



د. علاء الدين العظمة
دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

الفلسفة القيادية – الدائرة الذهبية وقانون نشر الابتكار Leadership Philosophy – The Golden Circle

لماذا؟ كيف؟ ماذا؟ هذه الفكرة البسيطة تفسر لماذا بعض الشركات، أو بعض القادة قادرين على إلهام الآخرين على عكس منافسيهم، دعوني اشرح هذا الامر بصورة سريعة.

كل شخص، كل منظمة على هذا الكوكب تعلم تماماً ماذا تريد 100%، والبعض فقط منهم يعلم كيف يقومون بما يريدون ولكن القلة فقط.. القلة من الأشخاص والمنظمات تعلم لما تقوم بما تقوم!

وعندما أقول "لماذا" لا أعني "لكي أجنبي المال، لأن المال نتيجة للعمل، كان وسيبقى كذلك، ولكن بكلمة "لماذا" أعني ما هو هدفك مما تقوم به؟ ما هي غايتك؟ ما هو معتقدك؟ ولماذا منظمتك موجودة في حقل العمل؟ لماذا تستيقظ كل صباح من سريرك؟ ولماذا يجب على أحدهم الاهتمام بذلك؟ حسناً.. يبدو أن طريقة تفكيرنا هي التي تحدد أفعالنا ونحن نتصرف جميعاً بطريقة "الاتصال من الخارج نحو الداخل" فهذا واضح.. ونحن نتطلق دوماً وبكل سرعة من أكثر الأمور وضوحاً إلى أكثرها تشويشاً، ولكن القادة الملهمين والمنظمات الملهمة الريادية مهما كان حجمها ومهما كانت صناعتها جميعها تفكر وتتصرف بطريقة "الاتصال من الداخل نحو الخارج".

أنا استخدم منتجات شركة "آبل" لأنها سهلة الاستخدام، والجميع يفهم كيف يستخدمها، وإذا كانت شركة "آبل" مثل باقي الشركات وكانت رسالتها التسويقية تبدو كهذه: "نحن نصنع حواسيب عظيمة وهي مصممة بصورة جميلة سهلة الاستعمال وسلسلة التعلم، هل تريد شراء واحد منها؟"، غالب الظن ستكون الإجابة ب: "لا"، وهذه هي الطريقة التي يتواصل بها معظمنا مع الأشياء والأشخاص، وهذه هي الطريقة التي يستخدمها نظام التسويق اليوم ومعظم الباعة، وهذه الطريقة التي نتواصل بها بين الأشخاص، فنحن نقول ما نفضل ونحن نقول كيف نحن "أفضل" أو "أسوأ" ونتوقع تصرفات تبعاً لذلك ككتيب ترويج، أو تصويت في الانتخابات، أو أي شيء مشابه، فقانون شركات المحاماة اليوم هو "نحن نملك أقوى المحامين للتعامل مع أكبر العملاء"، ونحن دوماً نمثل عملائنا الذين يستخدموننا كشريك قانوني مهما حدث، وقانون شركات السيارات اليوم هو "إنها اقتصادية جداً في صرف الوقود وتملك مقاعد جلدية... اشترى سيارتنا"، ولكن كل ما سبق لا يلهم...!

تحدثنا في الأعداد السابقة عن الأنماط القيادية، والنمط القيادي الغالب (Dominant leadership type)، وبعض الدروس القيادية المستقاة من الواقع والطبيعة وغيرها من التجارب، والتي بشكل أو آخر تعكس وتكون ما يدعى بالفلسفة القيادية. فلكل قائد فلسفته القيادية الخاصة به، والتي ترسم أسلوبه القيادي وفكره الاستراتيجي.

