

الكتاب الأكثر مبيعاً حسب تصنيف نيويورك تايمز،  
وول ستريت جورنال، يو. أس. آيه توداي، و بزنس ويك.

# جبلنا الجليدي يذوب

نسخة معالجة  
وصفحات فردية

التغيير والنجاح تحت أى ظروف

## جون كوتر

المؤلف الفائز بجائزة  
كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد

هولجر راثجيبر

لقد أحدث  
هذا الكتاب فرقاً  
ضخماً في عملنا،  
- نوم كيرلى رئيس  
وكالة أسوشيتد برس



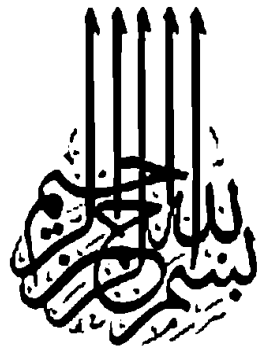
التمهيد بقلم د. سبنسر جونسون  
مؤلف كتاب «من حرك قطعة الجبن الخاصة بي»

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
not just a bookstore

التحويل لصفحات فردية  
فريق العمل بقسم  
تحميل كتب مجانية

[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)  
منتديات مجلة الإبتسامة

شكرا لمن قام بسحب الكتاب



## ما يقوله الآخرون عن هذا الكتاب

"إنه لكتاب رائع، فهو يحمل رسائل قوية يمكنها مساعدة الكثير من الناس، إنه يتناول كل خطوات النجاح في عالم متغير بدءاً من إيجاد الموضوعات الجوهرية، والسير على خطى الأبطال البارزين، وتخطيط خطوات العمل، وتسويق الفكرة، والتعامل مع من لا يريد التغيير، وهكذا".

– كريس هاند

نائب رئيس شركة ستى جروب

مؤسسة أفايا

لم يسبق لي أبداً أن قرأت حكاية رمزية عن الإدارة تتناول موضوعات معقدة مثل إدارة التغيير وتضعها في شكل قصة بسيطة يمكن أن يفهمها الجميع، إنه المكمل الطبيعي لكتابي *Leading Change* و *The Heart of Change*، إنه كتاب ضروري لأي فرد يتعامل مع إدارة التغيير".

– ريتشارد جيه. كوسينسكي

مدير تطوير

مؤسسة ياهو

"إنه كتاب رائع - صحيح أنه غريب، لكنه ممتاز، يجب علينا أن نجعل كل فرد من واشنطن يقرأه".

– جون باتن

نائب الرئيس التنفيذي

بمؤسسة توين ديسك

"لقد اكتشفت هذا الكتاب فى شهر مايو، وطلبت ووزعت ستين نسخة منه فى يونيو، وقيمت تأثيره على جهودنا الهادفة للتغيير ثم طلبت خمسمائة نسخة إضافية فى سبتمبر. إنه جوهرة".

– هايدى كينج

مدير برنامج

بوزارة الدفاع

"إن هذا الكتاب سهل فى قراءته برغم أنه من أكثر الكتب التى رأيتها امتلاءً بالمعلومات. إنه يناقش واحداً من تحديات الإدارة الكبيرة - "ما المشكلة، أنا لا أرى مشكلة" - فى سياق الجبال الجليدية. وكان اختياره لقصة البطاريق اختيار عبقرى".

– ميشيل ديملو

مدير تسويق منتجات شركة

تى تى بى للاتصالات بى ال سى

"لقد تابعت أعمال "كوتر" لسنوات. إننى أحترمها كثيراً وأستخدمها مع عملائى، وقد أدركت أنها قوة هائلة تساعد الأفراد والهيئات على العمل بشكل أفضل، وهذا العمل الأخير - قصة البطاريق تلك - فى رأى أفضل كتاب قام بكتابته!".

– آلان فرومان

رئيس مؤسسة فرومان

"بفضل هذا الكتاب وبسبب إطلاعي لبعض من زملائي في العمل عليه فقد استطعنا أن نحقق تطوراً سريعاً على عدة أصعدة في آن واحد. لقد وفر هذا الكتاب علينا الكثير من الدراسات، والكثير من الإجراءات المؤسسية... إلخ. لقد أحدث هذا الكتاب فرقاً ضخماً في عملنا".

– **توم كيرلي**

**رئيس وكالة أسوشيتدبرس**

"إنه كتاب عظيم. فهو يوضح التحديات الصعبة التي يتعرض لها من يعملون بإدارة التغيير بطريقة بسيطة وظريفة. ومن السهل علينا أن نرى أنفسنا في شخصيات هذه القصة. إن هذا الكتاب يسمح بمناقشات خفيفة لموضوعات غاية في الصعوبة".

– **ديب كارستيتز**

**نائب الرئيس التنفيذي**

**لشركة إيه بي دي للخدمات المالية والتأمين**

"عندما كنت طفلاً في فرنسا قرأت الكلاسيكية الفرنسية *The Little Prince* ثم قرأت هذا الكتاب الرائع مرة أخرى وأنا في الجامعة وعدة مرات بعد التخرج. إنه كتاب هلمس أمو وأفكر. وإنسى أرى هذا الكتاب هو بمثابة *The Little Prince* القرن الواحد والعشرين".

– **ستيغان بانسيل**

**المدير العام**

**لشركة إيلي ليلي، بلجيكا**

"رأيتى ابنتى البالغة من العمر خمسة عشر عاماً وأنا أقرأ هذا الكتاب وعندما تركته فى غرفتى بدأت هى فى قراءته، ثم قرأته زوجتى. بعد ذلك قمنا جميعاً بالتحدث عن الكتاب، ولقد أصبحت هذه القصة بالنسبة لعائلتى، وخاصة بالنسبة لابنتى، قصة سهلة التذكر وملهمة نستخدمها عندما نتناقش عن التغيير، إنها قصة من الصعب أن تنسى".

– د . بيترز. أورتون

مدير برامج المشروعات الخاصة

بشركة آى بى إم أون ديماند ليرنج

"فى هذا العالم السريع وفى ظل زخم البيانات والمواد المكتوبة يعتبر هذا الكتاب متنفساً جيداً، إنه بسيط ومحدد وسهل القراءة وملىء بالعديد من الأفكار التى يمكننا جميعاً تطبيقها، لقد وجدت عقلى يسترجع الماضى فى صفحة ويفكر فى المستقبل فى الصفحة التالية".

– إدوارد داى

نائب الرئيس التنفيذى

بشركة سوذرن كومبانى جينريشن

# جبلنا الجليدي يذوب

التغيير والنجاح تحت أى ظرف

---

جون كوتر

و

هولجر راثجيبر

رسوم: بيتر مولر

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





للتعرّف على فروعنا في  
المملكة العربية السعودية ، قطر ، الكويت والإمارات العربية المتحدة  
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت  
**www.jarirbookstore.com**  
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على :  
**jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠٠٩  
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2005 by John Kotter und Holger Rathgeber.  
Foreword copyright © Spencer Johnson, M.D.  
Originally Published in English by SLMartin's Press, L.L.C.  
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE. Copyright © 2009.  
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or  
by any means, electronical or mechanical, including photocopying, recording or by any  
information storage retrieval system without permission from JARIR BOOKSTORE.

المملكة العربية السعودية من ر ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦ + - فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦

# Our Iceberg Is Melting

*Changing and Succeeding  
Under Any Conditions*

---

by  
**John Kotter**

and  
**Holger Rathgeber**

*with artwork by Peter Mueller*





# مقدمة

بقلم د . سبنسر جونسون

مؤلف كتاب **Who Moved My Cheese?**

وأحد مؤلفي كتاب **The One Minute Manager**

على المستوى السطحي يعتبر هذا الكتاب رائعاً كحكاية رمزية بسيطة سهلة القراءة والفهم، لكن الجبال الجليدية هنا استخدمت استخداماً رمزياً.

إن عملي مع "جون كوتر" في كلية الإدارة بجامعة هارفارد جعلني أدرك أنه يعرف عن التغيير في المؤسسات أكثر من أي أحد آخر هي أي مكان، إن القادة والمديرين حول العالم قد قرأوا كتابه القيم *Leading Change* واكتشفوا أن استخدام الخطوات الثماني هو أفضل طريق لضمان نجاح التغيير في المؤسسات.

ماذا سنستفيد من كل هذا؟

مهماً، من خلال هذا الكتاب سوف يتمكن كل من يعملون في المؤسسات وهم الغالبية العظمى - من اكتشاف كيفية استخدام

نفس الخطوات الثمانى ويستمتعون بالمزيد من النجاح فى أوقات التغيير هذه.

لقد جعلنا البروفيسور "كوتر" وشريكه فى الإبداع "هولجر راثجيبير" نرى كيف أن جماعة البطاريق فى الظروف المعاكسة قد طبقوا تلك الخطوات بالضبط دون أن يعرفوها.

يمكنك أن تستفيد من هذا الكتاب سواء فى مجال إدارة الأعمال أو فى الحياة العامة، وبإمكان كل فرد، بدءاً من رؤساء الشركات وحتى طلاب المدارس، أن يستفيد من قراءته لهذه القصة.

أثناء استمتاعك بالقراءة ربما تريد أن تسأل نفسك: "ما هو جيلى الجليدى، وكيف لى أن أستخدم ما اكتشفته من هذه القصة؟".

ثم حاول أن تطلع الآخرين ممن تعمل معهم على هذا الكتاب، فإذا كنتم تتفقون على كل شىء فسوف تتجزون أعمالكم على الوجه الأمثل.

# جبلنا الجلیدی یذوب



## مرحباً

إن التعامل مع تحدى التغيير بشكل جيد يجعلك قادراً على تحقيق نجاح هائل، أما التعامل معه بشكل سيء فيعرضك أنت ومن معك للمخاطر.

وعلى الرغم من ذلك، فعادة ما لا يستطيع الأفراد والمؤسسات إدراك الحاجة إلى التغيير، ذلك أنهم لا يستطيعون تحديد ما يجب عليهم فعله، أو كيفية تنفيذه بنجاح، أو سبل الحفاظ على استمراريته. فالشركات التجارية لا تفعل، وأنظمة المدارس لا تفعل، وكذلك الدول لا تفعل.

لقد أخذنا في دراسة تحدى التغيير لعدة عقود، ونعرف الفخ الذى يقع فيه حتى الأذكاء، نحن نعرف الخطوات التى يمكن أن تضمن النجاح، وسوف نريك ما اكتشفناه.

إن طريقتنا تعتمد على العرض أكثر من القول وطريقة العرض هى الطريقة التى ساعدت الكثير من الناس على التعلم عبر القرون الأثر من أى طرق أخرى: الحكاية الرمزية.



إن أسلوب الحكايات الرمزية له قوة تأثيرية؛ حيث إنه يتناول الموضوعات الجادة والمخيفة والمربكة ويجعلها واضحة ومبهجة، إن الحكايات الرمزية سهلة التذكر ليس كالعديد من المعلومات التي نحصل عليها اليوم وما نلبث أن ننساها في اليوم التالي، فهي تحفز فكرنا وتعلمنا دروساً مهمة وتحفز أى شخص - صغيراً أو كبيراً - لكى يستخدم تلك الدروس فى عالمنا الحديث الذى يتسم بالتكنولوجيا العالية فتحن ببساطة يمكن أن ننسى هذه الحقيقة البسيطة والعميقة.

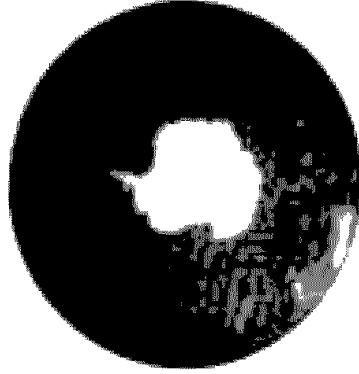
ولقد استلهمت هذه الحكاية الرمزية من البحث الذى فاز بجائزة "جون كوتر" الذى تناول آليات حدوث التغيير الناجح. كل منا يواجه المشكلات المعروضة فى هذه القصة، والقليل منا يجد طرقاً فعالة للتعامل الجيد مع هذه الموضوعات.

إذا كنت تعرف الكثير عن المكان الذى تدور فيه أحداث قصتنا - أنتركتيكا، وهى قارة قطبية غير مأهولة تقع حول القطب الجنوبي - فستجد أن الحياة التى تعيشها طيور البطريق ليست تماماً مثلما تعرضها البرامج الوثائقية فى قناة "ناشيونال جيو جرافيكس"، وهكذا شأن الحكاية الرمزية، فإذا فكرت فى قصة ممتعة مع التوضيحات اللازمة للأطفال الصغار، فستجد فى الحال أنها تتناول مشاكل الحياة التى يمكن أن تحبط أى أحد يعمل فى أى مؤسسة.

وللقراء الذين يفضلون أن يبدأوا بتعلم تاريخ هذا الكتاب، والأسس الفكرية، وطريقة الخطوات الثماني للتغيير أو كيفية الاستفادة من هذه الحكاية الرمزية لتحقيق النجاح في عصر التغيير فلقد أوردنا هذه المعلومات بعد نهاية القصة بصفحة ١٢٨. أما إذا لم تكن بحاجة إلى هذه المعلومات في الوقت الحاضر فيما عليك إلا أن تجذب كرسيًا مريحًا وتشرع في القراءة.

## جبلنا الجليدى لن يذوب

فى يوم من ذات الأيام كانت هناك مستعمرة من البطاريق تعيش فى القارة القطبية المتجمدة على جبل جليدى قريب مما نسميه اليوم كيب واشنطن.



لقد تكون هذا الجبل منذ سنين عدة، وكان محاطاً ببحر غنى بالفداء. وعلى سطحه تكونت كتل ضخمة من الجليد المتراكم والذي كان يحمى البطاريق من العواصف الشتوية المروعة.

لا يتذكر أى من البطاريق أنه عاش فى أى مكان آخر غير هذا الجبل الجليدى. وإذا حدث وذهبت إلى موطنهم هذا الذى يتكون من الجليد سيقولون لك: "هذا هو وطننا". كما سيقولون أيضاً، وبشكل منطقي تماماً من وجهة نظرهم، "وسنعيش هنا إلى الأبد".

وفى تلك البيئة التى يعيشون بها، قد يؤدي إهدارهم للطاقة إلى الموت، ولهذا فقد كان كل من بالمستعمرة يعلم جيداً أنه بحاجة لأن يعيش مع الجماعة والافسوف يموت. ومن هذا المنطلق تعلم كل منهم أن يعتمد على الآخر. وكانوا يتصرفون وكأنهم عائلة واحدة كبيرة (وهو الأمر الذى قد يكون جيداً وسيئاً فى ذات الوقت).



هذه الطيور جميلة بالفعل، وكانت تسمى بطيور البطريق الامبراطورى وكانت أكبر فصائل الكائنات القطبية السبعة عشر والناظر إليها يظن أنها ترتدى حلة سهرة.

كان هناك مائتان وثمانية وستون بطريقاً يعيشون في هذه المستعمرة، وكان أحدهم يسمى فريد.

لم يكن فريد يبدو مختلفاً عن الآخرين على الإطلاق. وإذا نظرت إليه ربما وصفته بأنه "ظريف" أو "عزيز النفس" إلا لو كنت ممن لا يحبون الحيوانات.



كان فريد يتميز بحب استطلاع وقوة ملاحظة غير عاديين.

فبينما كانت البطاريق الأخرى تذهب لاصطياد الكائنات الحية من البحر - وهو الأمر الضروري؛ حيث إنه ليس هناك طعام آخر في أنتركتيكا، لم يكن فريد يصطاد كثيراً وإنما يهتم أكثر بدراسة حالة الجبل الجليدي والبحر.

وبينما كانت البطاريق الأخرى تقضى جل وقتها مع الأصدقاء والأقارب، كان فريد ينفرد بنفسه ويأخذ في تدوين ملاحظاته التي جمعها، فعلى الرغم من كونه زوجاً محبباً لزوجته وأباً عظيماً، إلا أنه لم يكن اجتماعياً للغاية.

ربما تعتقد أن فريد كان طائراً غريب الأطوار، ربما من البطاريق الذين لا يرغب الآخرون في قضاء الوقت معهم، لكن هذا لم يكن صحيحاً، إن فريد كان فقط يفعل ما يراه صحيحاً من وجهة نظره، وبسبب ذلك فقد أصبح أكثر إدراكاً لما يراه.

فريد يمتلك حقيبة مليئة بالملاحظات والأفكار والاستنتاجات (وهي كانت لديه حقيبة، لا تنس: هذه حكاية خرافية). ولكن المعلومات التي جمعها كانت تعلقه للغاية فقد كانت وكأنها تصرخ قائلة:

## جبيلنا الجليدي آخذ في الذوبان وقد ينشطر إلى أجزاء في القريب العاجل!!

إذا حدث وانهار الجبل الجليدي وتكسر إلى أجزاء عديدة فجأة، فسوف تحيق بالبطاريق كارثة عظيمة، وخاصة إذا حدث هذا في خضم عاصفة شتوية، فعندها ستموت الكثير من البطاريق الصغيرة والكبيرة بدون شك. ولا يستطيع أحد أن يتنبأ بكل التبعات التي ستنتج عن هذا الأمر، فكما هو الحال في أي حدث غير متوقع، لا تكون هناك خطة للتعامل مع التبعات الجسيمة.

لم يهلع فريد على الفور، ولكنه كلما تفحص ملاحظاته، ازداد قلقاً.

