارتياح في المشاركة فيها. المدخل إلى إقامة فريق ناجح، هو إيجاد وحدة بين الأعضاء، وفي الوقت نفسه، الحفاظ على فردية كل عضو.

من السهل التركيز على الميزانيات والأهداف المشتركة، وغالباً ما تدور المناقشات في فريقنا حول هذه الغايات. وتسمح هذه المقاربة ذات الطابع الكمي لأعضاء الفريق أن يتعلموا الكثير عما يدفع منظمتهم، والقليل عما يدفع الناس الذين يديرون المنظمة.

وفي شهر نوفمبر/ تشرين الثاني من كل عام، أَدعو هيئة الموظفين جميعهم إلى اجتماع رسمي يُعقد بعد الظهر، يسمّى جلسة أعلام سنوية.

ويطلب من كل من أعضاء الهيئة الاثني عشر أن يحضر معه قائمة تتضمن مئة حلم. وفي غرفة الاجتماعات، نمضي وقتاً بعد الظهر في إتاحة الحديث لكل من الحاضرين عن أحلامه. بعد ذلك نكون فريقين يحتوي

كل فريق منهما على الأشخاص الذين لهم الأعلام نفسها. إن استحسان أحد الفريقين لأعلام الفريق الآخر بعد التفكير العميق فيه، يستهلُّ عملية إيجاد إستراتيجية لتحقيق تلك الأعلام.

وخلال تلك العملية، نحاول أيضاً تحديد إطار زمني لتحقيق كلِّ حلم، خلال الأشهر الاثني عشر الآتية، أو في مدة تقع بين سنة وخمس سنوات، أو خلال خمس سنوات أو أكثر أيضاً، يقدم عضو كل فريق تقريراً عن تقدمه خلال الاثني عشر شهراً المنصرمة. ويتقاسم الجميع انتصاراتهم ومساعدتهم، وكذلك الأعلام التي أنجزوها، وتلك التي لم ينجحوا في تحقيقها.

وغالباً ما يعلّق أعضاء الهيئة الجدد أن هذه أول مرة جلسوا فيها ليسجلوا أعلامهم، على الورق. وعندما يشاطرهم أعضاء آخرون في فريق أعلامهم، فغالباً ما نرى الأعضاء الجدد يمسون بأقلامهم، ويسجلون ملاحظاتهم، ويضيفونها إلى قوائم أعلامهم.

الولع بالأعلام شيء مُعدِّ. وهذا هو الولع الذي يحتاج فرقاؤنا أن يُحقِّقُوا به. اجعلهم مولعين بأعلامهم الشخصية، وعندئذٍ ينتقل الولع إلى أعضاء منظمته.

من المدهش أن نكتشف أعلام الناس. وثمة أعلام لبعض الموظفين الذين يعملون معي على درجة عالية من البساطة، بحيث إن مجرد أن يعيها صاحبها ويسجلها، فإنه يضمن تحقيقها في المستقبل القريب. وتميل هذه الأعلام إلى أن تكون قابلة للتحقيق دون كثير من الإعداد والتخطيط؛ وهناك أعلام معقدة تتطلب تخطيطاً دقيقاً وبقظة دائمة لتحقيقها.

وسنةً بعد أخرى كنت أمضيها في الجلوس هناك للإصغاء لما يقال، أذهلتني أحلام بعض الموظفين. وفي بعض الحالات، كنت أعمل مع هؤلاء الناس لسنوات، ومع ذلك فقد فاجؤوني.

بيد أن ما أذهلني أكثر من أي شيء آخر، ليس ما يحدث خلال جلسة الأحلام، بل ما كان يحدث عَرَضاً في الأسابيع والشهور التي تتلوها. وما كنت أسمع مصادفةً من الأحاديث التي تدور بينهم عن أحلامهم، وسؤال بعضهم بعضاً عن حلم معين، وتشجيع بعضهم بعضاً على متابعته. وكان يساعد بعضهم بعضاً على أن يعيشوا أحلامهم، وكانت روح التعاون هذه تنتقل إلى عملهم ليمارسوه بروح الفريق.

وجدت نفسي أيضاً أفكر في أحلامهم. فعندما كنا نجتمع معاً لدراسة مشروع، كنت أقول بيني وبين نفسي: كيف يمكنني مساعدتهم على أن يعيشوا ذلك الحلم؟ أو: أي من أحلامهم أستطيع أن أساعدهم على تحقيقه هذا العام؟

أفضل جزء من هذا كله هو أنني لا أظن بأن إجابتي - رغبتني في مساعدة أعضاء فريقي على تحقيق أحلامهم - استثنائية. كنت أظن أنها إنسانية. فعندما نعرف أحلام الناس حولنا، فإننا نرغب في مساعدتهم على أن يعيشوا أحلامهم.

ثمة شيء رائع جداً عندما تساعد شخصاً آخر على تحقيق حلمه.

هذه العملية، التي هي غاية في البساطة، التي تبدو ظاهرياً بعيدة عن كل ما يتعلق بالأعمال، تغيرني كمدير، وتغير الناس الموظفين لدي، وتغيرنا جميعاً كمزيج. إنها تولد ألفةً فريدةً تؤدي إلى نشوء نمط ديناميٍّ استثنائيٍّ لعمل الفريق.

وفي يناير/ كانون الثاني، أراجع تقارير الموظفين، وأشجع كل موظف على إحضار قائمته التي تحوي مئة حلم لمراجعتها. وكجزء من هذه المراجعة، أحب أن أتحدث إليهم عن أعلامهم، وأحاول خلال ذلك الاجتماع التركيز على أحد الأعلام الذي يمكنني المساعدة على تحقيقه العام القادم. وأحياناً يكون هذا شيئاً بسيطاً، ويمكن إنجازه بسهولة. وفي أحيان أخرى، يتطلب الحلم تخطيطاً يحتاج إلى وقت وجهد.

بيثاني هوكنز Bethany Hawkins هي إحدى موظفاتي، وهي مسؤولة عن تنسيق زياراتي لأكثر من مئة موقع في الولايات المتحدة كل عام، وهي تقوم بعملها خير قيام. إنها تؤدي عملها بإخلاص وشغف، وهي ملتزمة بالتحسين المستمر لما تعمله. إن الأيام التي نمضيها في السفر طويلة، ومليئة بالتحديات والضغط. لذا فعندما لا أكون مع فريقتي في طريق السفر، فإن كلاً منا بحاجة إلى أن يستعيد ذكرياته.

وفي السنة الماضية، خلال جلسة أعلامنا، ذكرت بيثاني أنها تحب التطوع في مدرسة لتُعلّم الأطفال القراءة. وخلال شهر، أجرينا الترتيبات لتفكّ عن عملها لديّ بضع ساعات شهرياً. ففي صباح الخميس تطوعت في مدرسة ليست بعيدة جداً عن مكاتبنا. يمكنها حذف هذا الحلم من قائمة أعلامها، والانتقال إلى الأعلام التسعة والتسعين الأخرى. كانت تترك المكتب كل أسبوع ساعتين لتعيش حلماً.