كيف يمكننا تفسير عدم حدوث ما نتوقه من الأمور، أو كيف يمكننا تفسير كيف أن بعض الأشخاص (القادة) يمكنهم تحقيق أمور تفوق كل التوقعات. على سبيل المثال لماذا شركة "آبل" مبتكرة دوماً؟ سنة تلو السنة.. عاماً بعد عام.. فهي على سبيل الدوام مبتكرة أكثر من منافسيها رغم أنها مجرد شركة كمبيوتر فهي كباقي الشركات لديها نفس الخبرات، نفس المهارات نفس الوكالات، نفس الاستشارات، نفس وسائل الترويج، إذاً لماذا تبدو - آبل - وكأن لديها شيء مختلف عن البقية؟

لماذا قاد مارتن لوثر كينج حركة الحقوق المدنية؟ فهو لم يكن الوحيد الذي عانى من العنصرية آنذاك ولم يكن الوحيد حتماً الذي يجيد إلقاء الخطابات ببراعة، لماذا هو؟

لماذا استطاع الأخوان "رايت" اكتشاف كيفية الإقلاع بطائرة ذات محرك، لماذا هم.. بينما كان هنالك العديد من الفرق تتسابق الى ذلك الأمر وقد كان بعضهم مؤهلون أكثر، ولديهم تمويل أكبر ولكنهم لم يستطيعوا الوصول إلى الإقلاع بطائرة ذات محرك، وقد هُزموا على يد الاخوين - رايت -.

هنالك شيء ما يساهم في هذا الأمر.

منذ ٢ سنوات ونصف حضرت محاضرة على الويب (Webinar) لأحد المنظرين الاستراتيجيين والذي استوحيت أفكار هذه المقالة من جملة وعباراته التي أذكرها وأثرت بمنظومة تفكيرني عن القيادة.

فقد تبين لي - أن هنالك نمط - نمط يلهم كل القادة الكبار والشركات في العالم سواء كانت "آبل" أو "مارتن لوثر كينج" أو "الاخوين رايت" فهؤلاء جميعاً يتصرفون ويتواصلون بالطريقة ذاتها تماماً وهي بعكس تماماً ما يفعله الآخرون، وكل ما قمت به هو محاولة معرفة هذه الطريقة وهي ربما الفكرة الأبسط في هذا العالم أنا أدعوها "الدائرة الذهبية".... (كما سماها المحاضر).

بمعنى آخر عندما نتواصل من الخارج الى الداخل أي عندما يستمع الناس إلى كميات مختلفة من المعلومات المعقدة مثل الميزات والحقائق والأرقام فإن كل هذا لا يثير في نفس المستمع التحرك أو التصرف، ولكن عندما نتواصل من الداخل إلى الخارج، أي عندما نتحدث مباشرة إلى قسم الدماغ الذي يتحكم بالتصرفات حينها فقط سوف نجعل تلك التصرفات "منطقية" مع المعلومات المموسة التي نطرحها ونقوم بها لأن ذلك القسم هو الذي تخرج منه الأفعال الفطرية.

أحياناً يمكنك أن تعطي شخصاً كل الحقائق والأرقام وستراه يرد "حسناً لقد استوعبت كل تلك الحقائق والأرقام والتفاصيل ولكني مازلت أشعر أن هذا غير صحيح" لماذا استخدم التعبير

"أشعر"، وقال "أشعر أن هذا غير صحيح"، ذلك لأن القسم الذي يتحكم بأخذ القرارات هو قسم آخر عن ذلك القسم المعني بالكلام واللغة وأفضل ما يمكن أن نصل إليه حينها مع ذلك الشخص هو قوله "لا أعلم.. إني لا أشعر أنني أقوم بالأمر الصحيح" كما أن تشعر أنت حينها أن "قلبك" يقودك إلى أمر ما أو بأنك تقاد بواسطة "روحك" نحو هدف ما..

أكره أن أخبركم أن هذا غير صحيح.. فلا القلب ولا الروح تتحكم بتصرفاتنا كل ذلك يحدث في حواف دماغك أي في القسم الذي يتحكم في أخذ القرارات وليس الذي يتحكم في أمور اللغة.