أدرك فريد أن عليه أن يقوم بشيء ما، لكنه كان في وضع لا يسمح له بأن يعظ الآخرين ناصحاً أو يملى عليهم تصرفاتهم، فهو لم يكن أحد قادة المستعمرة، ولم يكن حتى ابناً أو أخاً أو أباً لأحدهم، ولم يشتهر عنه أنه تنبأ بشيء ثبتت صحته بحيث يصدقه الآخرون.

وقد تذكر فريد أيضاً كيف تعامل بقية البطاريق مع زميلهم البطريق هارولد عندما طرح فكرة أن الجبل الجليدى أصبح هشاً، وعندما لم يبد أحد منهم مهتماً، بدأ هارولد فى جمع الأدلة، وعندما جاءت الردود التالية:

" هارولد ، إنك تبالغ فى قلقك".

"فلتتناول بعض الحبار وسوف تشعر بتحسن".

"هشاً؟ جبلنا أصبح هشاً؟ أتعنى أنك لو أخذت فى التقافز، بل لو أخذ خمسون بطريقاً منا فى التقافز على جبلنا الجليدى سيحدث شىء؟".

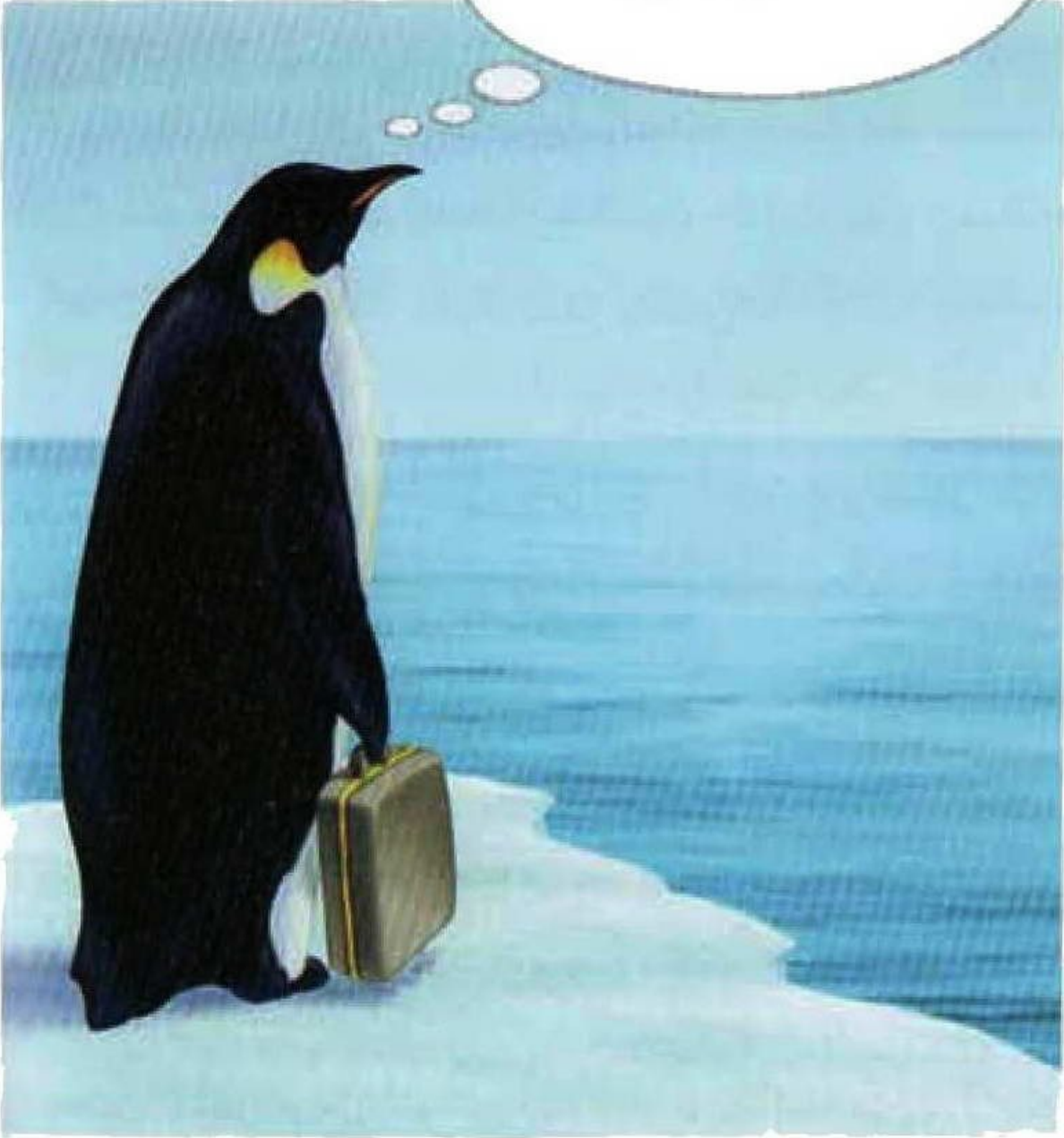
"ملاحظاتك رائعة يا هارولد، لكنها قابلة لأن تفسر بأربع طرق مختلفة، أترى ، لو افترضنا أن...".

بمصر الطيور لم تقل شيئاً، لكنهم بدأوا فى معاملة هارولد بشكل مختلف. التغيير لم يكن كبيراً، لكن فريد أحس به، وبالطبع لم يكن اهدراً للأفضل.



ووجد فريد نفسه يشعر بالوحدة.

يا إلهي...  
ماذا أفعل الآن؟



## ماذا أفعل الآن؟

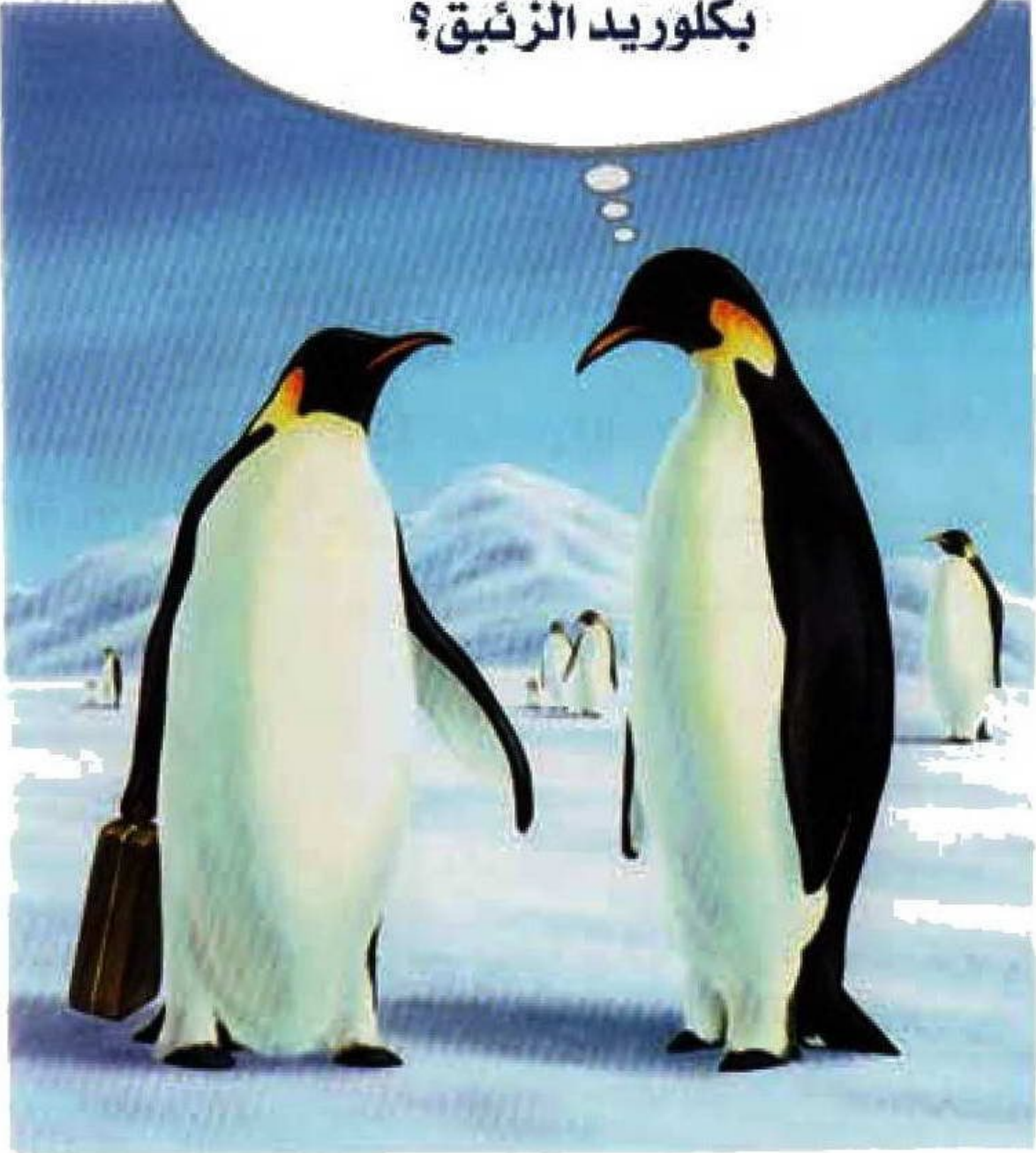
كان للمستعمرة مجلس قيادة وكان يطلق عليه أيضاً مجموعة العشرة وكانت تحت قيادة البطريق الرئيس. ( أطلق المراهقون اسماً آخر على هذا المجلس. ولكن هذه قصة أخرى ).

كانت أليس واحدة من الرؤساء العشرة، وكانت تشتهر بأنها حازمة وعملية ولديها القدرة على إنجاز المهام المختلفة، لقد كانت قريبة جداً من أهل المستعمرة، لا تشبه في ذلك القليل من نظرائها الذين كانوا بمعزل عن الآخرين، في الواقع كان كل من بالمستعمرة من البطاريق يبدو منعزلين قليلاً لكنهم لا يتصرفون جميعاً بهذا الشكل.

لدى فكر فريد أن أليس ستكون أكثر تقبلاً لقصته من الرؤساء الآخرين، لذا فقد ذهب ليقابلها. لا تزال أليس هي أليس، إنه ليس في حاجة إلى تحديد موعد.

هناك لها فريد عن دراساته واستنتاجاته، استمعت إليه جيداً، وعلى الرغم من ذلك وبصراحة فقد توقعت أن يكون لدى فريد بعض الآراء الشخصية.

هل تعاني من مشكلات زوجية؟  
هل تتناول الكثير من الحبار الغني  
بكلوريد الزئبق؟



لكن ... أليس هي أليس، إنها لم تتجاهل فريد، بدلاً من ذلك لقد قالت له: "خذنى إلى المكان الذى تعتقد أنه يظهر المشكلة بوضوح".

هذا "المكان" لم يكن على السطح العلوى للجبل الجليدى، حيث تكون الإذابة وتبعاتها صعبة الملاحظة، لكن فى أسفل الجبل وبداخله، لقد شرح فريد ذلك لأليس، فاستمعت له بنفاد صبر ثم قالت: "حسناً ، حسناً ، دعنا نذهب".

عندما تقفز البطاريق فى الماء تكون فى خطر محدد لأن عجول البحر والحيتان القاتلة تختبئ لى تصطاد الطيور غير المنتبهة، ودون أن تنفمس فى تفاصيل تصويرية مملة، دعنا نقل فقط إن المرء ليكره أن يقع فريسة لعجل بحر أو حوت قاتل، لذا عندما قفز فريد وأليس إلى البحر كانا على حذر.

وأسفل السطح أشار فريد إلى الانشقاقات والعلامات الأخرى الدالة على التدهور في الجبل الجليدي الذي نتج عن الإذابة، لقد صعقت آليس واندهشت لأنها تجاهلت هذه العلامات من قبل.

استمرت آليس في متابعة فريد في دورانه حول ثقب كبير على جانب الجبل الجليدي، وعبر قناة يبلغ اتساعها أمتار قليلة سبحا إلى أسفل نحو منتصف الجبل حتى وصلا إلى كهف فسيح مليء بالماء.

حاولت آليس أن تنظر كما لو أنها تفهم بالكامل ما ترى، لكنها كانت تعلم الكثير عن القيادة لا عن الجبال الجليدية، ولاحظ فريد تلك النظرة المتحيرة، لذا عندما عادا إلى السطح قام بشرح الأمر لها.

## ملخص تلك القصة الطويلة —

الجبال الجليدية ليست كمكعبات الثلج، فالجبال يمكن أن تحتوى على شقوق بداخلها تسمى قنوات، والقنوات يمكن أن تمتد إلى فقاعات هواء كبيرة تسمى كهوفاً، لو تمت إذابة الجليد بالكامل، ستعرض الشقوق للماء الذى سوف ينهمر فى القنوات والكهوف.

أثناء الشتاء البارد، يمكن أن تتجمد المياه التى بداخل القنوات الضيقة بسرعة، وعندما تنخفض درجات الحرارة أكثر وأكثر تتجمد المياه داخل الكهوف أيضاً. ولأن السوائل المتجمدة تتمدد بشكل كبير، فإن الجبال الجليدية يمكن أن تتكسر إلى قطع.

بعد دقائق قليلة، بدأت أليس فى اكتشاف سبب قلق فريد الشديد، هل يمكن أن تكون المشكلة على هذا القدر من ال...؟

إن هذا بلا ريب شيء سيئ.

دب الرعب في أوصال أليس، ومع هذا لم تظهر ذلك.  
بدلاً من ذلك أخذت في طرح الأسئلة على فريد.

"إنني في حاجة إلى التفكير فيما عرضته على، ثم لا بد لي  
أن أتشاور مع بعض زملائي القادة". كان عقلها قد بدأ بالفعل  
في رسم خطة للأمر.

قالت لفريد: "سوف أحتاج إلى مساعدتك. إنني أريدك  
أن تكون جاهزاً لكي تساعد الآخرين على فهم المشكلة وإدراك  
أبعادها". وبعد توقف قصير قالت: "وكن مستعداً لأن بعض الطيور  
لا تريد أن تفهم أن هناك مشكلة".

وعندما ودعته شعر فريد بمزيج غريب من السعادة والحزن.

باعث السعادة – أنه لم يعد هو البطريق الوحيد الذى رأى الكارثة  
المرتقبة، لم يصبح هو البطريق الوحيد الذى شعر بأن عليه أن يتخذ  
بعض الأفعال بصدد المشكلة.

باعث الحزن – أنه لم ير أى حل، ولم يحب الأسلوب الذى قالت  
به أليس "كن مستعداً" و "بعض الطيور لا تريد أن تفهم أن هناك  
مشكلة".

لم يتبق على حلول الشتاء القطبى إلا شهرين.





## مشكلة؟ أى مشكلة؟

خلال الأيام القليلة التالية، اتصلت أليس بكل أعضاء مجلس القيادة، بمن فيهم لويس رئيس البطاريق، وطلبت منهم أن يقوموا بنفس الرحلة التي قامت بها مع فريد، استمع الجميع إليها، لكنهم كانوا فى حالة شك، هل تعاني أليس من مشكلة شخصية، ربما مشكلة زوجية؟!

لم يظهر أى ممن قامت بالحديث معهم أى حماس لفكرة السباحة إلى الكهف الكبير المظلم. بعض قادة المجلس القليلين لم يجدوا حتى الوقت لكى يقابلوا أليس . لقد قالوا إنهم مشغولون بموضوعات أخرى مهمة، وتعاملوا مع الشكوى بسخرية وباستخفاف وأخذوا يقلدون تعبيرات الطائر الشاكي بوجوههم (وهو الأمر المحير حيث إن البطاريق لا تستطيع تقليد تعبيرات الوجوه).

لقد كانوا يتجادلون أيضًا حول إذا ما كانت الاجتماعات الأسبوعية ستستمر لمدة ساعتين أو ساعتين ونصف. لقد كان هذا الموضوع ساخنًا بالنسبة لهؤلاء الذين يحبون الثروة وهؤلاء الذين لا يحبون.

طلبت أليس من لويس رئيس البطاريق أن يدعو فريد إلى حضور اجتماع مجلس القيادة القادم لكي يعرض استنتاجاته أمامهم ويقدم أدلته عليها. قال رئيس البطاريق بدبلوماسية: "بعد ما ذكرته عنه أصبحت بالفعل متشوقًا لكي أسمع منه ما لديه".

ولكن برغم هذا، لم يحدد لويس موعدًا لحضور هذا البطريق الذي لا يعرفه الجميع، ولم يسبق له أن خاطب مجلس القيادة من قبل، إلا أن أليس كانت مصرة وذكرت رئيسها بأن عليهم أن يقبلوا بالتحديات مهما كانت، فقالت له: "إن هذا هو ما تفعله طوال حياتك". لقد كان هذا حقيقيًا بطريقة أو بأخرى، وقد شعر لويس بالإطراء لكلام أليس (رغم أن دوافعها كانت واضحة للجميع).

وافق رئيس البطاريق على توجيه الدعوة إلى فريد، وقامت أليس بإيصالها له.

استعداداً لهذا الاجتماع مع القادة، فكر فريد في كتابة حديث يورد فيه بعض الإحصائيات التي تبين انكماش حجم موطنهم، والقنوات، والكهوف المليئة بالماء، وعدد التصدعات التي حدثت بفعل ذوبان الجبل، وما إلى ذلك، لكنه عندما سأل سكان المستعمرة الأكبر سناً عن مجموعة العشرة، علم التالي:

• اثنان من الطيور في مجلس القيادة يحبان المجادلة عن مدى صحة الإحصائيات، ويمكنهما أن يستمررا في الجدال لساعات وساعات وساعات، وهذان الاثنان من المؤيدين لإطالة وقت الاجتماعات.