أريد فريقاً مليئاً بالناس الذين يكرسون أنفسهم لمتابعة أعلامهم الشخصية. إذا لم يكونوا شغوفين بحياتهم الخاصة، فكيف يمكن أن أتوقع أن يكونوا شغوفين بعملهم؟

سارة ماكلور Sara McClure مثال آخر. هي في الخامسة والعشرين من عمرها، وإمكاناتها كبيرة، والرائع فيها أنها من نمط الناس الذين يقولون دوماً «أستطيع عمل ذلك روحية». سارة تقوم بكلّ مسؤوليات مكتبنا أمامي. والحلم الذي فاجأني في قائمة أحلامها هو قضاء شهر في أوروبا. ولما كنت قد فعلت ذلك بنفسي في الصيف الماضي، فقد كنت ملتزماً بمساعدتها على أن تعيش حلمها.

جمعتُ بقيةَ العاملين لدي معاً، وطرحْتُ فكرةً مفادها أنه ربما كان يجب علينا مساعدة سارة على تحقيق حلمها بسرعة، وطلبتُ منهم التفكير في هذا الموضوع والعودة إليّ. وبعد أسبوع، جاؤوا إليّ ومعهم خطة. فقد اكتشف أقرب الناس إلى سارة أنها كانت تدّخر للرحلة، وأنها في وضعٍ مقبولٍ مالياً. وقد اقترحتُ بريدجيت Bridget التي تنظم كثيراً من أسفارنا، أنه بسبب اتصالاتنا بشركات الطيران، فمن الممكن أن نشتري لها تذكرة رخيصة الثمن. ذكرتُ بيت Beth أنها كانت مستعدة لقضاء إجازتها، واقترحتُ أنه إذا زادت مدةُ الرحلة على المدة التي تستحقّها فستأخذ إجازة بلا راتب للمدة الزائدة. واقترح والتر Walter أنها يمكن أن تسافر في شهر يوليو / تموز، وهو أهدأ شهر في العام.

قلت: «هذا شيء رائع. من سينجز عملها خلال غيابها؟ عندئذٍ أخرجوا وثيقةً مسجلاً عليها مسؤوليات سارة في عملها، وتقاسموها بينهم، ووافقوا على إنجاز مهماتها في الشهر الذي ستتغيب فيه عن عملها.

وفي الصيف، وكان قد مضى أقلّ من اثني عشر شهراً على جلسة الأحلام الأولى، وأكثر قليلاً من سنة على انتساب سارة إلى فريقنا، سافرتُ إلى أوروبا حيث قَصْتُ شهراً هناك، وحصلتُ على خبرةٍ استثنائية. تُرى، كيف

سيكون شعورها حيال الناس الذين تعمل معهم؟ وكيف سيكون شعورها  
حيال المنظمة التي تعمل فيها؟

يمكنني أن أحكي لكم عشرات الحكايات عن أحلام حُدِّتْ، وتويعت،  
وتحققت بهذه الطريقة، لقد أراد بعض أعضاء الفريق ساعةً جديدة أو  
سيارةً جديدةً، وأحبَّ آخرون شراءَ أوَّل بيت لهم، وثمة غيرهم يأملون في  
تحسين علاقاتهم بزوجاتهم أو بأولادهم. إن تَعَرَّفَ أحلامهم، ودعم هذه  
الأحلام من قِبَلِ العاملين معهم، طوَّرَ الناس الذين أعمل معهم شخصياً  
ومهنياً، ومن ثمَّ حوَّلهم إلى فريقٍ متعاونٍ دينامياً.

الأسباب بسيطة.

أولاً: عندما نعرف أحلام الناس المحيطين بنا، فنحن نودُّ مساعدتهم  
على أن يحيوا تلك الأحلام. وبهذه المساعدة، نصبحُ مفروسين في أعماقهم  
، وهذه إحدى أساسيات عمل الفريق.

ثانياً: لا شيء يتشبَّث به الناس مثل تعقُّب أحلامهم. هذا وإن الشغف  
والطاقة، اللذَّين هما أمارتان على هذا التشبُّث، لا يمكن حصرهما في  
منطقة واحدة من حياتنا. فكلا الجانبين، الشخصي والمهني، من  
حياتنا، يتنقلان بحرية بين حياتنا في البيت وحياتنا في العمل. وحين  
يتعقب الناس أحلامهم شخصياً، فإن الطاقة الإيجابية الناتجة تتدفق  
على حياتهم المهنية.

وأخيراً، فإن مساعدة شخصٍ ما على تحقيق أحد أحلامه توفرُّ لنا رضاءً  
عن أنفسنا يفوق الرضا الذي يغمرنا عندما نحقق أحلامنا الخاصة بنا.  
الناس شاكرون جداً لأولئك الذين يساعدونهم على أن يعيشوا أحلامهم،

وعرفان الجميل هذا الذي يسود أعضاء الفريق يجعلهم راغبين في أن يتعاونوا معاً. بقدر أكبر.

تتغير المنظمة عندما تتغير عادات الناس الذين يعملون فيها. فإذا غرست في عامليك عادةً متابعة أعلامهم، وتحقيقها في حياتهم الشخصية، فإنهم سيكونون أكثر فاعليّة في متابعة أهداف المنظمة التي يعملون فيها وأعلامهم.

لقد عملتُ مع شركات Fortune بلغ عددها 500، وشركاتٍ عائليةٍ صغيرةٍ، وفرقٍ لكرة القدم، ومنظماتٍ غير ربحية، واتحاداتٍ تجارية، وكلياتٍ، ولم يحدث مطلقاً أن عملتُ مع فريقٍ لم يستفد جماعياً من ممارسة جلسات الأعلام.

## قابل للتطبيق عالمياً

عندما بدأتُ أوّل مرةٍ بشرح برنامج مدير الأعلام للناس، أخبرني بعضهم أن هذا البرنامج لن ينجح إلا مع العاملين غير المهرة، في حين ذكر آخرون أنه لن ينجح إلا مع أفضل الناس في الشركات، وكان بعضهم واثقاً بأن موظفي الشركات العالمية الكبيرة لن يشتركوا في هذا البرنامج. ويسرّني القولُ إنّ جميع هؤلاء الراضين كانوا على خطأ.

فحيثما يوجد الناس، فلا بد أن ينجح بقوة مفهومٍ ومبادئٍ مدير الأعلام، لأن للناس أعلاماً، ولا شيء ينشط الناس والفرقاء مثل تعقب الأعلام.

أضف إلى ذلك أن تعايشك مع أعلامك يعني، غالباً، مواجهة مخاوفك والارتقاء إلى تحديها. وهذا يصبح ظاهراً بوضوح خلال تطبيق فريق برنامج مدير الأعلام خلال أي مدة من الزمن.

وفي البداية، تميل أعلامهم إلى أن تتوزع على فئتين:

1- أعلام سهلة التحقيق، وهي في المتناول.