وإذا لم تكن تعلم لماذا تقوم بما تقوم، والناس لا تستجيب إلا للسبب الذي يدفعك للقيام بما تريد القيام به، فكيف بحق الإله تريد من الناس أن تصوت لك.. أو أن تشتري منك أو بصورة أكثر أهمية أن تكون مخلصاً لك، أو أن تكون جزء مما تقوم به مرة أخرى.. فالهدف يجب أن لا يكون القيام بالأعمال مع الأشخاص الذين يحتاجون ما تقوم به... إنما الهدف أن تقوم بالأعمال مع الأشخاص الذين يؤمنون بما تؤمن به، الهدف ليس أن توظف أشخاصاً يحتاجون عملاً إنما هو توظيف أشخاص يؤمنون بما تؤمن به.

إن وظيفت أناساً فقط لأنهم يحتاجون للعمل فسوف يعملون من أجل مالك، ولكن إن وظيفت أناساً لأنهم يؤمنون بما تؤمن فسوف يعملون معك بكل كد وجد وسيذرفون كل قطرة عرق لأجل ذلك العمل.

والآن أي مثال أفضل من مثال الأخوين "رايت"، معظم الناس لا تعلم شيئاً عن "صامويل بيربونت لانجلي" حيث في بداية القرن العشرين كان هوس الناس بالتحليق تماماً كهوس الناس بالانترنت اليوم، فكان الجميع يهدس به و"صامويل بيربونت لانجلي" هو الشخص الذي أعتقد الناس (سابقاً) أنه يملك الطريقة المثلى للوصول.

إن سألتهم الناس اليوم: "لماذا تظن أن منتجك فشل.. أو شركتك فشلت؟"، فإن معظمهم سوف يعطون نفس التبرير وسيرون المسؤولية ربما على

لننظر كيف تتواصل شركة "أبل" فعلاً"، كل شيء نقوم به نؤمن بأنه تحد للوضع الراهن ونؤمن بوجود التفكير المختلف، والطريقة التي نتمدها لتحدي الوضع الراهن بعمل منتجات مصممة بجودة وجمالية عالية، سهلة الاستخدام وسهلة التعلم، وببساطة فنحن ننتج حواسيب رائعة، هل تريد شراء واحد منها؟ طريقة مختلفة تماماً أليس كذلك؟ ربما ستكون على وشك شراء حاسوب الآن مني وكل ما قمت به هو أنني عكست طريقة عرض المعلومات.

وهذا يفسر أن الناس لا تشتري عادة ما تقوم به أنت كمصنّع، بل تشتري لماذا تقوم به. لا تشتري الناس عادة ما تقوم به، بل تشتري لماذا تقوم أنت كمصنّع بما تقوم به...

"People dont buy what you do; people buy why you do it."
"People dont buy what you do; they buy why you do it"

وهذا يفسر لماذا كل شخص يرتاح تماماً لشراء كمبيوتر من شركة "أبل"، وليس هذا فقط فنحن مرتاحون لشراء أجهزة "إم بي ثري" من شركة "أبل" وهواتف وحتى مشغلات أقراص ليزيرية من شركة "أبل"، وكما قلت فشركة "أبل" ليست سوى شركة تصنيع حواسيب ولا يوجد أي شيء يجعلها مختلفة عن باقي المنافسين سواء في البنية أو في الطريقة فكل منافسيها مؤهلون تماماً لصنع نفس منتجاتها، وفي الحقيقة قد حاولوا فعلاً، فمنذ عدة سنوات أنتجت شركة "جيت واي" شاشات تلفاز مسطحة وهم مؤهلون بصورة بارزة لصنع تلك الشاشات لأنهم يصنعون شاشات حواسيب مسطحة منذ عدة سنوات، ولكن لا أحد اشترى منهم شاشات التلفاز المسطحة تلك، وشركة "ديل" أيضاً أنتجت أجهزة "إم بي ثري" و"أجهزة المساعد الرقمي الشخصي" وقد قدموا منتجات ذات جودة عالية جداً وهي مصممة بصورة مميزة جداً ولكن لا أحد اشترى تلك المنتجات.