• أحد أعضاء مجلس القيادة غالباً ما يغلبه النعاس - أو على الأقل ترتخي عيناه بشكل فظيع - أثناء العروض الطويلة المشتملة على إحصائيات، ويتعالى غطيطة بشكل مزعج.

• هناك طائر آخر لا يحب الأرقام، لقد حاول إخفاء مشاعره - عادة يهز رأسه كثيراً، وإيماءات رأسه تلك تزعج الأعضاء الآخرين في المجموعة وقد تؤدي إلى تعكير جو الاجتماع ونشوب مشاجرات.

• اثنان على الأقل من أعضاء المجلس صرحا علانية بأنهما لا يحبان أن يطيل أحد الحديث عن أى شيء، فهما يريدان أن وظيفتهما هي أن يقوموا بالحديث كله.

بمد طول تفكير، اختار فريد طريقة لعرض قضيته في الاجتماع القادم تختلف اختلافاً بيناً عن الطريقة التي فكر فيها في بادئ الأمر.

فام فريد بيناء نموذج لجبلهم الجليدى . كان محيط هذا النموذج

أربع أقدام فى خمس أقدام، وكان مصنوعاً من الثلج والجليد،  
لم تكن عملية البناء سهلة على فريد (خاصة أنه ليس له يدان أو  
أصابع أو إبهامين متقابلين).

بعد الانتهاء من عملية البناء، علم فريد أن النموذج ليس ممتازاً،  
لكن أليس اعتقدت أنها فكرة عبقرية وكافية لى تساعد القادة  
على البدء فى رؤية المشكلة.

وفى الليلة التى سبقت الاجتماع، قام فريد ورفاقه بنقل النموذج  
إلى مكان اجتماع القادة، والذى كان لسوء الحظ على أعلى قمة  
فى الجبل الجليدى. وفى منتصف الطريق إلى الهضبة، بدأ التذمر  
وكان من أطف التعليقات التى قالها أحدهم: "ذكرنى لماذا أفعل  
ذلك؟".



ا ه كانت الطاريق تستطيع أن تزمجر أو تتأفف لكان هناك الكثير  
الزمجرة والتأفف.

فى صباح اليوم التالى، كان القادة واقفين حول النموذج عندما وصل فريد، وقد انغمس البعض فى جدال قوى، والبعض الآخر بدأ مرتبكاً.

وقامت آليس بتقديم فريد إلى المجموعة.

بدأ لويس الاجتماع كما يفعل دائماً بصفته رئيساً للبطاريق قائلاً: "فريد نريدك أن تحدثنا عن اكتشافك". فانحنى فريد باحترام، وقد لمس فى لويس وبعض أعضاء المجموعة سعة الصدر والرغبة فى الإنصات إليه. أما الآخرون، فقد بدوا على الحياء، والقليل منهم بذل القليل من الجهد لإخفاء شكه.

قام فريد باستجماع أفكاره - وشجاعته - ثم قام بشرح قصة اكتشافه، لقد شرح الطرق التى ابتكرها لدراسة حالة موطنهم، ووصف لهم كيف اكتشف هذا التدهور، والقنوات المفتوحة، والكهف الكبير الممتلئ بالماء - وكل ما نتج عن ذوبان الجليد.

كان فريد يستخدم نموذجه بشكل مستمر في الشرح للمستمعين وفي توضيح وجهة نظره، وقد اقترب كل بطاريق مجلس القيادة أكثر من النموذج ليلقوا عليه نظرة عن كثب باستثناء بطريق واحد فقط.

وعندما أزال فريد النصف العلوي من الهيكل ليعرض الكهف الكبير ويشرح التأثير الكارثي له، كان بإمكانك سماع صوت كتل الحجارة تتساقط على الأرض.

وعندما انتهى العرض، خيم الصمت على المكان.

وهناك آية المناقشة بقول: "لقد رأيت كل هذا بعيني، الكهف المليء بالآباء ضخم، إنه شيء مرعب، لقد رأيت كل العلامات الأخرى التي هي الانهيار الذي سيحدث حتماً بسبب الذوبان. لا يمكن أن يكون هذا هو نجاه ذلك!"

أولاً بعض البطاريق برء وسهم.



كان من ضمن أعضاء مجلس القيادة طائر كبير وبدين يدعى لالا، كان لالا مسئولاً عن الأرصاد الجوية، وقد كان هناك نظريتان فيما يتعلق بأصل اسمه: الأولى أن جده كان يدعى لالا والثانية أن أولى الكلمات التي نطق بها كبطريق طفل لم تكن "ماما" أو "بابا" بل كانت "لا، لا".

اعتاد لالا على تلقي اللوم دائماً بسبب توقعاته الخاطئة بشأن الأحوال الجوية، لكن هذه المهمة الخاصة بذوبان الجبل الجليدي كانت أكبر من قدراته بكثير، لذا عندما تحدث استطاع بصعوبة التحكم في مشاعره وهو يقول: "إنني أقدم تقارير إلى المجموعة بشكل منتظم عن ملاحظاتي للمناخ وتأثيره على جبلنا الجليدي. وكما قلت لكم من قبل، فإن فترات الذوبان أثناء الصيف الدافئ أمر طبيعي، وأثناء الشتاء يعود كل شيء إلى طبيعته، وما شاهدته فريد أو يمتقد أنه شاهدته، ليس شيئاً جديداً، لذا لا داعي للقلق! إن جبلنا الجليدي صلب وقوي ويستطيع مقاومة مثل هذه التقلبات!"

كانت كل جملة تخرج من فم لالا تقال بصوت أعلى من الجملة السابقة، ولو كان من الممكن للبطاريق أن تحمر وجوهها غضبًا - وهو شيء غير ممكن الحدوث - لاحمر وجهه من فرط الغضب.



وعندما لاحظ لالا أن بعض البطاريق بدأت تتحول لتأييده، أشار إلى فريد وقال بطريقة مسرحية:

" إن هذا الطائر الصغير يقول إن ذوبان الثلج قد فتح تلك القناة، ولكن ربما لم يحدث ذلك / إنه يقول إن القناة سوف تتجمد هذا الشتاء وتحتجز المياه في كهف كبير، لكن ربما لن يحدث ذلك / إنه يقول إن الماء في الكهف سوف يتجمد، لكن ربما لن يحدث ذلك / إنه يقول إن الماء المتجمد يتمدد دائماً ويزداد حجمه، ولكن ربما يكون مخطئاً / وحتى إذا اتضح أن كل ما يقوله صحيح، هل جبلنا الجليدي بالفعل ضعيف لدرجة أن ينكسر إلى قطع صغيرة بسبب تجمد الماء في الكهف؟ كيف نتحقق من أن كلامه ليس مجرد - نظرية؟ تخمين متطرف؟ خوف مفرط؟!!".

توقف لالا لبرهنة، وحملق فى الآخرين ثم ألقى ما كان يتمنى أن يكون بمثابة لكمة قاضية:

" هل يمكنه أن يضمن أن بياناته واستنتاجاته دقيقة مائة بالمائة؟".

أوما أربعة من الطيور براء وسهم، وبدا على أحدهم الغضب مثل لالا .

نظرت أليس فى هدوء إلى فريد نظرة مشجعة كان مفزاها الأساسى هم ، كل الأمور على ما يرام ( الأمر الذى تعرف أنه غير صحيح )، يمكنك أن تتخطى هذا الموقف ( وهو الأمر الذى لم يكن واضحاً على الإطلاق )، الآن استمر وأجب بهدوء ( وهو الأمر الذى كان يصعب عليها فعله لو كانت مكانه لأنها كانت تريد أن تصرخ قائلة: "لالا، اهدأ أحمق!" ).

ام بلبل فريد أى شيء، فرمقته أليس بنظرة تشجيع أخرى.

تردد فريد، ثم قال: "بأمانة، لا، لا أستطيع أن أمنحك أية ضمانات، لا، أنا لست متأكداً مائة بالمائة، لكن في حالة ذوبان جبلنا الجليدي إلى قطع صغيرة، فإن ذلك لن يحدث إلا في الشتاء عندما يعم الظلام الكون ليلاً ونهاراً وعندما تجتاحنا العواصف المربعة والرياح ونكون في أضعف حالاتنا، أليس من الممكن أن يموت العديد منا؟".

حينئذٍ وقف اثنان من الطيور بالقرب من فريد وقد بدا عليهما الذعر، فتظر إليهما وقال: "أليس من الممكن أن يحدث ذلك؟".

حين رأت آليس أن أغلب أعضاء مجلس القادة لا يزالون في حالة شك، انطلقت من عينيها نظرة قوية موجهة نحو لالا، وقالت: "تخيل الآباء الذين فقدوا أبناءهم، تخيل أنهم جاءوا إلينا وسألوا: "كيف حدث ذلك؟ ماذا كنتم تفعلون؟ لماذا لم تتنبأوا بهذه الأزمة؟

كان من المفترض بكم أن تحموا مستعمرة البطاريق! ماذا ستقول لهم؟ حسناً، نعم، نحن أسفين، لقد سمعنا أنه ربما تكون هناك مشكلة، لكن لم تكن المعلومات دقيقة بنسبة مائة بالمائة".

وتوقفت لبرهة حتى ترى أثر تعليقاتها عليهم .

"ماذا سنقول لهم عندما يقفون أمامنا يعتصرهم ألم مكبوت لا يستطيعون التعبير عنه؟ إننا كنا نتمنى ألا تحدث هذه المأساة؟ إنه لم يكن من المناسب أن نتخذ أى إجراء قبل أن نكون متأكدين مائة بالمائة؟".

وهذه أخرى تنهى إلى مسامعهم صوت قطع الثلج وهى تصطدم بالأرض.

أما مظهرها الخارجى الوقور يخفى وراءه غضباً شديداً لدرجة أنها كانت تريد أن تلتقط النموذج الثلجى وتقذفه فى وجه لالا.

لاحظ لويس رئيس البطاريق تغييراً في مزاج المجموعة، فقال: "لو أن فريد على صواب، إذن فليس أمامنا سوى شهرين على قدوم الشتاء لكي نبدأ في التعامل مع هذا التهديد".

بعد ذلك قال أحد قادة البطاريق الآخرين: "نحن في حاجة إلى تشكيل لجنة من أعضاء هذا الفريق لكي نحلل الموقف ونبحث الحلول الممكنة".

أشار العديد من الطيور بالموافقة.

همّ عضو آخر منهم بالوقوف وقال للمجموعة: "نعم، لكن لا بد أن نقوم بعمل كل شيء ممكن حتى لا يمس نظام المستعمرة شيء، إن صغارنا في حاجة إلى المزيد من الغذاء الآن لكي ينموا، كما نريد أن نتجنب الفوضى، لذا علينا أن نجعل الأمر سراً حتى نعمل على إيجاد حل جيد".

تحنجت أليس بصوت عالٍ، ثم قالت بعزيمة فولاذية: "عندما يكون لدينا مشكلة، فإن تشكيل لجنة ومحاولة حماية الجماعة من الأخبار غير السارة هو ما نفعله في الظروف العادية، لكن هذه المشكلة بعيدة كل البعد عن أن تكون مشكلة عادية".

فتنظر إليها الآخرون، وفي عقولهم جميعاً سؤال واحد لم يسأله أحد مفاده: إلام ترمى بكلامها هذا؟



أضافت أليس: "علينا أن ندعو في الحال إلى جمعية عمومية للمستعمرة ونقنع أكبر عدد ممكن من الأعضاء بأن هناك مشكلة كبيرة، ويجب أن نحصل على تأييد عدد كافٍ من أصدقائنا وعائلاتنا حتى يكون لدينا الفرصة لإيجاد حل يقبله الكثيرون".

في الأحوال الطبيعية، تتصرف البطاريق بأسلوب منظم، خاصة إذا كان مجلس قيادة البطاريق جالسين في اجتماع، لكن الآن فقد عصفت الغضب ببعض الطيور، وأصبح الكل يتحدث في نفس الوقت.

"جمعية عمومية!!"، ".... الخطر هو..."، "... لا يمكن أن..."، "... الخوف..."، "لا، لا، لا..."، "... وماذا سنقول؟".

يجب أن نجعل  
هذا سراً

إن بث القلق  
داخلهم أمر سيئ  
جداً

رعب !!  
لا تريد أن نرعب  
أحداً



لم يكن المشهد جميلاً تماماً.

قال فريد بحذر: "لدى فكرة، هل تسمحون لي بوضع دقائق من فضلكم؟ لن أطيل عليكم".

لم يقل أحد شيئاً، فاستنتج فريد من ذلك أن طلبه قوبل بالموافقة.  
أو على الأقل ليس مرفوضاً.

اتجه فريد بأقصى سرعة ممكنة إلى أسفل الجبل ووجد ما أراد ثم  
صعد مرة أخرى، وأخذت مجموعة العشرة في الثرثرة مرة أخرى،  
ولكنهم توقفوا عندما وصل فريد ومعه زجاجة.



سألت أليس: "ما هذا؟".

قال فريد: "في الحقيقة أنا لا أعرف، لقد وجدها والدي في أحد فصول الصيف بالقرب من حافة جبلنا الجليدي، إنها تشبه الثلج، لكنها ليست مصنوعة من الثلج"، ثم التقط الزجاجاة بمنقاره، وقال: "إنها أقوى من الثلج، ولو جلست عليها، سوف تدفأ، ولكنها لن تذوب".

حدق الجميع فيه متسائلين: "وماذا بعد؟".

"من الممكن أن نملأها حتى آخرها ونفلق فوهتها ونضعها في الرياح الباردة، ونرى غداً إن كانت ستتكسر بفعل قوة تمدد الماء المتجمد".

توقف فريد عن الكلام لبرهة حتى يتسنى لباقي المجموعة التفكير في مدى منطقية كلامه.

وبعد ذلك واصل فريد الحديث قائلاً: "وإن لم تتكسر، فربما لا يكون هناك داعٍ للتسرع ودعوة الجمعية العمومية لاستعمرة الطيور للانعقاد".

انبهرت أليس بحديث فريد، وأخذت تفكر في نفسها قائلة: "قد ينطوى الأمر على مخاطرة ولكن هل هذا الطائر ماهر أم ماذا؟".

شكك لالا في الأمر بأنه خدعة، ولكنه لم يجد مفرأً، كما خطر بباله أن ذلك ربما يوقف كل هذه الحماقات وينتهي الأمر.

نظر لويس - رئيس البطاريق - إلى لالا.

اتخذ لويس قراره، وقال للآخرين:  
"لنقم بهذا الأمر".

وقد كان.

وضع لويس الماء بداخل الزجاجاة وأغلقها تماماً بعظمة سمكة تناسب اتساع فوهتها، ثم أعطى الزجاجاة إلى بودى - وهو بطريق هادئ وسيم يحظى بإعجاب وثقة الجميع.

وتفرقوا بعد ذلك.

كان فريد دائماً على استعداد لتحمل مسئولية أى مجازفة إن استدعى الأمر، وإن كان ذلك يثير أعصابه دائماً، لذا لم ينم بشكل جيد فى تلك الليلة بالذات.

فى الصبأح التالى صعد بودى إلى أعلى التل ترقبه جميع العيون إلى الهضبة وعندما وصل إلى القمة، قال أحد الطيور: "ماذا حدث؟".

أظهر بودى الزجاجة التى كانت محطمة بشكل واضح بفعل الثلج الذى تمدد بداخلها بشكل فاق حجمها.

وقال بودى لهم: "أنا مقتنع".

ظلت الطيور تثرثر لمدة نصف ساعة. واتفق الجميع على ضرورة التحرك واتخاذ أى إجراء باستثناء اثنين. كان أحدهما بالطبع هو لالا الذى قال: "ربما تكون على دراية بشىء، ولكن ...".

ولكن لم يلتفت أحد لحديثه.

قال لويس: "أخبروا الآخرين بأن هناك اجتماعاً، ولكن لا تخبروهم بموضوع الاجتماع".



كانت طيور المستعمرة شغوفة لمعرفة سبب الاجتماع، لكن أليس كانت واثقة من أن أعضاء مجلس القيادة قد تكتموا الأمر - مما أضفى عليه نوعاً من التشويق والإثارة.

كان جميع الكبار تقريباً متواجدين، ودار معظم الحديث عن الحياة الطبيعية في جبلهم الجليدي.

"إن فيليكس يزداد بدانة يوماً بعد يوم، إنه يأكل الكثير من الأسماك ولا يقوم بممارسة الرياضة إلا قليلاً".

"من أين يحصل على كل هذا السمك؟".

"أه، إنها قصة شيقة".

دعا لويس لانعقاد الاجتماع وسرعان ما حول دفة الحديث إلى أليس.

تحدثت آليس عن رحلتها مع فريد وعن العلامات المتعددة للذوبان، وعن الكهف المفتوح المليء بالمياه، وقد عرض عليهم فريد نموذج الجبل الجليدى وشرح لهم سبب اعتقاده بأن هناك خطراً يحيط بهم، وحكى بودى قصة الزجاجة، وقد أنهى لويس - بصفته رئيساً للبطاريق - الجلسة بقوله إن من وجهة نظره أنه يجب عليهم أن يفعلوا شيئاً، وأنه واثق من أنهم سوف يجدون حلاً، وإن كان لا يعرف السبيل لإيجاد هذا الحل.

فى هذا الوقت كانت هناك فرصة لدى الجميع لرؤية النموذج والزجاجة عن كثب، وطرح أسئلة على كل من فريد و آليس، وسمع المزيد عن الموضوع من لويس مما جعل الاجتماع يستغرق معظم فترة الصباح.