2- أعلام غير واقعية إطلاقاً في أي وقت يمكن توقعها.

يُنظَرُ إلى هاتين الفئتين كليهما بأنهما سهلتان، لأنهما لا تأخذنا إلى أي طريق يجعلنا مسؤولين عنهما.

بيد أن الناس، بعد أن يحققوا بعض أعلامهم، تزداد ثقتهم بأنفسهم، ويبدؤون بتعرّف تلك الأعلام الانتقالية التي تبني جسراً بين الأعلام التي حققناها، وتلك الأعلام التي كانت تبدو لنا أولاً أنها مستحيلة التحقيق. لكن متابعة الناس تحقيق أي حلم، مهما بدا لهم صغيراً أو غير مهم، يجعلهم يبتكرون مهارات لتعرّف ومتابعة وبلوغ أهدافهم وأعلامهم. وفي معظم الحالات، لا تُبتكّر هذه المهارات في ظروف بعض الشركات حتى طوال عمر العاملين فيها. وقد يكون أهم من ذلك أن يتوق الناس خلال عملهم على تحقيق أعلامهم، إلى إنجاز مزيد من الأعلام.

ساعدُ عامليك على ابتكارِ مهاراتٍ للتخطيط الاستراتيجي بواسطة متابعتهم لأعلامهم الشخصية، وعندئذٍ سينقلون بسرور هذه المهارات إلى عملهم. إن التوق لإنجاز الأهداف والأعلام يصبح شديداً، والرغبة للتحسين المتواصل تغدو قوة تشدنا في حياتنا اليومية، وهذا كله سينتقل - قطعاً - إلى أعمالنا، وهذا يُعلي من شأن فريقنا ومشروعات أعمالنا.

ويوفر مفهوم الإدارة عن طريق الأعلام هذا إمكاناتٍ تطبيقيةً غيرَ محددةٍ لكلِّ منظمةٍ، وإمكاناتٍ استثنائيةً لحياتنا الشخصية. وسنورد بضعَ فِكْرٍ وتطبيقاتٍ تبينُ غنىَ مفهوم مدير الأعلام.

## المخططون الماليون

لا وجود لمجموعةٍ مهنيةٍ أفضل من المخططين الماليين فيما يتعلق بتطبيق هذه المبادئ في العمل. وتوفّر أعلام زبائنك تَبَصُّراتٍ نادرةً في فلسفتهم في الحياة والمال، وهذا بدوره يزودك بالقوة لإدارة أموالهم بفاعلية عظمى، بغية تحقيق أعلامهم. وتُساعدك معرفة أعلامهم أيضاً على تحدي الزبائن على الادخار والاستثمار بقدر أكبر من النظام.

والحقيقة هي أن لمعظم الأعلام جانباً مالياً. وسواءً أكان الشخص يحلم بشراء سيارة جديدة، أم بأن يُحال إلى التقاعد ( المعاش ) مبكراً، أم بأن يمضي مزيداً من الوقت في متابعة شيءٍ يحبه، فإن الخطة المالية ضرورية لإنجاز ما يحلم به. النقطة الأخرى التي يجب الاهتمام بها هنا هي أن معظم الناس يظنون أن الشيء الوحيد الذي يفصل بين ما هم عليه اليوم وما يحقق أعلامهم هو المال. لذا، فإن أفضل ما يمكنك عمله هو تكليف مخطّطٍ ماليٍّ ليضع لك خطةً لتحقيق أعلامك.

وإذا كنتَ مخطّطاً مالياً، فقد ترغب في أن يشاركك زبائنك، في أن تضع معهم قائمة أعلام. هذا يساعدك على معرفة زبائنك، ويثبت لهم أنك مَعْنِيٌّ بمساعدتهم على بناء مستقبلهم. وبانخراطك معهم في حوار

يتعلق بأحلامهم، فإنك ستنال رضاهم وتألّفهم معك مباشرة، وهذه عمليةٌ قد تستغرق سنواتٍ في الأحوال العادية إذا لم تُجَرِّ هذا الحوارَ معهم.

وبعد أن يكون الزبونُ وضع معك قائمةَ أحلامه، يمكنك انتقاء بعض الأحلام المميّزة وضع خطةً لها. ومع أنه من الواضح أن نمط الحياة بعد الإحالة إلى التقاعد حلم مميّز، فقد يوجد أيضاً أحلام كثيرة أصغر وأسرع تحقيقاً، وتتطلب تخطيطاً لإنجازها والاستمتاع بها. وبقطع النظر عن الأحلام، فمن الأسهل كثيراً جعل زبائنك يلتزمون بنظامٍ لإدارة أموالهم، إذا كانت لديهم رؤيةٌ واضحةٌ للأحلام التي يسعون لتحقيقها.

ثمة سبب وجيه واحد لتجميع المال، وهو تحقيق الحلم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بيتر ثورنهيل Peter Thornhill، وهو خبيرٌ استراتيجيٌّ أستراليٌّ في الاستثمار، ألف كتاباً بعنوان Motivated Money، وأورد فيه العبارة الآتية: «جمع المال دون أن يكون لصاحبه حلم يسعى لتحقيقه، عمليةٌ حمقاء وتافهة»، ومعظم الأمريكيان في هذه الأيام ينفقون أكثر مما يجنونه من المال كل سنة، وهذا يوقعهم في شرك الدَّيْن. هذا وإن الأمريكيين؛ في مجملهم، يدّخرون بنسأً واحداً من كل دولارٍ يجنونه. فلماذا لا يدّخر الناسُ سوى القليل؟ أعتقد أن الإجابة عن هذا السؤال هي أنهم لا يعرفون أحلامهم، ودون أن تكون لديهم رؤية واضحة لأحلامهم، فإنهم، بكل بساطة، يخفقون في رؤية الفائدة من الأدخار.

إن المبادئ والوسائل التي يستند إليها مفهوم مدير الأحلام تملك قوةً قادرةً على إحداث ثورةٍ في صناعة التخطيط المالي؛ دع ذلك يبدأ بشركتك.

## التربية والتعليم:

إن المدرّسين، والمدرّبين، والمستشارين، والمعلّمين، والآباء بالطبع، هم جميعاً مديرو أعلام بدرجاتٍ متفاوتة. وتتجلى أدوارهم في حياة الشباب بمساعدتهم على اكتشاف قدراتهم الفريدة، وتعرّف آمالهم وأحلامهم، وتشجيعهم على متابعتها بطريقة تجعل هؤلاء الشباب يسهمون في تقدم مجتمعاتهم وإنسانيتهم.

ويبدو أننا في عجلةٍ من أمرنا لدفع الشبان والشابات إلى الانتساب إلى الكليات، دون أن نأخذ ما يكفي من الوقت لمساعدتهم على تحديد أنسب تخصصٍ لهم.

يبدو، أيضاً، أننا شغوفون بملء عقولهم بجميع أنماط الحقائق بدلاً من أن نزودهم بالمعنى الحقيقي للذات. وتكون النتيجةً استياءً شديداً يقودهم إلى عدم الالتزام بموقع عملهم في حياتهم.