في الحقيقة وأنا أتحدث عن هذا الآن لا يمكنني تخيل نفسي أشتري جهاز "إم بي ثري" من شركة "ديل" فلماذا نشترى جهاز "إم بي ثري" من شركة إنتاج حواسيب؟ ولكننا نقوم بهذا كل يوم... الناس لا تشتري عادة ما تقوم أنت به، بل تشتري لماذا تقوم أنت بما تقوم به، فالهدف يجب أن لا يكون القيام بالأعمال مع الأشخاص الذين يحتاجون ما تقوم به، إنما الهدف أن تقوم بالأعمال مع الأشخاص الذين يؤمنون بما تؤمن به.

كل ما سبق موجود في طبيعتنا ليس في أنفسنا.. إذا نظرنا إلى مقطع لدماغ الانسان من الأعلى سوف نرى أن دماغ الانسان مقسم الى ثلاثة قطاعات رئيسية، وهذا متناغم تماماً مع الدائرة الذهبية. دماغ الهوموسابين، وقشرتنا الدماغية الحديثة هي التي تمثل دائرة "ماذا"، فالقشرة الدماغية هي المسؤولة عن كل أفكارنا المنطقية والعقلانية ولغة تحدثنا، والقسمين في المنتصف اللذان يشكلان حواف العقل هما المسؤولان عن عواطفنا كالثقة والولاء وهما أيضاً مسؤولان عن تصرفات الإنسان كلها وكل أخذ القرارات، ولكن لا قدرة لها على صنع اللغة.

الأمر الثلاثة هذه النقص في رؤوس الامول، أو توظيف الاشخاص الخطأ أو ظروف السوق السيئة، ودوماً هذه هي المبررات..

لنعد إلى مثالنا " صامويل بيربونت لانجلي " الذي أعطي ٥٠ ألف دولار من قبل وزارة الحرب الأمريكية (حينها) لكي يصمم الآلة التي تطير. أي إن المال كان موجوداً، وكان يملك مقعداً في جامعة هارفرد، وكان يعمل مع " سميثسونيان "، وكان لديه معارف كثيرة وكان يعرف كل العقول المفكرة آنذاك، وكان قد وظف الكثير منها، والمال الذي كان يملكه كان يمكن أن يصنع له ظروف التسويق والترويج المثلى، وكانت صحيفة النيويورك تايمز تلاحقه أينما حل، والجميع كان يتواصل مع لانجلي ويستتسر منه، والغريب أن أحداً منا لم يسمع بـ " صامويل بيربونت لانجلي "، ماذا؟

لأنه وعلى بعد بضعة مئات من الأميال في " دايوتون " أوهايو أوليفر وويلبور رايت اللذان لم يكونا يملكان ما يسمى وصفة النجاح، أي لم يملكا المال، وقد دفعا سعر معدات " حلمهما " من خلال محل بيع الدراجات الهوائية خاصتهم، كما أنه لم يكن أي من أعضاء فريقهما... يملك درجة جامعية حتى أوليفر وويلبور، ولم تكن النيويورك تايمز تهتم بهم ولا بتجاربههم، ولكن الشيء الذي كانوا يملكونه مختلفاً عن سابقهم هو أن " أوليفر وويلبور " كانا مدفوعين بهدف وغاية وبإيمان، فقد آمنوا أنهم إن استطاعوا أن يكتشفوا طريقة التحليق فإنهم سوف يغيرون العالم أجمع، " صامويل بيربونت لانجلي " كان يريد شيئاً آخر، كان يريد الثراء والشهرة، كان يلاحق النتيجة ولا يلاحق الهدف، كان يلاحق الأموال، وانظروا ماذا حدث جراء ذلك، أعضاء فريق " الأخوين " رايت الذين يؤمنون بهدفهم عملوا بكل إخلاص وكد وتعبد معهم، ولكن أعضاء الفريق الآخر كانوا يعملون من أجل المال وكانوا يتحدثون عن كيفية أن الاخوين رايت عندما يذهبون لتجاربههم كانوا يأخذون معهم خمسة نماذج لأنهم كانوا يتوقعون فشلها بأكملها قبل أن يعودوا لتناول العشاء... ولكن وفي يوم ١٧ من ديسمبر من عام ١٩٠٣ استطاع أن يحلق الأخوين رايت ولم يكن هناك أي شخص لكي يشهد هذا الحدث الكبير، وقد علم الناس بذلك بعد بضعة أيام، وهذا مثال آخر كيف أن " لانجلي " كان مدفوعاً بالشيء الخاطئ وفي اليوم الذي حلق فيه الأخوين " رايت " استقال، ولم يكمل ولم يقل... " هذا اكتشاف رائع يا شباب سوف انضم إليكم وأطور تكنولوجيايتكم "، لم يفعل ذلك فلم يكن هو الأول في الوصول.. ولم يغدوا غنياً ولم يغدوا مشهوراً.. لذا استقال...