صعقت الطيور لسمع الخبر، حتى هؤلاء الذين يستجيبون بطبيعتهم لأى شىء بقول: "حسناً، نعم، لكن ...". وبدأ الإحساس بالرضا وبأن كل شىء على ما يرام، فى التلاشى، لم يكن فريد، ولويس، وآليس مدركين لذلك - إذ لم يكونوا خبراء محترفين فى التغيير - ولكنهم كانوا بالفعل قد اتخذوا أول خطوة صحيحة نحو إنقاذ المستعمرة، وذلك بتقليل الإحساس بالرضا وزيادة الإحساس بأهمية الموضوع وخطورته.

وعندما انتهى الاجتماع بدأت الثرثرة



كفى كلاماً، دعونا  
نُفعل شيئاً.

الجبيل الجليدي  
يذوب؟

إنني بالفعل لم أكن  
أحب فريد، والآن  
عرفت السبب!

توقفوا عن الشكوى لأن  
موعد الغداء قد فات، فكروا!!

لماذا يحدث لي هذا؟

يا للمصيبة .  
مصيبة . يا للمصيبة  
أعنى إنها مصيبة، يا  
للمصيبة

هارفى، كن واقعياً،  
لم يتبق على فصل الشتاء  
سوى بضعة أشهر

قال رئيس البطاريق: "إنه سؤال منطقي، انظر إلينا نحن الخمسة يا بروفيسور، حدد التحدي الذي نواجهه بوضوح، وحدد قائمة في ذهنك بنقاط القوة الخاصة بكل منا، وسوف تجد إجابة لسؤالك".

نظر جوردان إلى الأفق، ولو كان بإمكانك أن تسمع الأفكار التي تضيء بداخل عقله، لسمعت شيئاً على غرار:

● لويس، رئيس البطاريق، لديه الخبرة الكافية ليكون حكيماً. إنه صبور، وحذر إلى حد ما، ولا يرتبك بسهولة، ويحظى باحترام الجميع باستثناء لالا والمراهقين، ذكي ( ولكن ليس مفكراً له وزنه ).

● أليس، عملية، وعدوانية، وتستطيع تحقيق المهام المنوطة بها، لا تهتم بالمكانة الاجتماعية للشخص وتعامل الجميع بأسلوب موحد، يستحيل أن تفزع أو تخشى شيئاً، ذكية ( ولكنها ليست مفكرة ذات ثقل ).

- بودى، يتمتع بوسامة طفولية، ليس لديه أى طموح، يحظى بالثقة والإعجاب، ولا يتمتع بأى قدرة على التفكير مطلقاً.
- فريد، صغير، فضولى ومبدع بشكل مذهل، متزن له منقار لطيف، لا توجد بيانات كافية للحكم على ذكائه.
- أنا، منطقي ( بالفعل ، منطقي جداً ) ، قارئ جيد، أعجب بالأسئلة الشيقة. لست اجتماعياً بأى شكل من الأشكال، لكن لماذا يريد أى طائر أن يكون اجتماعياً؟
- وهكذا، لو أن رئيس البطاريق هو أ، وأليس هي ب، وبودى هو ج، وفريد هو د، وأنا هـ، إذن فإن أ + ب + ج + د + هـ يساوى مجموعة قوية .

نظر البروفيسور إلى لويس وقال: "ما تقوله منطقي للغاية".

بدا بودى مرتبكا كعادته، فلم يفهم أى شىء لكنه يثق فى لويس، أما آيس، فقد هدأ غضبها قليلاً عندما تذكرت مرة أخرى لماذا أصبح رئيس البطاريق رئيساً للبطاريق.

لم يستطع فريد أن يتخيل ما كان يدور فى رأس البروفيسور، لكنه مثل آيس و لويس، كان يشعر بأنهم يسكرون فى الاتجاه الصحيح، كما شعر أيضاً بميزة العمل مع المجموعة الموهوبة من كبار الطيور.

وقضوا باقى اليوم معاً، وكانت المناقشة صعبة فى البداية:

قال البروفيسور: "إنتى أتساءل عن النسبة التى تتكمش بها منازلنا كل عام، لقد قرأت ذات مرة أن طائراً يدعى فلاديفيتش ابتكر طريقة...".

حينئذٍ سعلت أليس مرتين بصوت عالٍ، وقالت وهي ترمق لويس بنظرة حادة: "ربما يكون علينا أن نركز فيما سنقوم به في الغد".

قال بودى بهدوء: "أنا متأكد أن السيد فلاديفيتش كان طائرًا لطيفاً جداً".

أوما البروفيسور برأسه في سعادة لكونه وجد أحداً يشترك معه في المناقشة حتى ولو كان بودى فقط.

واصل لويس الحوار قائلاً: "أعتقد أنه سيكون من المفيد أن نغمض أعيننا للحظة". وقبل أن يسأل البروفيسور عن علاقة غلق العيون، بالأمر، بادره رئيس البطاريق قائلاً: "من فضلك لا تسأل لماذا، تقبل اقتراح طائر كبير، فلن يتطلب ذلك سوى دقيقة".

وبدأ الآخرون في إغلاق أعينهم واحداً تلو الآخر.

قال لويس: "بينما أعينكم مفضضة، أشيروا إلى الشرق" وبعد لحظات من التردد، قام الجميع بما طلبه، وبعد ذلك قال لهم: "الآن افتحوا أعينكم".

عندما فتحو أعينهم، كان بودى، والبروفيسور، وفريد، وآليس يشيرون جميعاً إلى اتجاهات مختلفة، حتى أن بودى كان يشير في اتجاه السماء قليلاً.



تتهددت أليس دلالة على شعورها بالمشكلة، وقال البروفيسور: "نعم، رائع"، وأوماً فريد إيماءة بسيطة. أما بودى، فقد كان مشوش التفكير.

قال البروفيسور: "هل ترون، نستطيع أن نحقق شيئاً جديداً إذا أضفنا أ إلى ب أى أن قدرتهما على التفكير والتصرف ستزداد لو شكلا فريقاً معاً بدلاً من أن يكونا منفصلين، لقد استجبنا إلى مهمة لويس كأفراد، إنه لم يقل إننا لن نستطيع أن نعمل معاً، ولا نستطيع أن نتحدث أو يلمس كل منا الآخر - هل ترون، إنها نظرية "فلوت بوتو" للمجموعة...".

قاطع رئيس البطاريق الحديث برفع جناحه ثم قال: "هل يريد أحد حبار للغداء؟". وهذا ما أوقف البروفيسور البدين عن الحديث، فقد كانت معدته المتذمرة تسيطر على عقله بسهولة، قال بودى: "يا لها من فكرة رائعة".

إن البطاريق تحب الحبار، وهى كائنات بحرية يتراوح حجمها من الأحجام الكبيرة كحجم الحافلة. كذلك الحبار المقترس الذى جاء فى رواية "جولز فيرن" الشهيرة "عشرون ألف فرسخ تحت سطح البحر" إلى حجم أصغر من الفأر، لكن الحبار الصغير المحبوب جداً لدى البطاريق يتميز بالبراعة والقدرة على الهرب، ولاصطياد الحبار يقذف البطاريق دفعة من الحبر الأسود غير المستساغ على



حبار مفترس ثم يبتعدون، ولكن إذا نشبت مصارعة بين حبار وبطريق، يستطيع الحبار أن يفوز بسهولة، وقد اكتشف البطاريق هذه المشكلة منذ سنوات عديدة مضت، ووجدوا الحل: اصطياد الحبار وهم في جماعات.

قفز لويس في البحر أولاً، ثم سرعان ما تبعه الآخرون، وعلى الرغم من أن البطاريق تتراجع للوراء على الأرض ثم إلى الأمام - يشبهون في ذلك حركات "تشارلي شابلن" إلى حد ما - فإنهم يتحركون في الماء بمهارة ورشاقة، فبإمكانهم أن يفتسوا ثلث ميل تحت سطح البحر ويبقوا هناك لمدة تصل إلى ٢٠ دقيقة ويناورون أفضل من سيارة بورش قيمتها ٢٥٠٠٠٠ دولار، لكن... القدرات الفردية الفائقة لا يمكنها أن تصيد حباراً واحداً.

واستطاع أول حبار واجهوه أن يهرب، لكن سرعان ما تعلمت البطاريق أن تعمل معاً بشكل جيد - فقاموا بتنسيق حركاتهم، ومحاصرة الحبار، وأخيراً حصلوا على طعام كافٍ لهم جميعاً، حتى البروفيسور الذي كان يتمتع بشهية جيدة.

وبعد تناول وجبة مشبعة، أدار لويس حواراً لم يمس ذوبان الجبل الجليدي أو ما يفعله هؤلاء الخمسة في الخطوة التالية، بل ركز بدلاً من ذلك على الحياة ومن يحبونهم وآمالهم وأحلامهم، واستمر

الحديث لعدة ساعات.

لم يكن البروفيسور راغباً في مجرد الحديث عن الحياة بدون وجود إطار للمحادثة لكي يعطيها بعض الدقة، لذا فقد لاذ بالصمت وترك عقله المحلل يعمل بهدوء. ذوبان الجليد الذي اكتشفه فريد، مواجهة مجموعة من الطيور راضية عن كل الأوضاع، يذهب إلى آيس أولاً ويعرض عليها المشكلة، النموذج الثلجي، الزجاجة، اجتماع الجماعة، انخفاض إحساس الرضاء، لويس ينتقى مجموعة لتوجيه الجهود، توفير بيئة شيقة للمجموعة، تحويل مجموعة متفرقة من الأفراد إلى فريق متكامل من خلال التعاون في اصطلياد الحبار، والحوار. كل هذا كان يبدو غريباً، لكنه رائع.

في صباح اليوم التالي، قام لويس بجمعهم معاً، لقد كان يتمنى أن يكون أمامه شهر لكي يجعل من الطيور الخمسة فريقاً مترابطاً، لكن ليس لديه شهر. لذا فقد فعل أفضل ما يمكن فعله، وخلال يومين أصبح البطاريق لا يبدون وكأنهم أفراد يشيرون في اتجاهات مختلفة، لقد نجح لويس بشكل كبير في تحقيق الخطوة الصعبة التي كانت أساسية أيضاً - وهي تكوين فريق ليقود التغيرات المطلوبة.





## النورس

اقترحت أليس - التي كان صبرها قد نفذ - أن يتم البحث بسرعة عن حلول لمشكلة ذوبان الجليد من خلال التحدث مع الطيور الأخرى في المستعمرة، لكن لم يكن رئيس البطاريق متأكداً من أن الحديث إلى الطيور الأخرى هو الخطوة التي يجدر بهم اتخاذها في هذا التوقيت، ولم يستطع البروفيسور أن يتفهم الهدف من ذلك، ولكن بعد مناقشة بناءة، فازت أليس.

أحد الطيور - ممن كانوا يتمتعون بقلب جرىء أشبه بقلب مكتشفى البترول في ولاية تكساس - اقترح أن يثقبوا ثقباً من السطح حتى الكهف لإخراج الماء وتخفيف الضغط، لم يكن ذلك ليحل المشكلة العامة للذوبان، لكن ربما يحمي منازلهم من الانفجار خلال الشتاء القادم، وتمت مناقشة فكرة الثقب باختصار قبل أن يوضح البروفيسور أن ذلك الثقب سيحتاج إلى أن يعمل به ٢٦٨ طائراً لمدة أربع وعشرين ساعة يومياً وسيتم الوصول إلى الكهف خلال خمس سنوات وشهرين.

التالى.

طائر آخر اقترح أن يبحثوا عن جبل جليدى متميز، حيث لا يوجد ذوبان أو كهوف مكشوفة أو تصدعات - كهف رائع بكل المقاييس حتى لا يواجه أطفالهم مثل تلك الأزمة مرة أخرى، ربما يمكن أن يتم ذلك لو قاموا بتعيين لجنة للجبل الجليدى المتميز، ولحسن الحظ، لم تكن أليس موجودة حتى تسمع ذلك.

فكرة أخرى: بشكل ما، يتم نقل المستعمرة تجاه منتصف أنتركتيكا حيث الجليد هناك أكثر سمكاً وقوة، وعلى الرغم من أن أياً من البطاريق لم تكن لديه أدنى فكرة عن حجم القارة - حيث إنها أكبر من حجم الولايات المتحدة مرة ونصف! - قال أحد الطيور البدينة: "ألن يأخذنا ذلك بعيداً عن الماء؟ كيف سيتسنى لى الحصول على الأسماك؟".

التالى.

أحد البطاريق بمجلس القيادة اقترح أن يتم إنتاج نوع من الفراء القوى من دهن الحوت للصق الجبل الجليدى "بشكل محكم"، لقد اعترف بأن ذلك لن يحل المشكلة العامة للإذابة، لكن من الممكن أن يجنبهم الكارثة الحالية.

عند هذه النقطة بدا واضحاً أن اليأس قد تمكن منهم.

بعد ذلك اقترح عضو مسن يحظى باحترام الآخرين أن يجربوا شيئاً جديداً: "ربما عليكم أن تفعلوا مثلما فعل فريد عندما اكتشف مشكلتنا المفزعة، سيروا حول الجبل بأعين وعقول متفتحة. تحلوا بالفضول وحب الاستطلاع"، وعلى أثر اعتراف رئيس البطاريق بالحاجة إلى طريقة مختلفة للتعامل مع الموقف، فقد وافق على هذا الاقتراح وقال: "دعونا نجرب ذلك"، وبالفعل قاموا بذلك.

لقد ذهبوا إلى الغرب، فرأوا حوائط جميلة من الثلج، وشاهدوا عائلات تمارس أنشطتها اليومية المعتادة. لقد سمعوا حوارات حول الذوبان والأسماك، واستمعوا إلى الطيور التي ترغب فى أن يشاركها أحد مخاوفها.

وبعد ساعة تقريباً، قال فريد بأسلوبه المحترم المعهود: "انظروا إلى أعلى".

انظروا! ربما  
يكون هذا هو الحل!





كان فريد ينظر إلى طائر نورس، وبما أنه عادة لا يوجد نورس في أنتركتيكا، فلقد حدقوا جميعاً في دهشة، هل هذا بطريق أبيض صغير طائر؟ ربما لا.

قال البروفيسور: "رائع، إن لي نظرية عن الحيوانات التي تطير. فكما ترون -"، وقبل أن يكمل، ضربت آيس على كتفه، وقد تعلم في اليومين الماضيين أن آيس تتقره بهذا الشكل لتوصل له هذا المعنى "أنت رائع يا بروفيسور، لكن من فضلك اصمت" وهو الشيء الذي قام بعمله بالفعل.

سأل بودي: "ما هذا؟".

قال فريد: "أنا لا أعرف، لكن الطيور لا يمكن أن تطير للأبد، لا بد أن لها منزلاً على الأرض، لكن الطقس هنا بارد جداً".

واتفقوا معه جميعاً في الرأي وهذا يعني أنه إذا حاول النورس أن يعيش معهم، فسوف يتجمد مثل الصخرة في أقل من أسبوع.

واصل فريد الحديث قائلاً: "أعتقد أنه ضل الطريق، لكنه لا يبدو عليه الخوف، ماذا لو كان التنقل من بقعة إلى أخرى من الأرض هو طريقة حياته؟ ماذا لو...".

واستخدم فريد أقرب كلمة يعرفها البطاريق لكلمة "البدوي".

قالت أليس: "إنك لا تقترح أن...؟".

وقال رئيس البطاريق: "إننى أتساءل".

وقال البروفيسور: "رائع".

وقال بودى: "أنا أسف، عم تتحدثون؟".

أجاب رئيس البطاريق على بودى ببساطة بقوله: "نحن نفكر فى إمكانية إيجاد أسلوب حياة جديد ومختلف تماماً".

وظلوا يتحدثون لساعات وساعات، لو أننا ... لكننا عندئذ ... كيف يمكننا أن ...؟ لا، هل ترى ... نعم، لكن نستطيع ... لم لا ...؟ فقط ربما ...

سأل بودي: "ماذا سنفعل بعد ذلك؟".

قال رئيس البطاريق: "نحن نريد أن نفكر في ذلك بعناية".

قالت أليس: "نحن في حاجة إلى التحرك السريع".

وقال البروفيسور: "لكن جودة الأفكار أهم من السرعة".

فواصلت أليس الحديث قائلة: "نحن في حاجة أولاً إلى معرفة المزيد عن هذا الطائر، والآن".

وافقها رئيس البطاريق الرأي، وذهب البروفيسور ليجت عن شيء يكتب عليه، ثم ذهبوا جميعاً ليجتوا عن النورس.

كان فريد يتمتع بقليل من صفات "شيرلوك هولمز"، المخبر غير البطريقى المعروف، لذا وجدوا النورس خلال نصف ساعة.

همست آليس إلى بودى: "قل "أهلاً" للطائر".

بصوت دافىء ولطيف جاء بتلقائية، قال بودى مشيراً إلى آليس: "أهلاً، هذه آليس، وهذا لويس، وهذا فريد، وهذا البروفيسور. وأنا بودى".

وأخذ النورس يحدق إليهم دون أن ينطق بكلمة.

سأله بودى: "من أين أتيت، وعم تبحث هنا؟".

حافظ النورس على المسافة التي بينه وبينهم، لكنه لم يتصرف، وأخيراً قال: "أنا كشاف، أطيّر بعيداً عن الجماعة لأبحث عن مكان يمكن أن نعيش فيه فيما بعد".

وبدأ البروفيسور فى طرح الأسئلة \_ وكانت أسئلة مفيدة، وإن كان أحياناً يتطرق إلى أسئلة خارجة على الموضوع.