تصوّر كيف كان يمكن أن تختلف حياتك عما هي عليه الآن لو أنّ أحداً أخذ ما يكفي من الوقت، عندما كنت فتياً، ليساعدك على فهم المناطق الاثنتي عشرة الآتية: البدنية، العاطفية، العقلية، الروحية، النفسية، المادية، المهنية، المالية، الإبداعية، المغامرانية، التربوية، المناقبية. تصور لو أنّ شخصاً ما قد أجرى لك اختباراتٍ في كل من هذه المناطق، وساعدك على استكشاف نقاط قوتك وضعفك فيها، واهتماماتك، وهواياتك، والناس والأماكن والأشياء التي تفجّر طاقاتك.

تصور. كيف كان يمكن أن تختلف حياتك لو كان لديك مديرٌ أعلامٍ في مدرستك الثانوية أو كليتك؟

إن مساعدة الشبان والشابات على اكتشاف هذه الأشياء المتعلقة بهم، لا بد أن تولد صنفاً جديداً من العاملين للمستقبل، قوة عاملة ذات التزام فائق، وفاعلية عالية، وتحمل المسؤولية، وتعي ذاتها جيداً، وتدرك الأشياء بالحدس والبدية، وتزغ إلى العمل بنشاطٍ وحماسةٍ. ألا تسعى لتوظيف بعض العاملين من هذا النمط في شركتك؟

يجب أن يتوافر لكل شاب أو شابة مدير للأحلام.

### الوجبات السريعة:

كانت شطائر ( سندويشات ) لحم البقر، وما تزال، مجالاً للطرائف الثقافية طوال عقود، هذا وإن الصناعات التي لديها قوة عاملة غير ملتزمة، مثلها هو الحال في صناعة الوجبات السريعة، قليلة جداً. والتسرب في هذه الصناعة عالٍ.

تُرى، هل يمكن أن يعمل مدير أحلام مع العاملين في سلاسل مطاعم الوجبات السريعة؟ بل هل يمكن إحداث التزام لدى هؤلاء الموظفين بعملهم؟

عندما أنهى أخي برنارد Bernard دراسته الثانوية، لم تكن علاماته جيدة جداً. وقبل أسبوع من امتحانه النهائي، سألتني عما أفكر فيه فيما يتعلق بعمله. سألته عما إذا كان يفكر في العمل في مطاعم ماكدونالدز. كنت أعرف شابين عملاً في هذه المطاعم، وقد أعجبتُ أيما إعجاب بالتدريب الذي توفر لهما هناك. كنت أعرف أيضاً أن برنارد لم يكن عبقرياً أكاديمياً، وأنه نزاعٌ إلى الحدس، وأنه محبوب من قبل الناس، وأن له قدرةً على حفظ

أشياء معينة عن ظهر قلب بطريقة ممتازة. قادني كل ذلك إلى الاعتقاد بأنه يمكن أن يتألق في بيئة تتعلق بالناس وتدارُ بنظم معينة.

نجح برنارد في برنامجهِ الإداري أسرع من أي شخص في التاريخ، وأصبح أصغرَ مديرٍ محلٍّ تجاريٍّ في جميع المحلات التجارية التابعة للشركات الأسترالية، وتسلّم محلاً تجارياً كان يخسر نصف مليون دولار سنوياً، وحوّله إلى متجرٍ ربح 200,000 دولار في أقل من سنة، ثم غدا أصغر مديرٍ لأكبرِ متجرٍ في سيدني، وأنشأ أولَ محفظة استثمارية شخصية للأوراق المالية stock portfolio قيمتها أكثر من 100,000 دولار، ولما يبلغ الرابعة والعشرين من عمره.

وفي هذه الأيام يعمل في ماكدونالدز مستشاراً لمجموعة من المتاجر الموجودة في المركز التجاري لمدينة سيدني.

عمره سبعة وعشرون سنة، ولم أقابل قطُّ شخصاً أكثر شغفاً بماكدونالدز منه. يمكنه إخبارك عن أي شيء يتعلق بتاريخ هذه المنظمة، ثم إنه يدرك تماماً نموذج العمل فيها. ويطلب برنارد من ذاته ومن العاملين في الشركة أن يقدموا أكثر، ونادراً ما يُحَبِّطُ أو يُحَبِّطُ أحداً.

ما الفرق بين برنارد وآلاف الرجال والنساء الذين يديرون مطاعم الوجبات السريعة في أنحاء متفرقة من العالم، والذين يعملون المستحيل لرفع الحد الأدنى من أجور العاملين هناك؟ إن برنارد يولي العاملين معه اهتماماً كبيراً. ليس لديه وقت للجلوس والكلام طوال اليوم، لكنه يأخذ بضع لحظات هنا وهناك ليتمكن من معرفة الناس في فريقه، وبخاصة أحلامهم. إنه ليس أحقق إلى درجة تجعله يصدّق أن موظفيه سيمكثون

في عملهم إلى الأبد، لذا فهو يتحدث معهم عن حياتهم ومستقبلهم. من وقت إلى آخر، ويصورّ صفحة أو صفحتين من كتاب يظن أنه يساعدهم. إنه يشجع الناس، ويتحداهم، وهم يستجيبون، لأن إخلاصه لهم واضح، وكثيرٌ منهم لم يقابل أحداً يوليهم مثل هذا الاهتمام.

وفي كلِّ مرّةٍ كانت الشركة ترسله إلى مطعمٍ جديدٍ، كان هذا المطعمُ يعاني مشكلةً ما. كانت ترسلُهُ لأنها تعرف أنه يجيد إنجاز عمله. وكان برنارد يصلُ إلى المطعم حاملاً معه خطةً وأهدافاً. كان يعلنُ عن أهدافه لكل شخص في الفريق، بدءاً من المديرين المساعدين للمطعم، وصولاً إلى الخدم الذين يقومون بمسح أرض المطعم. وكان دائماً يذكر فريقه بأهدافه ويوحدهم لبلوغها.

وقد سمعتهُ مرةً يقول لبعض أفراد فريقه: «مهما عملتم، فإن مشاعركم تجاه أنفسكم وحياتكم تصبح أفضل إذا أجدتم عملكم».

إنني دائماً أضحك بيني وبين نفسي عندما أسمع الناس يسخرون من العاملين في ماكдональдز، لأنني، رأيت العالم، وقابلتُ عدداً كبيراً جداً من الناس، لكنني لا أعرف الكثير ممن يرقى إلى مستوى برنارد في الإحساس بالرضا الذي يغمره نتيجة عمله الجادّ ونجاحه.

إن طريقته في العمل توجد فريقاً تعاونياً، وبيئةً ديناميّةً، ونتائج استثنائيةً، وتسرباً ضعيفاً.