الناس لا تشتري عادة ما تقوم به، بل تشتري لماذا تقوم بما تقوم به، وإذا تحدثت عمّا تؤمن به فسوف تجذب حتماً أشخاصاً يؤمنون أيضاً به، ولكن لماذا مهم جذب الأشخاص الذين يؤمنون بما تؤمن؟ إن هذا ما يدعى بـ " قانون نشر الابتكار " وإن لم تكن تعلم ما هو هذا القانون فأنت حتماً ستعلم ماذا يعني " مصطلحه "، إن ٢,٥٪ من سكان الأرض هم المبتكرون، و١٢,٥٪ منهم هم السباقون لتبني " الابتكارات "، و٢٤٪ منهم هم أغلبية متقدمة، والباقي هم أغلبية خاملة ومتراجعة، وهؤلاء الخاملون يشترون اليوم الهواتف التي تعمل باللمس فقط لأنه لم يعد هنالك هواتف تعمل بالسحب اليوم.

يقول لنا قانون نشر الابتكار أنه إذا أردت أن تحقق إنتشار ونجاح كبير في السوق أو قبول عام وكبير لمنتجك في السوق فأنت لا يمكنك ذلك حتى تصل إلى النقطة التي تسيطر بها على ١٥٪-١٨٪ من السوق ومن ثم منتجك يُقلع تلقائياً، أنا أحب أن أسأل أصحاب الأعمال، كم هي حصتكم من السوق؟ وهم يعشقون الإجابة على هذا السؤال: " أه.. إنها نحو ١٠٪... بكل فخر " ولكن ١٠٪ من حصة السوق هو رقم يسهل تجاوزه فجميع المنتجين لديهم حصة " ١٠٪ " من المستهلكين الذي يُغرمون " بالمنتج، هكذا نصفهم.. " مُغرمون " أليس كذلك! فهذا يعني أن حدسهم قد دفعهم إلى المنتج " فهم مُغرمون به " والمشكلة هي كيف يمكن تحديد هؤلاء المستهلكين الذي يُغرمون في المنتج قبل أن تبدأ في التعامل معهم أو طرح منتجك في السوق أو معرفة أولئك الذي لن يُغرموا بالمنتج.. في هذا الفراغ الذي يجب عليك تقليده كما يقول " جيفري مور " عليك ردم الهوة لأنه كما ترى الأغلبية المتقدمة لن تجرب منتجاً جديداً، إلا إذا قام أحدهم بتزييته بعد تجربته أولاً وهؤلاء الأشخاص " المبتكرون " و " متبنوا الابتكارات " هم اللذين يتصرفون بحدسهم بكل سلاسة فهم أكثر ارتياحاً للقيام بتلك القرارات التي تعتمد على الفطرة والتي تتحكم بها قناعاتهم عن العالم من حولهم، وهؤلاء