ورداً على أسئلتهم، أخبرهم النورس عن الطبيعة البدوية لجماعته، فتحدث عما يأكلون ( الشيء الذي بدأ في الواقع مألوفاً لديهم ولم يكن به أى اختلاف )، وعن مهام الكشاف، وعندما بدأ الملل يتسرب إليه وتلثم في الحديث، ودعهم وطار بعيداً.

لم يكن البروفيسور أو بودى مقتنعين بالكامل بأن ما هو مناسب للنورس يمكن أن يكون مناسباً للبطاريق، "إننا مختلفون"، "إنهم يطيرون"، "نحن نأكل سمكاً طازجاً لذيذاً"، "يبدو أنهم يأكلون، حسناً... يا للقرف".

فقالت أليس بدبلوماسية لم تعهد بها من قبل: "بالطبع نحن مختلفون، وهذا يعنى أننا لا نستطيع أن نكون صورة منهم، لكن الفكرة شيقة جداً".

إننى أستطيع الآن أن أرى كيف يمكننا أن نعيش . يجب أن نتعلم التنقل، لن نبقى فى مكان واحد للأبد، لن نحاول أن نصلح ذوبان الجبال الجليدية. علينا فقط أن نواجه حقيقة أن ما يؤازرنا ويساعدنا على البقاء لا يمكن أن يستمر إلى الأبد".

سأل البروفيسور عدة أسئلة، وتحدث لويس قليلاً ولكن كرس قدراً كبيراً من تفكيره للمناقشة وما تتضمنه من معانٍ.

قالت أليس: "إننى أتعجب لماذا لم يفكر أحد فى تلك الفكرة بمجرد أن أدركنا أن جبلنا الجليدى يذوب؟".

قال البروفيسور: " بالتأكيد هناك من فكر فى ذلك فى المستعمرة، إنه شيء ... منطقي جداً".

أدار البروفيسور رأسه إلى اليمين، وكان هذا ما رآه:



فكر البروفيسور في نفسه قائلاً: "حسناً - ربما لا".

قال رئيس البطاريق: "بعد العيش بطريقة واحدة لمدة طويلة، لماذا يجب أن يكون من السهل أن نفكر في طريقة أخرى جديدة للحياة؟".



أدرك البروفيسور أنه ما من أحد قدم نظرية قوية عن سبب ذوبان موطنهم، لقد كان يفترض أن الذوبان والتآكل كان يتم بشكل بطيء على مدى فترة طويلة من الزمن، لكن ماذا لو كان ذلك غير صحيح؟

ماذا لو أن شيئاً ما قد أدى إلى حدوث المشكلة فجأة؟ لكن ماذا يمكن أن يكون هذا الشيء؟ هل يجب عليه أن يحدث رفقاءه البطاريق على تكريس المزيد من الوقت وتحري المزيد من المنهجية والنظام في التفكير في مشكلة جبلهم الجليدي؟ لكن الوقت المتبقى قليل جداً.

أسئلة عديدة ليس لها إجابات أزعجت البروفيسور بشكل كبير، لكن في هذا المساء بالذات، نال قسطاً وافراً من النوم تحت كل هذه الظروف. لقد كان يعتقد أن الفريق قد نجح في ابتكار رؤية للمستقبل الجديد، تبدو معقولة، كما بدأ في البحث في كيفية تشكيل هذا المستقبل، لقد كان مطمئناً (بشكل غريب) أن لويس، وأليس، وفريد، و بودي يفكرون بنفس الطريقة.





جماعة بدوية ... حرة ، بدون  
بيت ثابت ، يمكننا أن نتعلم من  
طيور النورس



## تصدير الرسالة

فى اليوم التالى، دعا لويس كل طيور المستعمرة إلى اجتماع فى الظهيرة، وكما قد تتوقع فى هذه المرحلة، فقد جاء الجميع تقريباً - ومرة أخرى لن يكون هناك غداء لعجول البحر اليائسة.

قضى البروفيسور النشيط فترة الصباح بأكملها فى إعداد ٩٧ شريحة عروض تقديمية مستخدماً برنامج "باور بوينت" لى يستخدمها لويس فى توصيل رؤيتهم، وأطلع رئيس البطاريق على المادة - التى كانت رائعة جداً - ثم أعطاها إلى بودى، وبعد دراسة عمل البروفيسور، قال بودى: "أنا أسف، لكننى شردت قليلاً". سأله لويس عن النقطة التى أصبح فيها عاجزاً عن الفهم، فقال له بودى إنها فى الشريحة رقم ٢، أغمضت أليس عينها وقامت بأداء تمارين التنفس العميق.

نظر رئيس البطاريق مرة أخرى إلى العرض التقديمى الذى أعده البروفيسور - الذى كان قد أعده بشكل جميل - لكن لويس ظل يفكر فى مدى صعوبة مساعدة المستعمرة على فهم واستيعاب رسالته.

كيف يمكنك أن تتحدث إلى طيور قلقين، أو مشفولى البال، أو متشككين، أو متمسكين بالتقاليد، أو غير خياليين؟

وقرر لويس أن عليه أن يجرب طريقة مختلفة، على الرغم من أن ذلك قد ينطوي على مخاطرة، إنه لا يحب المجازفة، لكن ...

بدأ لويس اجتماع مستعمرة الطيور بقوله: "أصدقائي البطاريق، ونحن في طريقنا لمواجهة ذلك التحدي - وهو الأمر الذي سوف نقوم به حتماً - يجب علينا أن نتذكر جيداً من نحن بالفعل".

نظر الجميع إليه بدهشة.

"قولوا لي، هل نحن البطاريق الذين يحترم كل منهم الآخر؟".

خيم الصمت لفترة، حتى قال أحدهم: "بالطبع"، ثم قال آخرون: "نعم".

كان لالا وسط المستمعين يحاول اكتشاف الخطة التي سيتم تطبيقها،  
لم تكن هذه الخطة واضحة بعد، وهو الشيء الذي لم يعجبه.

استمر لويس قائلاً: "وهل نعرف القيمة الحقيقية للنظام؟"، فرد  
عشرة أو نحو ذلك من الطيور المسنين قائلين "نعم".

"وهل لدينا إحساس قوى بالمسئولية أيضاً؟". كان من الصعب  
الجدال في ذلك، فقد كان ذلك حقيقة واقعة لأجيال عديدة  
متعاقبة، فوافق الكثير قائلين: "نعم".

"وفوق كل شيء، هل نؤيد الأخوة ونحب صغارنا؟"، وجاء الرد  
بصوت مدو: "نعم".

توقف رئيس البطاريق لبرهة ثم قال: "وقولوا لي... هل هذه  
المعتقدات والقيم المشتركة مرتبطة بمساحة معينة من الجليد؟".

وحين همّ بعض الطيور ممن لا يتسمون بالذكاء بشكل خاص، ولا يملكون دائماً سوى نفمة نعم - نعم، يقول "نعم" صاحت أليس قائلة : "لا!" ، وسرعان ما تبعها في ذلك البروفيسور وفريد ومجموعة قليلة من الطيور الصغار، وبعد ذلك تمتع العديد من البطاريق لأنفسهم قائلين : "لا ، لا ، لا" .

واتفق معهم لويس في الرأي قائلاً : "نعم".

وقف الطيور بلا حراك في أماكنهم موجهين أنظارهم جميعاً إلى رئيس البطاريق، وعجز البعض عن إدراك أنه يتحدث بقوة - وحماسة أيضاً.

بعد وقفة درامية أخرى، قال لويس : "أتمنى أن تستمعوا الآن إلى بودي، سيحكى لكم القصة التي ألهمتنا التفكير في أسلوب جديد وأفضل للحياة".

وهكذا بدأ بودى فى سرد قصة النورس: "إنه كشاف لجماعته يقوم باستكشاف المنطقة ليجد لهم أماكن جيدة حتى ينتقلوا إليها فيما بعد، تخيلوا، إنهم أحرار! إنهم يذهبون أينما يشاءون. هل ترون، منذ سنوات عديدة مضت، كانوا...".

وروى بودى كل ما يعرفه عن تاريخ جماعة النورس وعن أسلوب حياتهم الآن، وعن الطائر الذى قابله، لم يكن بودى مدركاً ذلك، لكنه كان راوياً جيداً للقصة.

وبعد انتهائه من سرد الحكاية، كان لدى البطاريق العديد من الأسئلة، بعض الطيور البطيئة قاوموا فكرة الحيوانات الطائرة، والبعض كان يريد فقط أن يعرف كل التفاصيل التى ذكرها النورس. كان هناك العديد من النقاشات الجانبية، خاصة عن "الحرية" والوجود البدوى، أما الطيور السريعة، فسرعان ما أدركت الرؤية دون أن يصرح بها بشكل واضح وصريح.

ترك لويس الثرثرة تستمر لفترة ، ثم تتحج بصوت عالٍ طالباً منهم الهدوء، وعندما خمدت الضوضاء، قال للجماعة باقتناع راسخ: "هذا الجبل الجليدي ليس نحن، إنه مجرد مكان نعيش فيه الآن. نحن أذكى وأقوى وأكثر قدرة من النورس، فلم لا نفعل مثلما يفعل وأفضل؟ إننا لسنا مقيدين بهذه القطعة من الجليد، يمكننا أن نتركها وراءنا، دعوها تذوب حتى تصبح مثل حجم السمكة، دعوها تتكسر إلى آلاف القطع، سوف نجد أماكن أخرى أكثر أماناً نجيا بها، وعندما تصبح هناك ضرورة، سوف ننتقل إلى مكان آخر، لن نترك عائلاتنا أبداً في وضع خطر كذلك الخطر المفزع الذي نواجهه اليوم، سوف نتصبر!" .

حينئذ وصل ضغط الدم عند لالا إلى ٢٤٠ على ١٦٠.



لو كان بإمكانك - في نهاية الاجتماع - أن تفحص عيون أفراد الجماعة بعناية، لكان من المحتمل أن تستنتج ما يلي :

● ٢٠ في المائة من طيور المستعمرة استطاعوا أن يبحثوا عن طريقة جديدة للعيش، واقتنعوا بجدارة الفكرة وشعروا بالارتياح.

● ٢٠ في المائة كانوا يحاولون استيعاب ما سمعوه ورأوه.

● ٢٠ في المائة كانوا في غاية الحيرة والارتباك.

● ١٠ في المائة كانوا متشككين في الأمر، ولكنهم لم يتصرفوا بعدوانية.

● ١٠ في المائة كانوا يشبهون لالا، مقتنعين بأن كل هذا سخف وعبث.

فكر رئيس البطاريق مع نفسه قائلاً : "إن هذا كافٍ الآن " ، وعلى ذلك قام بإنهاء الاجتماع.

أمسكت أليس بفريد، وبودي، والبروفيسور وقالت: "اتبعوني".  
ولكونهم طيوراً عاقلة، فقد فعلوا.

شرحت أليس بسرعة أحدث الأفكار التي راودتها، والتي تمثلت في التوصل إلى شعارات لكي توضع على لافتات الجليد: "نحن في حاجة لتذكير الطيور بما سمعوه طوال الوقت، إن الاجتماع الذي أقيم هذا الصباح كان قصيراً، وبعض أفراد الجماعة لم يكونوا متواجدين به، والرسالة كانت جوهرية، نحن نريد المزيد من التواصل - كل يوم، وفي كل مكان".

تعجب بودي بصوت عالٍ قائلاً: "هل سيؤدي وضع العديد من اللافتات إلى إزعاج ومضايقة بعض أصدقائنا؟"، أجابت أليس: "لو أن هناك اختياراً بين أن ينزعج بعض الطيور وبين الذوبان وانفجار الجبل الجلیدی مع صراخ البطاريق، لاخترت الانزعاج".

وبدأوا في إعداد اللافتات، ووجدوا صعوبة في البداية.



ولكن بمساعدة المزيد من الطيور المبدعة - ممن كان بعضهم أصغر  
من فريد - سرعان ما أتقنوا عمل اللافتات.

وعلى مدى أسبوع، قام عشرون بطريقاً يومياً بابتكار شعارات، وتم وضعها على لافتات جليدية ونشرها في كل أنحاء الجبل الجليدى، وعندما لم يجد الطيور مكاناً لوضع اللافتات، اقترحت آليس أن يتم وضعها تحت الماء بجوار أكبر منطقة لتجمع واصطياد الأسماك، ولقد بدا ذلك غريباً بعض الشيء، لكن ( ١ ) البطاريق يمكنها الرؤية بوضوح شديد تحت الماء ، ( ٢ ) لم يكن هناك لافتات بعد، ( ٣ ) عندما يبحث البطاريق عن الأسماك، لا يمكنهم إغلاق أعينهم، حتى ولو كانوا متضايقين.

وبدأ الاجتماع الدرامى، وخطبة لويس التى جاءت تحت عنوان "نحن لسنا جبلاً جليدياً" ، والحكاية التى رواها بودى عن النورس، ولافتات آليس الجليدية التى لا تحصى، فى تحقيق النتائج المنشودة، فقد أقدم الكثير من الطيور على إدراك وتقبل ما يجب أن يفعلوه، على الرغم من انزعاجهم عن الجماعة.

كانت عملية توصيل الرؤية الجديدة لحياة بدوية، ومستقبل مختلف تماماً ناجحة بشكل ملحوظ فى معظمها.

لقد اتخذت مستعمرة الطيور خطوة كبيرة أخرى للأمام، وبإمكان أى شخص أن يخمن ذلك من مجرد نظرة واحدة إليهم.

هل رأيت آخر شعار؟  
إنه مضحك بالفعل.

أى واحد؟

همم! حياة بدوية مقابل الجلوس  
هنا والموت على جبل جليدي  
على وشك الذوبان والانفجار. يبدو  
الأمر واضحاً تماماً.



إننى أفكر فى  
أن أصبح كشافاً!

أعتقد أن الأمر  
جدير بالمحاولة.

ماذا يتطلب ذلك؟  
هل تحصل على المزيد من  
السمك؟

أنا لا أزال أفضل  
فكرة الغراء.

## أخبار جيدة وأخبار سيئة

بدأ ما بين ثلاثون وأربعون طائراً في العمل في مجموعات صغيرة للتخطيط لاختيار مجموعة من الكشافة، واعداد خرائط لرحلات البحث عن جبل جليدي جديد، ونقل الجماعة وإمدادهم بالغذاء، وكان لويس متفائلاً بحذر.

وعلى مدى الأسبوع التالي، كانت هناك أخبار جيدة وأخبار سيئة.

أخبار جيدة: على الرغم من استمرار القلق عند بعض الطيور، فقد بدأ الحماس ينمو وينمو بين جماعة المخططين الأساسيين.

أخبار جيدة نوعاً ما: مجموعة من الطيور أبدت رغبتها في أن يكونوا كشافة - وظيفة البحث عن موطن جديد للجماعة. لسوء الحظ كانت غالبية المجموعة من المراهقين الذين أبدوا اهتماماً أقل بمسألة البحث عن جبل جليدي جديد، مما كان يبدو أنه لإضفاء مزيد من الإثارة على حياتهم التي كانت تفتقر إلى ألعاب الفيديو.

أخبار لا بأس بها ، لالا والقليل من أصدقائه يتواجدون فى كل مكان ويتنبئون بعواصف وتيارات مائية خطيرة، الكثير من البطاريق تجاهلوهم ، ولكن ليس الجميع.

أخبار غامضة : قلة من البطاريق الصغار بدأت تتناهم أحلام مخيفة، وعندما بحثت أليس المشكلة، وجدت أن مدرسة رياض الأطفال كانت قد حكى للأطفال قصصاً مرعبة عن الحيتان القاتلة المرعبة التى تصطاد صغار البطاريق، وقد سببت هذه الكوابيس الكثير من الذعر بين الآباء، من بينهم بعض ممن كانوا مرشحين لى يصبحوا كشافه. لماذا اختلقت هذه المدرسة الخلوقة هذه المشكلة؟

أخبار ليست غامضة، لكن بالتأكيد ليست مفيدة : بعض أعضاء مجلس القيادة فكروا أن الكشافة سيحتاجون لرئيس، وأثناء محاولتهم كسب التأييد للفوز بدور رئيس الكشافة، نشأ صراع مثير بين أعضاء المجلس.



وأخيراً ، كان هناك ...

أخبار مزعجة جداً؛ تحتاج البطاريق للكثير من الغذاء لتخزين الدهون بأجسامها استعداداً للشتاء، وقد أشار أحد الأفراد إلى أن المهمة الصعبة لاستكشاف المنطقة الشاسعة المحيطة بالجبل الجليدي لن تبقى للكشافة سوى قليل من الوقت لاصطياد الأسماك، وقد كانت هذه المشكلة هي الأسوأ لأن من عادات جماعة الطيور الراسخة أن يتقاسم الطيور طعامهم مع أطفالهم، ومع أطفالهم فقط، فلم يكن هناك كبار يصطادون أسماكاً لكبار آخرين.

وقد تفوق تأثير الأخبار الجيدة على الأخبار السيئة، لكن بعد ذلك بدأ تأثير سلبي يظهر في سلوكيات لالا القريبة، والأطفال القلقين، والقلق الذي ذاع بين آباء الأطفال القلقين، والصراع داخل مجلس القيادة، ومشكلة توفير الغذاء للكشافة .

رأى لالا وبعض من أصدقائه هذه العقبات مما شجعهم على الاستمرار، وربما لو عملوا بمزيد من الجد فقد ....