الشيء الوحيد الذي يؤدي إلى خسارة صناعة الوجبات السريعة، أكثر مما تخسره بسبب الناس الذين يتركونها ( التسرب )، هو بعض العاملين الذين لا يتركونها. أوصِحُ لعامليكم أن العمل في شطائر ( سندويشات )

اللحم يمكن أن يساعدهم على تحقيق أحلامهم، وعندئذٍ ستجعلهم ملتزمين بعملهم بطريقةٍ طالما ظنَّ الكثيرون أن الالتزام بهذا القدر شيء مستحيل.



إن التخطيط المالي، والتربية والتعليم، والوجبات السريعة، ليست سوى عددٍ قليلٍ من الصناعات التي يمكن أن تستفيد كثيراً من مفهوم مدير الأعلام. وانتي أحب أن أقوم بتأليف كتبٍ أورد فيها كيف يمكن ترجمة هذه الأفكار إلى الرعاية الصحية، والصيرفة، وعشرات الصناعات الأخرى. ثمة عدد غير محدود من المجالات التي يمكن لمدير الأعلام الخوض فيها. فالتطبيقات العملية كثيرة من صناعةٍ إلى أخرى، ومن شركةٍ إلى أخرى.

## لا وجودَ لبرنامجٍ في الشركة

بعد قراءتك لهذا الكتاب، قد تقول: « أحب أن أكون مديراً للأعلام، لكن شركتي لن تقبل بذلك». وقد تقول أيضاً: «أتمنى لو وجد في شركتي برنامج مديرٍ للأعلام، لكنني لست مديراً. انتي مجرد موظف».

إذا لم يوجد في شركتك برنامجٌ لمدير أعلام، أو أنها لا ترغب في ذلك، ابدأ أنت! جمّع فئةً قليلةً من العاملين، ربما لا يزيد عددهم عن ثمانية. قابل هذه الفئة القليلة مرةً كلَّ أسبوع، قبل العمل أو خلال وقت الغداء. تحدّث عن أعلامك. احصل على كتابٍ أعلام، وهيئ قائمة أعلام. ابدأ بابتكارٍ خطط، واتبع برنامج مدير الأعلام إذا رغبت في ذلك. شجعوا أحدكم الآخر. حملوا كلاً منكم مسؤوليةً ما. وعندما تشعرون بحاجةٍ إلى نصيحة مهنية ( مالية، قانونية، لياقة بدنية، حمية، ... )، فابحثوا عنها.

وبعد وقت قصير، سيرغب آخرون في الالتحاق بكم. قسّم فئتك إلى زمرتين أو أربع زمر، واسمح لأربعة أعضاء جدد بالانضمام إلى كلٍّ من الزمرتين. وسيقدّم لنا الأشخاصُ الجددُ ذوو الأعلام المتنوعة أفاقاً جديدةً لأعلامنا، وسيجدّون حماستنا لتعقب أعلامنا.

ستصابُ بالدهشة من أن التزاماً بعملية بسيطة سيغير حياتك وحياة زملائك. ابدأ الآن. ليس من الضروري أن تكون مديراً. كلُّ ما أنت بحاجة إليه شخصان أو أكثر ممن لديهم أعلام.

## نوع جديد من الولاء

هناك الكثير ممن يقولون إن الولاء في عالم الشركات شيء ميت أبداً. لا يمكنني عدم الموافقة على هذا الكلام عموماً. إن نوع الولاء للشركات – الذي كان هدفه البقاء في الشركة عدداً معيناً من السنوات بغية الحصول على راتب تقاعدي وفوائد لبقية عمرك – قد يكون ميتاً فعلاً، لكنني أظن أن من الممكن إحياء هذا الولاء إذا أصبحت العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل أفضل. عدم الولاء لم يكن جيداً للناس ولا للشركات سابقاً، ولن يكون جيداً الآن. ومع ذلك، فأنا مؤمن بأن عالم الشركات بحاجة ماسّة إلى تعزيز صيغة جديدة أكثر تطوراً للولاء في عالم الشركات، وتشجيعها

هذا النوع الجديد من الولاء سيبنى على مبدأ إضافة قيمة adding value فالموظف مسؤول عن إضافة قيمة إلى حياة الشركة، والشركة مسؤولة عن إضافة قيمة إلى حياة الموظف. وهذا هو العقد العظيم غير المحكي الموجود بين جميع العاملين وأصحاب العمل.

ثمة مركبة مائية لا مفرّ منها لبدأ إضافة قيمة في العمل: فالموظف المحتمل يجب أن يكون قادراً على التوجّه إلى مقابلة، والقول بثقة: «استأجروني، فأقدّم لكم ثلاثة ... خمسة ... سبعة أمثال المبالغ التي تدفعونها لي». هذه إحدى الطرائق التي يكون فيها العاملون مسؤولين عن إضافة قيمة. إن جزءاً من إضافة قيمة في بيئة الشركات، يعني توليد عائدات، أو دعم شخص آخر بغية التمكن من إضافة قيمة.

وعندما انتهيت من إلقاء كلمة قبل عدة أشهر، نَحَا إليّ رئيسُ الشركة وأخذني جانباً وقال لي: «أريد أن أشكرك لإضافتك قيمة. أنا أعرف أن هذا سيساعد العاملين معي على الانتقال إلى المستوى الثاني». وقد جعلتني كلماته متردداً، إذ غالباً ما يقول الناس: «هذه كلمة رائعة»، لكنني عندما فكّرتُ فيما قاله ملياً، تكوّن لديّ إدراكٌ بأنني عندما أتحدث في الشركات، فليست مهمتي مجرد التحريض والتسلية والإلهام. أنا أودّ القيام بهذه الأشياء، لكن وجودي هناك يجب أن يضيف قيمةً، بمساعدة الشركة وعاملها على النجاح والازدهار. وهذا هو السبب الذي يجعل الشركات تدعوني لإلقاء كلمات فيها، وإن لم أتمكن من ذلك، فمن الطبيعي ألا أتوقع منها دعوتي ثانيةً.

إن وجود نوع جديد من الولاء في الشركات ممكن، بل وضروري أيضاً. ونحن، ببساطة، نحتاج إلى تغيير توقعاتنا. لا تستطيع شركة الحفاظ على موظف لا يضيف قيمة إلى الشركة، ولا يساعدها على أن تكون أفضل نظيراتها من الشركات. وتتطلب مبادئ علم الاقتصاد أن مثل هذا الموظف لن يبقى في الشركة. وفي الوقت نفسه، لا يمكن لشركة أن تتوقع من موظف

فيها أن يُكنَّ لها الولاء إذا كانت متطلبات الشركة وتوقعاتها تؤدي إلى جعل هذا الموظف أسوأ من نظرائه .

سيكون النوع الجديد من الولاء مبنياً على وجود فهم متبادل بين الموظفين والشركات لمقاصد الطرفين، لتكون الشركة أفضل نظيراتها، ويكون الموظف أفضل نظرائه. وإذا ألقينا نظرةً على قائمة الشركات الناجحة، رأينا أنها تقوم - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة - بمساعدة العاملين فيها على أن يكونوا الأفضل بين نظرائهم. وتعتقد هذه الشركات أنها عندما تساعد موظفيها على أن يكونوا كذلك، فإنها ستصبح بالضرورة الفضلى بين نظيراتها من الشركات.