هم اللذين لا يشترون فحسب المنتج المميز المتوفر بل هؤلاء يقفون في طابور لمدة ستة ساعات فقط لشراء هاتف " آي فون " عندما يُطرح لأول مرة رغم أنه يمكن بعد أسبوع الذهاب لأي متجر وشراؤه بكل سلاسة من على أحد رفوف المتجر، هؤلاء هم الأشخاص الذين ينفقون ٤٠ ألف دولار لشراء شاشات التلفاز المسطحة فور طرحها في الأسواق حتى لو كانت هذه التكنولوجيا مكملة لشيء آخر ولكنهم يشترونها، وبالمناسبة هم لا يقومون بالشراء لأن هذا المنتج التكنولوجي رائع جداً بل إنهم يقومون بالشراء لأجل أنفسهم ! لأنهم يريدون أن يشعروا أنهم في الطليعة، " الناس لا تشتري عادة ما تقوم به بل تشتري لماذا تقوم بما تقوم به " وأفعالك ببساطة هي تعبير عما تؤمن به في الحقيقة، الناس غالباً تقوم بأفعال لكي تعبر عما تؤمن به، فالسبب الذي يجعل ذلك الشخص يشتري هاتف " آي فون " في الساعات الست الأولى من طرحه بعد وقوف طويل في طابور انتظارا له لأنه يعتقد أن تصرفه هذا يعبر عن " فهمه " للعالم وهو يريد أن يبرهن للعالم جميعاً أنه في الطليعة ! الناس لا تشتري عادة ما تقوم به، بل تشتري لماذا تقوم بما تقوم به. دعوني الآن أعطيكم مثال عن نجاح قانون نشر الابتكار، في صيف ١٩٦٣ اجتمع ٢٥٠ ألف شخص في واشنطن للاستماع لخطاب الدكتور مارتن لوثر كنج دون أي دعوات مرسلة ودون أي موقع الكتروني لتنظيم الحدث، فكيف قام بهذا؟! لم يكن مارتن لوثر كنج الرجل الوحيد في أمريكا الذي يملك قدرات خطابية رائعة، ولم يكن الرجل الوحيد في أمريكا الذي عانى من التمييز العنصري في أمريكا، وفي الحقيقة فإن بعضاً من أفكاره كانت غير ملائمة (من وجهة نظر الكثيرين في عصره)، ولكنه كان يملك ميزة فهو لم يجول حول الناس ليخبرهم ماذا يحتاجون إليه وما الذي يتوجب تغييره، بل إنه جال عليهم وأخبرهم بماذا يؤمن " أنا أؤمن.. أنا أؤمن.. أنا أؤمن.. " أخبر الناس بما يؤمن، والذين يؤمنون بما يؤمن به أخذوا قضيتهم على عاتقهم وبدأوا بإخبار الآخرين وبعضهم قاموا بعمل شبكات لكي يوصلوا كلمته لمستمعين أكثر وتبعاً لهذا حضر ٢٥٠ ألف شخص في اليوم المناسب والوقت المناسب لكي يستمعوا إلى خطابه.

برأيك قارئ العزيز كم عدد الأشخاص الذي حضروا من أجل " مارتن لوثر كينج " ، الجواب ببساطة: لا أحد، الجميع جاء من أجل نفسه، إن حضورهم كان يعبر عما يؤمنون به من أجل أمريكا فهو الذي دفع البعض للسفر في الحافلات مدة ٩ ساعات، وأن يقفوا تحت أشعة الشمس في شهر أغسطس في واشنطن، فهذا يعبر عن إيمانهم.. ولم يكن الأمر متعلق لا بالسود أو بالبيض وقد كان ٢٥٪ من الحضور من ذوي البشرة البيضاء. وبدأ خطابه ب: " أنا أملك حلماً " ، ولم يقل " أنا أملك خطة " !! في الخاتمة، لأن القائد عادة يكون هو الشخص الملهم، سواء كان فرداً أو منظمة، فأتباعه يتبعونه ليس لأنهم مجبرون على ذلك، إنما لأنهم يريدون ذلك... في الغالب ليس لشخصه، إنما لأنفسهم، وهؤلاء الذين يبدأون بـ " ماذا " هم الذين لديهم المقدرة على إلهام الناس من حولهم وهم الذين يستطيعون إيجاد الأشخاص الذين ألهمهم لمساعدتهم.