كانت أماندا واحدة من أكثر الطيور حماساً وعملاً في مجموعة المخططين، وكانت مقتنعة بفكرة أسلوب الحياة الجديد، وكانت تعمل لمدة أربع عشرة ساعة يومياً لكي تحولها إلى حقيقة، لكن زوجها طلب منها أن تتوقف بعد أن تسببت تصريحات لالا في إثارة أعصابه، وأعقب ذلك محادثات طويلة وصعبة، بعد ذلك أصبحت كوايبس أطفالها مزعجة جداً، لدرجة أنها وجدت نفسها تقضي نصف الليل تعتنى بالطيور الصغيرة، وعندما سمعت بمشكلة تغذية الكشافة، تغلب مستوى إحباطه على حماسها المبدئي، وبسبب شعورها بالمجز عن التعامل مع قوى خارج سيطرتها، بدأت في تجاهل حضور اجتماعات التخطيط.

ولم تكن وحدها.

ففى يوم الخميس من نفس الأسبوع، لم يحضر ثلاثة طيور أخرى الاجتماعات أيضاً، وفى يوم الجمعة، وصل هذا العدد إلى ثمانية، وفى يوم السبت وصل إلى خمسة عشر.

حاول رؤساء اجتماعات التخطيط وقف انسحاب الأعضاء ببيان واضح عن الحقائق، الجبل الجليدى ينصهر، يجب أن نتغير، لدينا رؤية جيدة، حان وقت التطبيق، كان المنطق الذى استخدموه معصوماً من كل خطأ ومقنعاً تماماً، ولكن لم يكن هناك أى تأثير على نسبة الحضور.



لاحظت أليس أن العديد من الطيور المتحمسين قد أصيبوا بإحباط شديد جراء العقبات التى واجهوها، فقالت لـ لويس: "يجب أن نتعامل مع ذلك وبسرعة"، ووافقها لويس الرأى.

ناقش بودى ، وفريد ، والبروفيسور ، وأليس ، الموقف وحددوا المطلوب، واتفقوا على الدور الذى سيلعبه كل منهم، ولم تكن هذه الموافقة السريعة بالضرورة علامة على الرعب ، لكنها كانت أقرب ما يكون لذلك.

حتى عندما كانوا يجتمعون، كان لالا متواجداً فى كل مكان.

كان لالا يمر على مجموعة بعد الأخرى ويقول : "إن السماء غاضبة جداً، سوف ترسل حوتاً قاتلاً ليأكل كل أسماكنا، سوف يقسم فمه الضخم جبلنا الجليدى إلى قطع، وسوف يسحق أبناءنا بين فكيه المخيفين، وسوف يحدث أمواجاً يصل ارتفاعها لخمسمائة قدم، لابد أن نوقف هذا الهراء بشأن "البدو" حالياً".

تتحى لويس بلالا جانباً وقال له ( بصدق ) إن التنبؤات الجوية سوف تكون أهم في المستقبل وأنهم في حاجة إلى أن يضيفوا المزيد من العلم إلى أسلوبهم.

استمع لالا بحذر.

قال لويس: "لذلك فقد طلبت من البروفيسور أن يساعدنا".

استدار لالا بغضب لكي يرحل ليجد البروفيسور إلى جانبه.

فسأله البروفيسور: "هل قرأت مقال هيمش عن كوارث الجبال الجليدية؟ أعتقد أنه نشر في نهاية الستينيات من القرن الماضي".  
جرى لالا وتبعه البروفيسور.

وفي كل مكان ذهب إليه لالا، كان يجده أمامه ...



وبأسلوب مباشر جداً، تعامل لويس أيضاً مع هؤلاء الذين كانوا  
يسعون لتولى رئاسة جماعة الكشافة.

كانت مناقشة قصيرة وحاسمة جداً تمثلت في كلمة واحدة:  
"كفى!!".

كان الدور الرئيسي لـ بودى فى الخطة هو التحدث إلى مدرسة رياض الأطفال، لقد كان الطائر ذو العيون الغامضة يشارك تلك الطيور فى مخاوفها - تلك المخاوف التى أثرت بوضوح فى اختيارها للقصة التى تقرأها للأطفال.

قالت له وهى تتعجب: "مع كل هذا التغيير، ربما لا تحتاج جماعة الطيور إلى دار الحضانة، ربما.... ربما لن يكون هناك حاجة حتى لمعلمة مسنة عاجزة عن التكيف مع ما يحدث من تغييرات".

كانت غاضبة جداً وكان بودى متعاطفاً معها لأقصى درجة، وعندما توقفت عن الحديث، قال لها: "لا، إن صفار الطيور سوف تحتاج لتعلم المزيد فى عالم سيكون دائماً التغيير، سوف تكون الحضانة أكثر أهمية".

وقل إيقاع نحبها، واستمر بودى فى الحديث عن الدور الأساسى للتعليم بعد كل التغييرات.

قال بودى بإخلاص وصدق تام: "إننى واثق جداً من أنك قادرة على تعليمهم ما يحتاجون إليه. إنك مدرسة رائعة، إذا كنت تحتاجين لعمل بعض التعديلات هنا أو هناك، فإننى متأكد من أنك سوف تفعلين ذلك لأنك تعتنين كثيراً بصغار البطاريق".

لقد كان يبث داخلها روح الطمأنينة، وكان صبوراً، وكان يكرر رسالته بهدوء وإخلاص مراراً ومراراً. وقد جعلها ذلك تشعر بالسعادة والارتياح لدرجة أنها أرادت أن تقبله.

لقد كان مشهداً مؤثراً بحق.

لقد كانت أعمال لويس، والبروفيسور، وبودى - وغيرها من أعمال فريد و آليس - كلها لها تأثير فوري.

لم يسبب لالا أى أذى جديد ( وإن كان ذلك هو ما كان يرغب فيه بالتأكيد )، فأينما ذهب كان يجد البروفيسور بجانبه، يتحدث ويتحدث ويتحدث.



"لقد أظهر انحسار المتغيرات الست أن ...".

فصرخ لالا : "إن لم تتوقف عن ملاحظتي، سوف ...".

" نعم، نعم، الآن عليك أن تولي اهتماماً خاصاً بهذه النقطة،  
الانحسار...".



بعد مناقشتها مع بودى ، جمعت مدرسة رياض الأطفال تلاميذها  
الصفار لتحكى لهم حكايات بطولية لتساعد الآخرين فى ظل هذه  
الظروف الصعبة والمتغيرة، لقد وجدت بعض القصص العظيمة،  
وروتها لهم بحماس.

لقد أوضحت أن مستعمرة الطيور فى حاجة إلى أبطال ليتعاملوا مع  
التحديات الجديدة، وأن أى فرد - بمن فيهم الصفار - يمكنه أن  
يمد يد العون والمساعدة، وقد أحب التلاميذ ذلك.

فى نفس الليلة، توقفت أغلب الكوايس التى كانت تتاب الصفار.

كان عدد البطاريق الذين يعملون فى المجموعة الرئيسية قد انخفض من خمسة وثلاثين إلى ثمانية عشر، لكن الآن، بعد أن زالت عقبات التغيير، وقل عدد الطيور المتحمسة التى يداهما شعور الإحباط أو التشتت، أو العجز، بدأ العدد فى الازدياد مرة أخرى.

ووفقاً لحسابات لويس، فإنهم سيكونون فى حاجة إلى ما يقرب من خمسين طائراً لكى يقوموا بالعمل الذى يجب أن يتم بسرعة، لم يكن قد توافر لديه خمسون طائراً بعد، لكن على الأقل كان الاتجاه الذى يسير فيه هو الاتجاه الصحيح.



كانت سالى آن تلميذة فى الحضانة، امتلاً عقلها بكل القصص الجديدة التى تدور حول الأعمال البطولية، وبينما كانت تتهادى فى مشيتها وعائدة من المدرسة إلى المنزل رأت آليس، وكما يفعل الصفار عندما لا يعرفون شخصاً ما بشكل جيد، اقتربت من هذا الطائر المهم وقالت : "معذرة. كيف يمكنى أن أكون بطلة؟". توقفت آليس ونظرت إليها، ومن فرط انشغالها بأمر الجماعة ومشكلة غذاء الكشافة، لم يسعها أن تسمع السؤال جيداً. فأعدت الصغيرة السؤال على مسامعها، وبدلاً من أن تقول لها: "فقط اذهبي إلى المنزل لوالدتك"، قالت لها آليس : "لو أقتعت أبويك بأن رئيس البطاريق فى حاجة إلى مساعدتهم، خاصة فى اصطيد الأسماك لتغذية الكشافة، سوف تكونين بالفعل بطلة حقيقية!".

أجابت الطفلة بكل سذاجة الأطفال: "هل هذا كل ما فى الأمر؟".

فى اليوم التالى ، تحدثت الطفلة إلى أصدقائها، وكان لها العديد من الأصدقاء، ومن هذه المناقشات، نشأت فكرة كيفية مساعدة الأطفال لجماعة الطيور لكي يتحول أمر الحياة البدوية إلى واقع، قامت مدرسة رياض الأطفال بإلغاء بعض الحصص - مما يعنى كسر بعض القواعد - وساعدت فى بناء الفكرة، وأطلق عليها "يوم أبطالنا".

بعض الآباء كانوا خائفين من كل هذه الأنشطة، فقد كان جعل كل فرد - حتى الأطفال - يشعر بأنه مفوض لتحمل المسئولية شيئاً غير مسبوق، وغير محبب داخل المستعمرة، لكن صفار الطيور أحببت ذلك.

ولكن ماذا عن  
كوايسك؟



أوه ، لقد اختفت ، سوف  
أساعد الجماعة الآن . لقد  
قالت إننا جميعاً نستطيع  
المساعدة يا والدي!



## الكشافة

قرر لويس أنهم بحاجة إلى دليل - وبسرعة - على أن جهودهم تسير في الطريق الصحيح، لذا فقد كانت خطوته التالية أن يطلب من فريد أن يختار مجموعة صغيرة مميزة من الكشافة النشطاء والمتحفزين، وأن ينسق بينهم، ويرسلهم لكي يبحثوا عن مواطن جديدة مرتقبة.

قال رئيس البطاريق لفريد: "إن المستعمرة في حاجة لأن ترى تقدماً في أسرع وقت ممكن ويجب أن نعمل أي شيء ممكن تخيله لكن نساعد الكشافة على تدبير كل الوسائل الممكنة لكي يحموا أنفسهم، إننا في حاجة لأن يعود كل طائر منهم سالمًا بأقصى سرعة ممكنة، إن أي طائر يتم فقدته سوف يولد مزيداً من القلق ويجعل تحذيرات لالا أكثر مصداقية، وتذكر، أنهم ليسوا في حاجة إلى أن ينتقوا لنا موطناً جديداً، عليهم فقط أن يوجدوا لنا بعض الاختيارات".

تم تنظيم الكشافة وغادروا في اليوم التالي، وقد اختارهم فريد بعناية، فقد كانوا أقوياء وأذكاء ومتحمسين للغاية.





كان أصعب تحدٍ واجه مستعمرة الطيور هو جمع ما يكفى من الأسماك الطازجة لتغذية الكشافة الجوعى المتعبين عندما يعودون إلى موطنهم، فكل منهم يحتاج إلى وجبة كبيرة من الأسماك فى الحال - كل وجبة تساوى ما يقرب من عشرين جنيهاً، والمدهش أن البطريق يستطيع بسهولة أن يأكل هذه الكمية فى جلسة واحدة.

لكن ... كان هناك تقليد قديم جداً لدى طيور المستعمرة وهو أن كل الطيور ( ١ ) تتقاسم الغذاء مع أطفالها ( ٢ ) تتقاسم الغذاء مع أطفالها فقط .

إذن فمن سيقوم بصيد الأسماك للكشافة؟

وفى غمرة البحث عن حلول عملية لهذه المشكلة، أتت سالى أن تلميذة رياض الأطفال بفكرتها "يوم تكريم الأبطال".

كان من المفترض أن يشمل الاحتفال بيوم الأبطال بيع تذاكر يانصيب، وعروضاً موسيقية، وسوقاً للسلع المستعملة، وكان سعر الدخول غير مألوف: سمكتان لكل فرد.

قامت الطيور الصغيرة بشرح فكرة يوم الاحتفال لأبائهم، وكما من الممكن أن تتخيل، فإن بعض الكبار المشغولين لم يدركوا الفكرة تماماً، والبعض لم ترق له الفكرة على الإطلاق، والبعض لم يكن يعرف حتى أن الكشافة قد غادروا الجبل الجليدى، غير أن البعض كان فخوراً بأبنائه لأنهم أصبحوا مبدعين فى وقت الحاجة.

غير أنه كان لا يزال هناك آباء يشعرون بالحرج والارتباك بعض الشيء، لتمسكهم بذلك التقليد الراسخ بالقدم "لا يمكنك تقاسم الغذاء إلا مع أطفالك"، لذا أوضح الصغار الملهمين أنهم سيشعرون بخزى بالغ ما لم (١) يحضر أبائهم يوم الأبطال و (٢) يحضر كل أم وأب سمكتين كرسمة دخول.

بمجرد أن بدأ بعض الآباء فى اللين معلنين أنهم سوف يحضرون الأسماك، قرر آخرون أن عليهم القيام بنفس الفعل، نجح الضفدع الاجتماعى فى جماعة الطيور كما ينجح فى الجماعات الإنسانية.

حدد لويس يوم الأبطال لكي يتزامن مع ميعاد عودة الكشافة، وقد حقق الحدث منذ بداية الصباح وحتى وقت متأخر من الظهيرة نجاحاً مذهلاً، فقد كانت الألعاب، الموسيقى، وسوق السلع المستعملة وبقاى الأحداث الأخرى كانت ممتعة للجميع، لكن الذروة حدثت فى النهاية أثناء انتظار الطيور للكشافة.

تنبأ لالا بأن نصف فريق الكشافة لن يعود، وأخذ يقول لأكبر قدر ممن كانوا ينصتون إليه: "سيصبحون طعاماً للحيتان، الأغبياء سوف يضيعون أنفسهم" بعض الطيور أومأت برءوسها، ولذا استمر فى ترديد ذلك، كان لالا قاسياً، لقد عمل بجد هذا اليوم كما لم يعمل منذ سنوات مضت.

كان بعض الطيور فى المستعمرة ثائرين - بصرف النظر عن تصرفات لالا الغريبة، وظل البعض يشكك فى الادعاءات التى قدمها، وكل هذا جعل اليوم ينتهى نهاية درامية.

عادت كل طيور الكشافة منفردين واحداً تلو الآخر، على الرغم من أن بعضهم كان يبدو وكأنه على مشارف الموت، وكان أحدهم مصاباً إصابة خطيرة، وانتظرت أليس مع فريق عمل منظم للعناية بأي إصابة - الأمر الذي حدث بالفعل.

بمجرد وصول الكشافة بدأوا في سرد قصص مذهلة عن البحر، وعن السباحة لمسافات طويلة، وعن جبال جليدية جديدة رأوها، وكان هناك ازدحام شديد حول الطيور.

ولأنهم كانوا يتضورون جوعاً ، فقد هرع الكشافة في سعادة لتناول الأسماك التي أحضرها البطاريق إلى المعرض، وعلى الرغم من أنهم كانوا يأكلون بنهم، فقد كان بإمكان المرء أن يرى السعادة على وجوه معظم المتطوعين التابعين لفريد بما قاموا بإنجازه، وعندما انتهوا من الطعام، أعطت سالي آن وبعض أصدقائها لأعضاء الكشافة أوشحة ليلفوها على أعناقهم، كانت جميع الأوشحة من صنع الأطفال، وكان كل وشاح معلقاً به ميدالية من الثلج مكتوب عليها كلمة "بطل".

عمت السعادة جموع البطاريق وكانت الابتسامة تشع على وجوه الكشافة ( أو على الأقل بقدر ما يمكن للبطريق أن يبتسم ).

نادى لويس الطفلة التي فكرت في ترتيبات يوم الاحتفال، وأمام الجماعة قال: "وهذه لبطلتنا الصغيرة"، وأعطى سالى أن الزجاجاة المكسورة التي أصبحت أسطورة منذ أول مرة عرضت فيها أمام كل الطيور، وصفق الجمع بحماس .

بكت الطفلة من الفرحة وكان أبواها فى قمة الفخر، وكانت آليس سعيدة سعادة لا تتذكر أنها شعرت بها منذ سنوات.

استمرت المناقشات حتى وقت متأخر من الليل، بعد ذهاب الأطفال إلى منازلهم ليناموا، ظل العديد من طيور المستعمرة على ذهولهم مما قاله لهم الكشافة حتى بعد ما قالوه للمرتين الثانية والثالثة، كما وجد أغلب الطيور المشككين في جدوى الحياة البدوية أنفسهم أقل تشككاً، أما الطيور المتحمسة، فأصبحت أكثر حماساً، ومرة أخرى، اتخذت الجماعة خطوة مهمة جداً إلى الأمام في ظل هذه الظروف الشاقة.

لقد نجح فريد والكشافة في تحقيق ( ما يسميه الطائر الحاصل على ماجستير الإدارة العامة ) فوز قصير المدى، وقد كان فوزاً كبيراً.

وسط كل هذا اختفى لالا تماماً من على مسرح الأحداث، يبدو أنه قد تم استبداله بطريقة سحرية بالكشافة المرتدين الأوشحة المعلق بها الميداليات.







## الموجة الثانية

فى صباح اليوم التالى، دعا لويس إلى اجتماع للكشافة، ودعى البروفيسور أيضاً.

سأل رئيس البطاريق الطيور: "ماذا وجدتم؟ أى الجبال الجليدية التى رأيتموها كبير بشكل كافٍ وفى حالة جيدة ويستطيع حماية بيضنا خلال الشتاء، وقريب بشكل كافٍ بحيث يستطيع الأطفال وكبار السن السفر إليه فى سلام دون أى خطر؟".