إذا تجولت في أروقة تلك الشركات، فإنك ترى صيغةً بالغة التطور من الولاء الواضح. إنها تدرك أنها إذا ساعدت عامليها على بلوغ مقاصدهم كأفراد، فإن العاملين سيصبحون، بدورهم، أكثر شغفاً بمساعدة الشركة على بلوغ أهدافها. ويقر كلا الطرفين أنه يتعين على الشركة أن تربح بغية استمرارها، ثم إن كلا هذين الطرفين يودّ الالتزام بالعمل على تحقيق ذلك الربح.

هذا النوع الجديد من الولاء في الشركات هو الأساس في بناء فريق شديد التماسك وبالغ التطور وإدارته. وهكذا فإن عقلية «نحن مقابل هم» التي سادت خلال مئات السنين في الشركات، بحاجة ماسة إلى الاستعاضة عنها بروح من التعاون الدينامي. ولا يمكن إنجاز هذا المستوى من التعاون إلا عندما يكون المديرون والعاملون جميعاً مقتنعين بأن كلاً من هذين الطرفين يعمل على تحقيق مصالح الطرف الآخر. هذا وإن كلاً من الشركة وموظفيها سينجذب، عاجلاً أم آجلاً، نحو مصالحه وأهدافه.

وإن لم يتمكنوا من فعل ذلك عن طريق التعاون، فإن الموظفين سيبدوون بعدم الالتزام في عملهم، وهذا يؤدي إلى أن تدفع الشركة ثمناً عالياً لعدم الالتزام هذا.

وعندما تتناقض ثقافة شركة مع مصالح موظفيها ( أي عندما لا تتيح الشركة لموظفيها أن يصبحوا أفضل نظرائهم )، فإن الموظفين يعارضون – عن وعي – أو دون وعي، أهداف الشركة. وهذا، بدوره، يمنع الشركة من تحقيق أهدافها ( أي أن تصبح أفضل نظيراتها. ) السبب هو أن المصالح الفردية للموظفين ومصالح الشركة يرتبط بعضها ببعض.

إن دور المدير هو تنظيم جهود العاملين معه بغية بلوغ أهداف الشركة. وقد كان المديرون، في الماضي، يعتمدون كثيراً على طريقة العصا والجزرة. أما الآن، فقد حان الوقت لاستكشاف الفاعلية العالية للإدارة عن طريق الأحلام.

## مدير القرن الواحد والعشرين

ربما لم تكن إدارة الناس مهمة سهلة قط. وهذا صحيح سواء أكنت مديراً تنفيذياً رئيساً CEO. أم مديراً لقسم صغير، أم والدأ. وحتى إدارتنا لذواتنا صارت مهمة متزايدة الصعوبة والتعقيد في هذه البيئة المعاصرة التي تعج بقدر غير منته من الإمكانيات والفرص. فمن أين يبدأ الوضوح؟ الإجابة هي هو أنه يبدأ من فهم عميق لمقاصدنا، سواء أكنّا بشراً أم منظمات.

المدير المعاصر مسؤولٌ عن مساعدة منظمةٍ لتصبح أفضل نظيراتها. والهدف الرئيس لهذا الدور لم يتغير قط. وفي هذه الأيام فقط، صار المدير المعاصر يفهم أن إنجاز هذا الهدف يعتمد اعتماداً كبيراً على فريقٍ من الموظفين الذين كرسوا أنفسهم ليكونوا أفضل نظرائهم.

وسيكون أكثر القياديين والإداريين فاعلية أولئك الذين يجدون أساليباً تؤدي إلى تقدم شركتهم، وفي الوقت نفسه، مساعدة عاملهم على التقدم شخصياً ومهنياً.

وإذا حاول مديرٌ جعل تقدم الشركة متناقضاً مع مصالح عامله، فإنه سيسبب أذىً لكل من العاملين والشركة. ومن ناحيةٍ أخرى، فإن تقديم مصالح العاملين على مصالح الشركة سيحدث ضرراً لكل من الشركة والعاملين. ويجب على الطرفين العثور على طريقةٍ ليدعم كل منهما الآخر. ويتعين على الطرفين إيجاد طرائقٍ لإضافة قيمةٍ إلى كل منهما بالتساوي.

لقد كنّا نستثمر، طوال عقود، بلايين الدولارات في برامج تزعم أنها تركز على الاهتمام بتطوير مصالح العاملين، لكنها، في الحقيقة، كانت مصممةً تماماً لبلوغ أهداف الشركة. فلماذا نصاب بالدهشة من أن هذه البرامج تقابلُ بسخرية، وأن النتائج كانت عاديةً؟ وغالباً ما يسخر قادة الشركات أيضاً عندما تقترحُ برامجُ تركزُ فعلاً على تطوير مصالح العاملين، كما يشككون في أن النتيجة لمصلحة الشركة.

في كل هذا، فاتنا الانتباه إلى الحقيقة المروعة التي مفادها أنه إذا أديت دوراً في تعليم عاملك كيف يديرون أموالهم، فإنهم سيديرون أموالك

بفاعلية أعلى، وإذا أدّيتَ دوراً في مساعدة عامليك على اتّباع نمط حياة صحي، فإن تكاليف نفقات تأمينك الصحيّ ستتخفّض، وستكون فاعلية عامليك أعلى لأنّ صحتهم أفضل. والأمثلة في هذا المجال لا حصر لها .

**القاعدة 1-** لا تتوقع من عامليك أن يقدموا إلى شركتك ما لا يودون تقديمه إلى أنفسهم.

إذا استأجرت محاسباً لا يدير أمواله الشخصية جيداً، فإنك بذلك تقتش عن المتاعب وإذا استأجرتَ مديراً للعلاقات بالعاملين لا يجيد عموماً التعامل مع الناس في حياته الشخصية، فإنك بذلك تقتش أيضاً عن المتاعب.

أنا أعمل طوال الوقت مع مديرين تنفيذيين رئيسين، ليس بوسعهم جعل رؤسائهم ينكبون على تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجية. وحديثاً، قال لي أحد هؤلاء المديرين: «إنهم يطلبون دوماً استراحات قصيرة لمراجعة بريدهم الإلكتروني والتسجيلات الهاتفية للمتصلين بهم».

ومع ذلك، فعندما تفحص حياة هؤلاء الرؤساء، فإنك تكتشف أنهم يهدرون وقتاً في التخطيط لعطلهم السنوية أكثر من الوقت الذي يخصّصونه للتخطيط لحياتهم.

إن أحد أقوى التمرينات التي نجريها في الدورات المخصصة للمديرين التنفيذيين هو أن نعلّم كلّ عضوٍ من فريق تنفيذي عمليةً تساعد على وضع خطة إستراتيجية شخصية . ونبدأ بفحص اثنتي عشرة منطقة: بدنية، عاطفية، عقلية، روحية، نفسية، مادية، مهنية، مالية، إبداعية، مغامرانية، تربوية، مناقبية. بعد ذلك نأخذ تمرينات وأساليب في

التخطيط الإستراتيجي التقليدي، ونطبقها على المناطق المختلفة في حياة عضو في الفريق، ونساعده على وضع خطة إستراتيجية شخصية مدتها ثلاث سنوات مع عوامل نجاح حاسمة معينة وقابلة للقياس.