ناقش الكشافة ما وجدوه، وأخذ البروفيسور يطرح سؤالاً بعد سؤال لتمييز الآراء عن الحقائق، إن أسلوبه لم يجعله متآلفاً مع كل الطيور - إذ كان أسلوبه جافاً - لكنه كان فعالاً جداً.

بعد الاحتفال بيوم الأبطال، تطوع المزيد من الطيور ليكونوا ضمن الموجة الثانية للكشافة، على الرغم من أن مهمتهم فى اختيار جبل جليدى ربما تكون شاقة جداً، قام لويس باختيار فريق من بين المتطوعين وارسالهم لاستكشاف الاحتمالات الواعدة من بين تلك التى اكتشفها أول موجة من الكشافة.

أصبح العديد من المشككين في مستعمرة الطيور الآن أقل تشككاً،  
وبعض الطيور كان لا يزال لديهم تحفظات، الكثير منها كان  
منطقياً، وقليل من البطاريق كانوا عصبيين بطبيعتهم.

حسناً، لم يقل أحد  
إن الأمر سيكون سهلاً!

ماذا عن هذا... وتلك،  
إنه أمر صعب بالفعل.



لم يعد أحد يولى لالا أى انتباه .

كانت أليس قاسية فى حفاظها على زخم العمل، فقد شكوا بعض أفراد مجلس القيادة من عدم امتلاكهم الوقت الكافى للتعامل مع جميع المشكلات التى كانت تظهر، فأشارت أليس إلى أن نصف اجتماعات مجلس القيادة التقليدية تعتبر عديمة الصلة بالموضوع، وقالت بأسلوب فظ: "يجب إلغاء هذه الاجتماعات"، وقد فعل لويس.

فى إحدى النقاط، أشار الجميع، بمن فيهم رئيس البطاريق، إلى أن الخطوة الصحيحة يمكن أن تتخذ ببطء، لكن أليس لم تكن لتسمع ذلك.

"نحن دائماً فى خطر من أن نفقد شجاعتنا، بعض الطيور تقترح بالفعل أن ننتظر حتى الشتاء القادم، ولو كنا لا نزال على قيد الحياة، حينئذ سيقولون إن الخطر قد زال؛ ولم يعد هناك داعٍ لأى تغيير".

وكانت هذه نقطة جيدة.

وجدت الموجة الاستكشافية الثانية جبلاً جليدياً يبدو مناسباً لعدة أسباب، فقد كان:

● موطناً آمناً، فلم يكن هناك أى أثر لذوبان أو كهوف مليئة بالمياه.

● مزوداً بحائط جليدي عالٍ لحمايتهم من العواصف الثلجية.

● قريباً من مواقع الصيد الجيدة.

● يقع على طريق به جبال جليدية صغيرة أو سهول جليدية على طول الطريق كافية لإعطاء البطاريق الصغيرة والمسنة بعض الراحة خلال رحلتهم.

كان الكشافة العائدون فى غاية الفخر والسعادة، وكان باقى الجماعة فخورين وسعداء لرؤيتهم.

فى هذا الوقت، أصبحت مهمة جمع الأسماك للكشافة يومياً تبدو وكأنها جزء من الروتين الطبيعى للجماعة، كان العديد من الطيور يمدون يد المساعدة، وكان ذلك مدهشاً بالفعل.

تم إسناد مهمة إجراء تقييم علمى لقطعة الجليد المكتشفة حديثاً للبروفيسور، الذى لم يكن متحمساً لهذه المهمة، فقد كان بديناً والرحلة إلى الجبل الجليدى الجديد لم تكن قصيرة، لكن بعد مناقشة هادئة مع لويس ( ومحادثة مع أليس لم تكن هادئة تماماً )، أعلن أنه جاهز للانضمام لمجموعة الكشافة. وفعل ذلك بالفعل.

فى غضون ذلك كانت المستعمرة مشغولة بأعمال روتينية أخرى مهمة وسارة فى نفس الوقت مثل إنتاج بطاريق جديدة صغيرة.



فى الثانى عشر من مايو، وقبل بداية فصل الشتاء مباشرة، فى أنتركىكا، بدأ الطيور فى الانتقال إلى موطنها الجديد.

كان الانتقال فوضوياً فى بعض الأوقات، فقد هقدت بعض الطيور وسادت حالة من الذعر، لكن هذه الطيور استطاعت العودة واللاحاق بالطيور الأخرى، وسارت جميع الأمور بخير كما توقع الجميع.

وبفضل قيادته الحكيمة، نال لويس إعجاب مستعمرة الطيور، ولكنه لم يسمح للكبرياء والغرور أن يتمكننا منه، مما كان موضع فخر له.

قام بودى بتهدئة الخائف، والمذعور، وتشجيع اليائس، وربما أصبح لديه من اللاتى يتمنين الاقتران به عشرة من الإناث أو نحو ذلك ( لكن هذه قصة أخرى ).

وحيث كان يعجز الجميع عن التفكير فى حل لأى مشكلة جديدة تظهر، يتم استدعاء فريد لكى يعرض إبداعه المتزن.

وأعجب البروفيسور بوضعه الجديد فى جماعة الطيور، والغريب أنه وجد نفسه معجباً بالطيور التى كان يمتقد فيما مضى أنه ليس لها عقول على الإطلاق.

وكان يبدو أن آيس تنام ثلاث ساعات يومياً .

وظل لالا يتبأ بالهلاك حتى النهاية.

مرّ فصل الشتاء، وواجهت المستعمرة عدة مشاكل فقد كان موطنهم الجديد مختلفاً وكانت أفضل مناطق صيد الأسماك فى أماكن غير مألوفة، وهدمت الرياح حوائط الجليد بطرق غير متوقعة. لكن المشاكل لم تكن بحجم خوف وقلق الطيور.

فى الموسم التالى، وجد الكشافة جبلاً جليدياً أفضل وأكبر، وبه مناطق صيد أكثر غنى، وعلى الرغم من أنه كان من الممكن أن تعلن جماعة الطيور أنها قد خضعت لقدر كافٍ من التغيير، ويجب أن يظلوا للأبد فى موطنهم الجديد، فإن ذلك لم يحدث، فقد انتقلوا مرة أخرى إلى هذا الجبل الجليدى الجديد، وكانت تلك خطوة حاسمة : عدم العودة إلى حالة الاستسلام والرضا والتسليم بالأمر الواقع وعدم التوقف مرة أخرى.

وكما يمكن أن تتخيل، فقد كان الإعداد للانتقال الثانى أقل صعوبة من الانتقال الأول .



لماذا الانتقال مرة  
أخرى؟ إن الجو لطيف  
جدا هنا!

غداً سوف ننتقل  
إلى هناك!

لا يهم، طالما أن هناك  
أسماكاً جيدة في  
المنطقة ...

إنّنى أحبُّ كونى  
كشافاً

## أبرز التغييرات

ربما تعتقد أن قصتنا قد انتهت إلى هنا، ولكنها لم تنته.

بدأت بعض الطيور تتحدث عن أنهم قد وجدوا الجبل الجليدي  
المثالي، ولذلك ...

من الصعب تغيير التقاليد، والتغييرات الثقافية صعبة في جماعات  
البطاريق مثلما هي صعبة في جماعات البشر.

قامت أليس بإقناع لويس بضرورة إعادة تنظيم مجلس القيادة،  
فقد كان يعارض القيام بأي شيء من الممكن أن يظهر عدم احترام  
للطيور التي عملت بجد لسنوات لمساعدة وخدمة مستعمرة الطيور،  
ولم يكن إجراء التغييرات المطلوبة مع حفظ كرامة الجميع أمراً  
سهلاً، لكن أليس كانت مصرة، وعندما تصر أليس على شيء -  
حسناً أنت تعرف .

وتم ابتكار عملية قاسية من أجل اختيار الكشافة، كما تم إعطاؤهم المزيد من الأسماك، وكذلك ارتفعت مكانتهم داخل مستعمرة الطيور.

تم إضافة "الكشافة" إلى النظام التعليمي للبطاريق كمادة جديدة مطلوبة في المناهج الدراسية.

تم اختيار البروفيسور كرئيس لخبراء الأرصاد الجوية، وقد أبدى بعض الاعتراض في البداية، ولكنه أدخل "العلم الحقيقي" إلى العمل وأصبح يحب الوظيفة.

طلب من فريد أن يخدم في مجلس القيادة كرئيس للكشافة، وقد شعر بالفخر لهذا المنصب الرفيع ووافق.

تم عرض العديد من الوظائف المهمة على بودي، ولم يقبلها جميعاً، لكنه ساعد مجلس القيادة لكي يجد مرشحين أكفاء آخرين لهذه الوظائف، وظهر افتقاره للطموح وكأنه شديد التواضع، فأحبهه الطيور، أحبه أكثر.

واليوم، أصبحت الطيور تنتقل مثل البدو، معظم الطيور تقبلت ذلك، والبعض أحب ذلك، والبعض لم ولن يحب ذلك إلى الأبد.

ترك لويس العمل وأصبح جداً لكل طيور المستعمرة، واستمتع بوقت فراغه أكثر مما كان يتوقع، والآن تمارس آليس - التي أصبحت أكثر اتزاناً قليلاً - مهامها بصفقتها رئيسة للبطاريق.

وبمرور الوقت، ازدهرت مستعمرة الطيور، لقد نمت ونمت وأصبحت أكثر كفاءة في التعامل مع الأخطار الجديدة، بشكل جزئي، على الأقل من خلال ما تعلموه من مغامرة الذوبان.

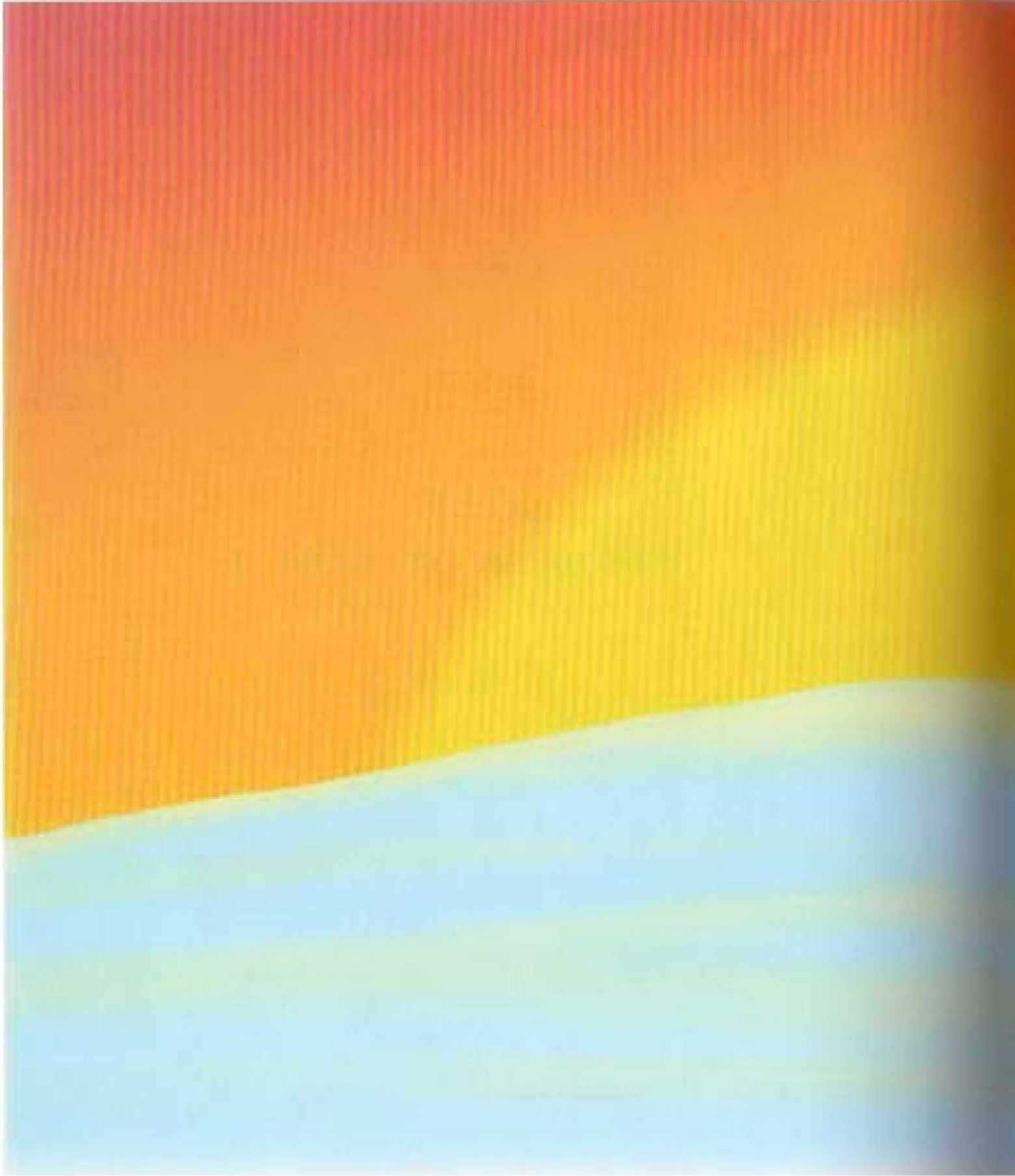
أصبح الجد لويس مدرس المستعمرة الأول، وكانت الطيور الصغيرة تطلب منه مراراً أن يحكى لهم قصة التغيير الكبير، في البداية كان معارضاً، خوفاً من أن يبدو الأمر وكأنه تفاخر عجوز بنجاحات في الماضي - صدق أو لا تصدق. ولكن فيما بعد، أدرك أهمية إخبار الصغار - بأسلوب ممتع وشيق قدر الإمكان - بالخطوات الفعلية التي اتخذتها المستعمرة.

لقد تحدث عن اكتشاف فريد لذوبان الجبل الجليدى، وكيف أنهم (١) خلقوا إحساساً بأهمية وخطورة الموقف داخل نفوس أفراد الجماعة للتعامل مع مشكلة صعبة، (٢) اختاروا مجموعة منتقاة بعناية لتكون مسئولة عن قيادة التغيير، (٣) وجدوا رؤية جيدة لمستقبل أفضل، (٤) قاموا بتوصيل هذه الرؤية للآخرين حتى يفهموها ويقبلوها، (٥) أزالوا أكبر عدد من العقبات التى كانت تعترض طريق العمل، (٦) حققوا بعض النجاحات بشكل سريع، (٧) لم يتوقفوا حتى أصبح أسلوب الحياة الجديد يقف على أساس قوى راسخ، (٨) فى النهاية، تأكدوا من أن التغييرات لن تقع فريسة للتقاليد الحاملة البالية.

على الرغم من أن لويس لم يقل ذلك صراحة أثناء سرده للقصة، فقد كان يشعر بأن أبرز التغييرات التى حدثت جميعاً هو التغيير الذى طرأ على أعضاء المستعمرة الذين قل خوفهم من التغيير، وعرفوا ونفذوا الخطوات المحددة المطلوبة للقيام بأى تعديلات كبيرة للتكيف مع أى ظروف جديدة، وعملوا معاً بشكل جيد للانتقال إلى مستقبل أفضل وأفضل.

كان رئيس البطاريق السابق مندهشاً بشكل خاص من رغبة صفار الطيور فى مساعدة المستعمرة، ولذلك أحبهم أكثر وأكثر.









## النهاية

( نهاية القصة وليست نهاية الكتاب )





## التغيير والنجاح

قد تكون الحكايات الرمزية ممتعة، لكن قوتها - كما في قصة البطاريق - تكمن في الكيفية التي تساعدك من خلالها على أن تعمل بشكل أذكى على تحقيق المزيد من الإنجازات وتجنب الكثير من الاضطرابات والضغط وامتلاك إحساس عام بالقدرة على ضبط الأمور من خلال فهم ما يدور حولك.

بعض الناس لديهم عقول تجعلهم يعالجون قصة البطاريق بشكل آلي لإيجاد طرق ذكية استخدمت من قبل الطيور، والتفكير في خبراتهم الشخصية في ضوء هذه الطرق، ورؤية اختياراتهم لمستقبل أفضل، لكن أي شخص، بما في ذلك هؤلاء الناس، يمكنه أن يستفيد من الفكر الأكثر وعياً والمناقشات والإرشادات.

وقد استخدم الكثير من الناس - بدءاً من مهندسي الكمبيوتر إلى التنفيذيين، ومن مدبرات المنازل إلى رجال الدين، ومن طلاب الثانوى إلى المتقاعدين - قصة البطاريق ليحققوا ما يريدونه وما تحتاج إليه منظماتهم، ويمكنك أن تكيف هذه العملية التي تمت وفقاً لظروفك.

أولاً، اقرأ وفكر في القصة، ربما تجد أنه من المفيد أن تقرأها أكثر من مرة، وسوف تذهل مما ستخرج به من قصتنا القصيرة هذه.

اسأل نفسك أسئلة ظهرت مباشرة من خلال القصة: هل أنا أعيش في جبل جليدي يذوب بالفعل، أم جبل جليدي يمكن أن يذوب؟ والجبال الجليدية الذائبة تأتي في عدة أشكال: خطوط إنتاج قديمة ومتهالكة، مدارس أصبحت عديمة الصلة بالتعليم وأهدافه، خدمات تقل جودتها، استراتيجيات عمل ليست متوائمة، استراتيجيات جديدة غرق تطبيقها في المحيط، من هو لالا؟ من هما أليس وفريد؟ من أنا؟

من الممكن أن يتم دعم هذا التفكير من خلال التعرف على بحث كوتر في التغيير الناجح - وسوف تجد ملخصاً مختصراً له في الصفحات الثلاث التالية، يمكنك أن تبحث في كل خطوة من خطواته الثماني - في كيفية تحقيق البطاريق الماهرة لما حققوه، بعد ذلك يمكنك أن تنظر - خطوة بخطوة - إلى ما كنت تفعله أنت ومؤسستك، أو ما تخططون لفعله.