وقد وضع كثير من هؤلاء الناس معاً خطأ إستراتيجية لمنظمتهم أو أقسامهم طوال عقود، ولكنهم لم يبدعوا قط خطة إستراتيجية شخصية. وما إن علمناهم العملية - جعلناها شخصية - حتى أخذ انخراطهم في التخطيط الإستراتيجي لشركاتهم معنى جديداً تماماً، ثم إن إنجازهم يتم عادةً بمستوى جديد تماماً من الحماسة.

إذا علمتهم أهمية التخطيط الإستراتيجي في حياتهم الخاصة، فإنهم يدركون أهميته في حياة شركتك. ويصحّ الشيء نفسه على الأعلام و الأهداف. وإذا أردتَ إشراك العاملين في أعلام وشركتك وأهدافها، وجبّ عليك أولاً جعلهم منخرطين في أعلامهم وأهدافهم الشخصية.

وهكذا فأنت مدير. لقد أخذتَ الكتاب، وأحببتَ الفكرة، لكن من أين تبدأ؟ هاك أربع خطوات أولى.

## الخطوة 1:

اكتب قائمة أعلامك. افحص كلاً من المناطق الاثنتي عشرة، وتوصّل إلى قائمة تحوي مئة حلم.

## الخطوة 2:

امش نصف ساعة في صباح كل يوم، وقمّ بزيارة أعضاء فريقك. أول عملهم وحياتهم اهتماماً حقيقياً.

### الخطوة 3:

اجمع أعضاء فريقك في جلسة للأعلام. ادع إلى اجتماع لإيضاح ماهية تلك الجلسة، وكيف سيجري العمل فيها، وما خطط لإنجازه فيها. وإذا كنتَ معنياً بهذه الجلسة، فكلف أحد أعضاء فريقك بقراءة هذا الكتاب قبل انعقادها.

### الخطوة 4:

استعمل ما يكتبه العاملون، وهذا يوفر فرصة للاهتمام بأعلام الناس الذين يكتبون تقاريرهم إليك. حاول التركيز على حلمٍ يمكنك من أن تساعد وتشجع بواسطته كلاً من أعضاء الفريق لتحقيقه في الأشهر الاثني عشر القادمة. وفي الوقت نفسه، استعمل هذا فرصة لإعلام أعضاء الفريق عن الأعلام التي تحملها لشركتك أو قسمك أو مشروعك.

إن إطلاق برنامج مدير الأعلام في شركتك، أمرٌ لا بدّ لك من النظر فيه، لكنك سواءً اعتمدته أم لم تعتمده، فعليك البدء بتجربة تطبيقه اليوم. لن يكلفك شيئاً، وستبدأ برؤية النتائج مباشرة تقريباً.

وتوفر الأعلام لنا رؤية عميقة، فيما يدفع الناس على التصرف. وهذه معلومة لا غنى عنها لأي نمطٍ من المديرين.

أولّ أعلام العاملين في فريقك وحياتهم اهتماماً جاداً، وشجعهم على التحرك بشجاعة باتجاه أعلامهم، وتسلّح بالشجاعة لتشاطرهم أعلامك الشخصية والمهنية. وبعد قليل من الوقت، سيبدأ الناس المحيطون بك بفعل الشيء نفسه فيما بينهم، وستشهد روحاً جديدة من التعاون، وقوةً منقطعة النظير لثقافة الأعلام.

إنني أعترف بأن هذه طريقة مختلفة عن الطرائق المألوفة، وأنا واثق بأنك ستوافقني على ذلك. وإنني واثق، بنفس الدرجة، أن ما هو مختلف هو الشيء الذي نريده بالضبط في الشركات، إن نحن أردنا إشراك الناس في إنشاء فرق دينامية. لذا فإنني أرجو من كل قلبي ألا تكون عادياً! سواءً أكنتَ مديراً، أم صديقاً، أم عاشقاً، أم أباً، أم موظفاً، أم مواطناً. لا تكن إنساناً عادياً ...

## كلمات شكر

الأعلام عنصر أساس في الحياة. وبوصفنا بشراً، فإننا نملك قدرة فريدة تتمثل في النظر إلى المستقبل، وتصور شيء ما، ثم التصرف في الوقت الحاضر لتحقيق تصورنا للواقع. كانت حياتي مليئة بأعلام تحقّق قسم كبير منها، وأنا مدين بالشكر لكثير من الناس الذين ساعدوني على تحقيقها. وإنني أعتز بجميل جميع مديري أعلامي - السابقين، والحاليين، والمستقبليين - لأنهم منحوني إحدى أنفس الهدايا التي تلقيتها في حياتي، وهي وقتهم ... إنهم مدربي، وأصدقائي، وأساتذتي، وإخوتي، ونماذج أدوار، وأبطالي، وأبائي ... والشخص الغريب الذي ساقته العناية الإلهية ليجتاز طريقي. لقد ساعدتموني على أن أعيش أعلامي، وواسيتموني عندما تحطمت تلك الأعلام، فلكم الشكر على كل ما فعلتموه لي.

وإلى قرّائي أقول، إنه لفخر لي أن أكتب لكم. وإنه ليشرفني أنكم قرّرتم شراء ما أكتب وقراءته في عالمٍ يعج بعدد وفير من الكتب التي يجري نشرها. لن أستطيع التعبير لكم عن العرفان بالجميل الذي أكنّه لكم في قلبي.

وإلى السفراء، هؤلاء القلة من الناس الذين لا يكتفون بقراءة كتبي، بل كانوا يطلبون مني المشاركة في ندوات كلما التقيت بعضهم مصادفةً، فإنني أوجه الشكر، كل الشكر لهم على دعوتي لأكون في دائرة تأثيرهم.

أود توجيه الشكر، بوجه خاص، إلى والدي لأنه زرع فيّ الشغف بالعمل. الشكر أيضاً لأخي سايمون لأنه علّمني تحديد الأهداف والتخطيط لبلوغها. طوني ميلر Tony Miller ، أنت عبقرى. بات لينسيوني Pat Lencioni. إن دعمك وتشجيعك يماثلان استنشاق الهواء المنعش. كما أشكر بيثاني هوكنز على قراءة، ثم قراءة، ثم إعادة قراءة مخطوطة الكتاب، ودان برونرت Dan Brunnert وزملائي في شركة Beresford Consulting وأخيراً... الرجل الذي أعاد إليّ، وحده، إيماني بالنشر، وولّ شوالب Will Schwalbe الذي وفر لي العمل مع السعادة المطلقة.

ثمة شيء رائع على وشك الحدوث!

## كلمة عن المؤلف

ماثيو كيلي Matthew Kelly محاضر ومؤلف ذو شهرة عالمية، وهو رئيس Floyd Consulting، وهي شركة استشارية تأسست بناءً على الاعتقاد بأن منظمك يمكن أن تصبح أفضل نظيراتها، وهذا يدفع العاملين فيها للسعي الحثيث ليصبحوا أفضل نظرائهم.

بيع من كتب كيلي أكثر من مليون نسخة، وظهرت مقالاته في New York Times, Wall Street Journal, US A Today, Publisher's Weekly، وعدد كبير من الكتب التي هي أكثر الكتب مبيعاً. ومن كتبه الأخرى The Rhythm of Life: Living Every Day with Passion and Purpose; The Seven Levels of Intimacy.

وقد استمع إلى كلمات كيلي وحضر ندواته أكثر من ثلاثة ملايين شخص في خمسين بلداً، وفي العقد الماضي، ألقى أكثر من 2,500 كلمة في مؤتمرات واجتماعات في منظمات واسعة التنوع، ومن ضمنها شركات Fortune الخمسمئة، واتحادات تجارية وطنية، ومنظمات مهنية، وجامعات، وكنائس، ومنظمات غير ربحية. وإضافة إلى رحلاته إلى خمسين بلداً، فقد تأثر ملايين من الناس بكتابات وأحاديثه الإذاعية وبرامجه التلفزيونية.

ونظراً إلى تميزه بحسّ الدعابة، وشغفه بمساعدة الشركات على إدراك أن تطوير عاملها هو الخطوة الأولى نحو بلوغ أهدافها، فإن كيلي يبذل قصارى جهده لتزويد الناس بالطاقة، ورفع مستواهم ليبلغوا أعلى قيم النفس البشرية.

جاءت الرسالة التي يبعث بها كيلى في الوقت المناسب، ثم إنه لا وجود لحدود زمنية لها. إنها أصيلة وملهمة. ولا ريب في أنه سيواصل كونه واحداً من الأصوات المدوية التي لا غنى عنها في زمننا، التي يتزايد تأثيرها.

obeikandi.com

## برنامج مدير الأحلام

برنامج مدير الأحلام هو برنامج تدريبي على حياة متميزة، وقد صُمم لمساعدة الأفراد والشركات على تحديد أحلامها ومتابعتها. وتعمل شركة Floyd Consulting مع منظمات من جميع الحجم لتطبيق هذا البرنامج.

### إلى الشركات

إذا رغبت في مناقشة إمكان تطبيق برنامج مدير الأحلام في منطقتك، فيرجى الاتصال بشركة Floyd Consulting.

### إلى الأفراد

نحن نقدم، أيضاً، برنامجاً للأفراد الذين لا تطبق شركاتهم برنامج مدير الأحلام لعامليها. وإذا كنت مهتماً بالاشتراك في البرنامج كفرد، فيرجى زيارة الموقع: [www.thedreammanager.com](http://www.thedreammanager.com)، أو الاتصال هاتفياً بالرقم 312 – 698 – 5025.

### فرص للتوظيف

نحن نبحث دائماً عن مديري أحلام كي ينضموا إلى فريقنا. فإذا كنت تعتقد أن مهاراتك، وشخصيتك، وخبرتك، مؤهلة لتأدية هذا الدور، فيسّرنا أن نتصل بنا.

## ما هو حلمك؟

نحن، في شركة Floyd Consulting، مستعدون لمساعدة الناس على أن يعيشوا أحلامهم. أخبرنا ما هو حلمك! فخلال كل عام، تختار Floyd بضعة أحلام من تلك التي أرسلت إليها، وتساعد أصحابها على تحقيقها. أرسل حلمك اليوم على الموقع [www.thedreammanager.com](http://www.thedreammanager.com).

## الشركة الاستشارية، Floyd Consulting, Inc

الشركة الاستشارية Floyd Consulting هي موطن برنامج مدير الأحلام. تأسست الشركة انطلاقاً من الفكرة التي مفادها أن مصائر المنظمات والناس الذين يديرونها متشابكة فيما بينها. فلن تصبح منظمة أفضل نظيراتها إلا بقدر ما يصبح العاملون فيها أفضل نظرائهم. ويظل عمل الفريق والموهبة الميزتين التنافسيّتين الأساسيتين. وتقوم Floyd Consulting بمساعدة المنظمات على إنجاز ما يأتي:

• جذب الناس المناسبين، وتطويرهم، ورعايتهم، والاحتفاظ بهم.

• بناء فرقاء ديناميّين، وإدارتهم، وتحفيزهم.

وسواءً أكنت المدير الرئيس في فريق لكرة القدم، أم صاحب مشروع عملٍ صغيرٍ، أم مديراً تنفيذياً لأحدى الشركات Fortune الخمسمئة، أم مدير منظمة غير ربحية، فنحن مستعدون لمساعدتك على جذب المواهب،

وبناء فريقك، ووضع إستراتيجية أنت بحاجة إليها للارتقاء بمنظمتك إلى المستوى الأعلى.

وتقدم Floyd Consulting الخدمات إلى المديرين التنفيذيين الرئيسيين CEOs، والفرق التنفيذية، والمديرين، والأقسام في شركة، وللشركة كلها. وسواءً أكنتَ بحاجةٍ إلى عرض رئيس لشركتنا، أم إلى تخطيط إستراتيجي، أم إلى برنامج مدير أحلام، فإن شركتنا مهياً لتقدم إليك برنامجاً يناسب حاجاتك.

لمزيد من المعلومات، اتصل على العنوان الآتي:

Floyd Consulting Inc.

1235 A North Clybourn, # 109

Chicago, IL 60610

312 5025 – 698 –

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

## ما هو حلمك؟

«قد يفريك إقتاع نفسك أن أحلام عامليك ليست مرتبطة بعملك.  
 هذا غير صحيح إلا إذا كان عاملوك ليسوا مرتبطين بعملك ولو كان  
 هذا صحيحاً، فلماذا توظفهم عندك؟  
 يشعر معظم العاملين أنهم يُستغَلُّون. لكنك إذا استطعت إقتاعهم  
 بصدق أن مصالحهم تسكن قلبك، فإنك ستعكس اتجاه اعتقادهم  
 باستغلالهم، وهذا يمكّنك من توليد روح عمل الفريق والولاء، اللذين  
 نادراً ما كنا نراهما في عالم الشركات قبل الآن.  
 الأحلام خفية، لكنها قوية. لا يمكنك أن تراها، لكنها تجعل كل شيء  
 يتقدم إلى الأمام.»

«يؤكد مدير الأعلام أن ثمة دوراً أساسياً وحاسماً للقيادة يتجلى  
 في قدرتها على تعرفّ أحلام أولئك الذين نقودهم ونلهمهم لتحقيق  
 رؤاهم... أعتقد أن كتاب ماثيو كيلى الجديد سيقدم إسهاماً مهماً في  
 أدبيات القيادة.»

- روبرت أ. ماكدونالد

مدير التشغيل الرئيس في شركة Procter & Gamble