# عملية الخطوات الثمانى للتغيير الناجح

## الإعداد

١. خلق إحساس بأهمية التغيير وضرورة حدوثه.  
أى مساعدة الآخرين على إدراك الحاجة إلى التغيير وأهمية العمل الفورى.

## ٢. تجميع فريق الإرشاد.

تأكد من أن هناك مجموعة قوية تقود التغيير – مجموعة تملك مهارات قيادية، ومصداقية، ومهارات تواصل، وسلطة، ومهارات تحليلية، وإحساس بأهمية التغيير.

## حدد ما سوف تفعله

٢. ضع رؤية واستراتيجية التغيير.  
وضح كيف سيكون المستقبل مختلفاً عن الماضى، وكيف يمكنك أن تحول هذا المستقبل إلى حقيقة.

## اجعله يحدث

٤. تواصل مع الآخرين من أجل التوضيح وإقناعهم بالتغيير.  
تأكد من أن أكبر عدد ممكن من الآخرين يفهمون ويتقبلون الرؤية  
والاستراتيجية.

٥. فوض السلطات للآخرين لكي يعملوا.

اعمل على إزالة أكبر قدر ممكن من المعوقات حتى يستطيع هؤلاء  
الذين يريدون تحقيق الرؤية تحويلها إلى حقيقة.

٦. تحقيق نجاحات قصيرة الأجل.

حقق نجاحات مرئية وواضحة في أقرب وقت ممكن.

٧. لا تتباطأ.

اضغط أكثر وأسرع بعد تحقيق النجاحات الأولى، كن حاسماً  
فيما يتعلق بمسألة إحداث تغيير بعد التغيير حتى تتحقق الرؤية  
بالكامل.

## اجعله ثابتاً

٨. اخلق ثقافة جديدة.

تمسك بالطرق الجديدة للتصرف، وتأكد من نجاحها حتى تصبح  
قوية بما يكفي لتصبح جديدة بأن تحل محل التقاليد القديمة.

## دور التفكير والشعور

إن التفكير بشكل مختلف يمكن أن يساعد في تغيير السلوك ويؤدي إلى نتائج أفضل.

● اجمع البيانات وقم بتحليلها.

● اعرض المعلومات بشكل منطقي لتغيير تفكير الناس.

● تغيير التفكير يمكن أن يؤدي بدوره إلى تغيير السلوك.

الشعور بشكل مختلف يمكن أن يغير السلوك أكثر ويؤدي إلى نتائج أفضل.

● ابتكار خبرات مدهشة وملزمة ومرئية إن أمكن.

● الخبرات تغير شعور الناس تجاه الموقف.

● أي تغيير في المشاعر يمكن أن يؤدي إلى تغيير قوى في السلوك.

لو أنك شخص تميل إلى التحليلات فإن التحليل الرسمي في أربعة أعمدة - الخطوات الثماني، ماذا فعلت الطيور، ماذا تفعل أنت ومجموعتك، ماذا يمكن أن تفعلوا - يمكن أن تكون طريقة مفيدة للتفكير.

بعد القراءة والتفكير، ناقش القصة مع آخرين قاموا بقراءتها أيضاً، إن هذه المناقشات يمكن أن تكون غير رسمية، أو يمكن أن تتم في إطار برامج التدريب، أو كجزء من اجتماعات العمل العادية، أو مع الأصدقاء والعائلة.

إن لغة البطريق ( الجبل الجليدي ، آيس ، ميدالية البطل ) يمكنها أن تسهل عملية التواصل إضافة إلى جعل المناقشات الخاصة بموضوعات صعبة أقل اضطراباً وتهديداً، فقد علمتنا التجارب أن هذه الأنواع من المناقشات يمكن أن تكون مفيدة للغاية.

اعمل على إيجاد أدوات أخرى لكي تساعد على تطبيق الدروس الموجودة بالحكاية، وفي هذا الشأن، يمكن أن يكون كتابا *Heart of Change* و *Leading Change* مفيدتين للغاية لأي شخص يفضل كتب إدارة الأعمال القائمة على الأبحاث والدراسات، وللمزيد من المعلومات عن هذين الكتابين، انظر صفحة ١٢٥.



إننا اليوم نملك أدوات تكنولوجية متطورة، وسوف نقوم بإدراج قصص عما فعله الناس بالفعل كنتيجة لقراءتهم لقصة البطاريق، وطرق لتسهيل الحوار بين الناس الذين قاموا بقراءة الكتاب، بالإضافة للمزيد عن التمارين التدريبية المنظمة على الموقع الإلكتروني [www.ouricebergismelting.com](http://www.ouricebergismelting.com).

ومن خلال الأدوات والمناقشات، إضافة إلى هذا الكتاب يمكنك أن تجد طرقاً جديدة وأفضل للتعامل أو تزداد قناعتك بما تفعل بحيث تستمر في الطريق الذي تسير فيه الآن بالفعل، كما ستجد طرقاً لبدء التغيير المطلوب من قبل مؤسستك أو جماعتك، وستجد طرقاً للمساعدة على دعم مبادرات الآخرين، وتطبق طريقة الخطوات الثماني، وعلى أية حال، فسوف تتجز الكثير، وسوف تكون أكثر فخراً، ودقة، كما ستقل معاناتك من المشاكل التي لا تنتهي والتي تنشأ بسبب ظروف الحياة المتقلبة، وتجعل مؤسستك أكثر نجاحاً، وتقلل من المخاطر والمجازفات التي يمكن أن تعرض الآخرين لها.

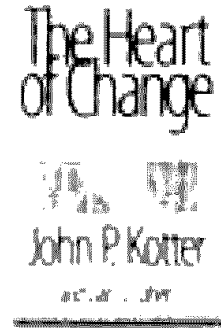
في النهاية عندما تتعامل بشكل صحيح مع الآخرين، لأنكم جميعاً قمتم بقراءة نفس الحكاية والتفكير فيها ومناقشتها، فقد تكون النتائج النهائية قوية ومؤثرة جداً \_ ولعل هذا هو أكبر نفع يعود علينا من هذا التدريب.

## مصادر إضافية: كتب

الكتاب رقم واحد فى مجال  
الإدارة لهذا العام.



قصص حقيقية لأناس  
حققوا تغييرات حقيقية.



## مصادر إضافية: مواقع إلكترونية

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

يعرض وسائل تساعد على إحداث التغيير، وقصصاً عن أناس  
استخدموا هذا الكتاب واستفادوا منه.

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

يقدم معلومات عن كتاب *The Heart Of Change* إضافة  
إلى استبيان تشخيصى.

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

يعرض معلومات عن د. كوتر وعن كتبه الأخرى.

لو كنا قد تعلمنا درساً مهماً للغاية في السنوات القليلة الماضية، فسوف يكون هذا، عندما تكون طيور مجلس القيادة - وبطاريق الإدارة الوسطى وصفار الطيور جميعاً مجتمعاً على رأى واحد بخصوص التغيير، فما سيحدث سوف يكون مذهلاً نتيجة هذا التوافق، على الرغم من الظروف المعاكسة.

يمكنك استخدام هذا المنهج خارج مكان العمل أيضاً - في الجماعات، والفرق الرياضية، ودور العبادة، وحتى فى إطار العائلات، وبمجرد أن تبدأ فى التفكير فى ذلك - سوف تجد هناك جبلاً جليدياً تذوب - أو جبلاً جليدياً مهددة بالذوبان فى كل مكان.

إن الاستماع إلى الآخرين يجعلنا لا نتوقف عن الذهول من عدد مشاكل الجبال الجليدية الموجودة فى عالمنا سريع التغيير، ولا نتوقف عن الذهول من مدى صعوبة إدراك وحل تلك المشاكل، ولكننا فى أغلب الأحيان لا نتوقف عن الذهول من الطرق التى يبتكرها الناس لكى يتخطوا المشاكل ويخططوا لمستقبل أفضل لجماعات صغيرة جداً، ولنظمات كبيرة جداً، ولأنفسهم بشكل شخصى.

يمكن للبشر ( أحياناً ) أن يكونوا أكثر مهارة من البطاريق.



## النهاية

( إلا للقراء الذين يريدون معلومات إضافية )





## خلفية عن الكتاب

فى عام ١٩٩٦ قام "جون كوتر" بتأليف كتاب *Leading Change* . وقد أطلق عليه الكتاب رقم ١ فى الإدارة لذلك العام وفيما بعد أصبح الكتاب الأكثر مبيعاً فى العقد الماضى من بين الكتب التى تتناول موضوع التغيير داخل المنظمات، وقد استخدم الإطار العام للكتاب من قبل العديد من القادة أكثر من أى منهجية أخرى للتعامل مع التغييرات الكبيرة بغض النظر عن الشكل: تحقيق نمو أعلى، التخلص من عديمى الكفاءة، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، أو إعادة تقييم الأفراد والمهام التى يقومون بها وكيفية تنفيذهم لها.

لقد قام كتاب *Leading Change* على بحث شامل وموسع حدد وعرف نموذج الخطوات الثمانى المرتبط بجهود التغيير عالية النجاح، والكتاب يتحدث عن كل من هذه الخطوات بشىء من العمق.

وبعد ست سنوات ، ألف "كوتر" بالاشتراك مع "دان كوهين" ،

كتاباً آخر يعد استكمالاً لهذا الموضوع بعنوان *The Heart of Change*. وقد كان أيضاً من أكثر الكتب مبيعاً وفاز بجائزة أحسن كتاب، اعتمد هذا الكتاب أيضاً على بحث شامل أعاد تأكيد نتائج الدراسة الأصلية وأضاف رؤية مهمة وجديدة: أن الناس لا يعتمدون في تغيير أنفسهم أو الآخرين على الخبرات والتجارب التي تلزمك بالتفكير المنطقي بقدر اعتمادهم على البيانات والتحليل، فالمشاعر غالباً تتفوق على التفكير.

ويبحث هذه الرؤية من خلال عشرين قصة حقيقية عن مؤسسات تجارية معروفة وفروع متنوعة للمنظمات الحكومية.

خلال هذه الفترة، أصبح "كوتر" مقتنعاً تماماً بأن معدل التغيير مستمر في الصعود، كما أصبح مقتنعاً أيضاً بأن ٩٠ في المائة من المنظمات إما تتجاهل التغييرات أو تحاول التعديل بطرق لا تتناسب مع طموحاتها، ونتيجة لذلك، أهدر الكثير من الوقت والمال لإنجاز القليل، بكثير من الألم والإحباط.

خلص "كوتر" أيضاً إلى أن التعامل مع التغيير أصبح مهارة تزداد أهميتها يوماً بعد يوم للناس، ليس فقط في الإدارات العليا للمنظمات، بل في الهيكل التنظيمي بالكامل، ففي أكثر جهود التغيير نجاحاً التي بحثها "كوتر"، كان كل فرد تقريباً يلعب دوراً حيوياً في مساعدة المنظمات لتتكيف مع العالم المتغير، ولكن في أغلب المنظمات التي درسها، كان معظم الناس لا يعرفون ماذا يفعلون، أو يشعرون بالتهديد، أو مقتنعين بأن الإدارة العليا لا تريد مساعدتهم، وقد أدى هذا إلى جهود ضائعة، وقرارات أسوأ، وتحرك أبطأ واحباط أكثر.

ثم جاء راثجبير الذي ألهمته كتب "كوتر" الفائزة بعدة جوائز لكي يطور تمريناً تدريبياً قصيراً عن مستعمرة البطاريق ( حيث كان غلاف كتاب *Leading Change* عليه صورة للبطاريق )، وقد تم تصميم التمرين لكي يستخدم من قبل الموظفين كباراً وصغاراً، وقد بدأ "كوتر" في التعاون مع "راثجبير" في هذا المشروع ثم اقترح أن يقوموا بتأليف كتاب معاً.



وقد اعتمدت حكاية البطاريق الرمزية لكتابتى *Leading Change* و *The Heart of Change* ، على الدروس الإضافية التى تعلمها الكاتبان فى السنوات القليلة الماضية عن التغيير الفعال، ونظرية التعلم من خلال قصص يمكن تذكرها ومثيرات مرثية (مثل وسائل التوضيح) ، وكذلك المعرفة الحالية التى يشتمل عليها علم دراسة الجهاز العصبى وفروع المعرفة المرتبطة بها عن كيفية عمل عقل الإنسان، والنتيجة النهائية أن الكتاب لا يشبه أى كتاب مهنى، إنه كتاب يمكن أن يبدو لأول وهلة إما سخيلاً أو غيبياً ، لكنه فى الحقيقة بعيد كل البعد عن هذا وذاك.

لقد كان هدفنا من تأليف كتابنا هذا هو على الاعتماد على القوة المذهلة للقصص الجيدة للتأثير على السلوك بمرور الوقت - أن نجعل الأفراد ومجموعاتهم أكثر كفاءة فى التعامل مع التغيير وتحقيق نتائج أفضل، ولعل من إحدى مزايا القصص الجيدة أنه بإمكانها أن تحث قاعدة عريضة من الناس على العمل والتحرك بأسلوب مختلف عن أسلوب معظم الكتب المهنية التقليدية، فالكاتبان لديهما اعتقاد وإيمان قوى بأن العالم يحتاج لقدر أكبر كثيراً من العمل من قاعدة أعرض من الناس - عمل معلن، وملزم، وملهم لكى يساعدنا جميعاً فى عصر التغيير المتزايد.

عند شروحنأ فى طباعة الكتاب، أآرنا علىه العدرد من التجارب، بعضها ىركز على قراءات الأفراد للنسخة الأصلية، والبعض على استخدام الكتاب فى التدريب الرسمى، والبعض ىركز على مناقشة الكتاب بين المدبرين وموظفهم فى جماعات العمل، والبعض ىركز ببساطة على إعطاء الكتاب لمجموعة كبيرة من الناس داخل شركة، أو قسم فى منظمة، أو إدارة، وقد كان الهدف من الأخير أن تكون هناك نظم تأثير واسعة - أى أحداث توافق بين جميع العناصر داخل المنظمة - الأمر الذى نادراً ما يحدث مع كتب الإدارة التقليدية التى تقرأ من خلال عدد محدود من الناس، وحتى هذه النقطة، أظهرت كل التجارب نتائج مبشرة.

عندما سئل أحد القراء الذين قرءوا الكتاب فى بداية ظهوره عما حققه الكتاب فى رأيه، كتب يقول:

## بالنسبة لشخص تابع العديد من مبادرات التغيير الجريئة ...

- الكتاب يضع بسمة على وجهك.
- إنه يجعلك تقدر كيف أن هيكل القصة يصمم عملية التغيير مصحوبة ببعض العقبات التقليدية بشكل منطقي.
- يجبرك على تذكر مدى ثقل الدور الذي تلعبه الفطرة السليمة في عملية التغيير ومدى إمكانية التنبؤ بخطوات عملية التغيير - وتذكر أنه لا يجب الحط من شأن وقيمة هذه العلاقات، والصبر، والتواصل وأن التغيير عملية انفعالية.
- يعرض لك أداة سهلة من الممكن أن تستخدم لبدء مناقشة حول عملية التغيير لفرق المشروعات المشكلة حديثاً، فالقدرة على الإشارة إلى قصة هزلية مرحة لإحدى عمليات التغيير - كهذه القصة - يمكن أن تهدئ من حدة بعض الانفعالات والمشاعر التي تتعرض لها فرق العمل التي تقع بين الحين والآخر في مآزق يظنون أن لا أحد غيرهم يتعرض لها.

- يوفر وسيلة لمناقشة الابتكار داخل المنظمة، لا شك أن دورة الحياة تضعك في حالة من الركود والرضا، فلماذا لا تلقى بمشكلة من مشاكل الجيل الجليدي أمام مجموعة من الناس بين الحين والآخر؟

### بالنسبة لشخص لم يقدر أو يشارك في مبادرة تغيير فعلية ...

- يضع البسمة على وجهك لأنك يمكن أن تتعاطف مع أحد البطاريق أو مجموعة منهم.
- يعطيك صورة سريعة وشاملة لمبادرة تغيير منهجية ( ومألوفة ) في شكل سهل استيعابه.
- يساعدك على أن ترى نفسك كأحد الأبطال وتتخيل نفسك بطلاً للتغيير جديراً بالاختيار لأنه يسمح لك بكشف غموض منطقة كنت تحسب فيما مضى أنها مقصورة فقط على الرؤساء.

• يوضح لك أن التقدم الحقيقى يتطلب مشاركة فريق يكون لكل فرد فيه دور مهم ( بمن فيهم أنت ) يعرفه جيداً.

• وفى كل الحالات \_ سواء بالنسبة لهؤلاء الذين بذلوا جهود تغيير كبيرة \_ وهؤلاء الذين لم يفعلوا، أو هؤلاء الذين يعتلون أعلى المناصب فى المؤسسات وهؤلاء الذين ليسوا كذلك \_ فإن الكتاب يساعد على خلق مهارات جديدة وأفضل ونتائج جديدة وأفضل (وهذا هو الأهم).

إن هذا ملخص جيد لمقاصدنا من وراء إصدار الكتاب.



## المؤلفان

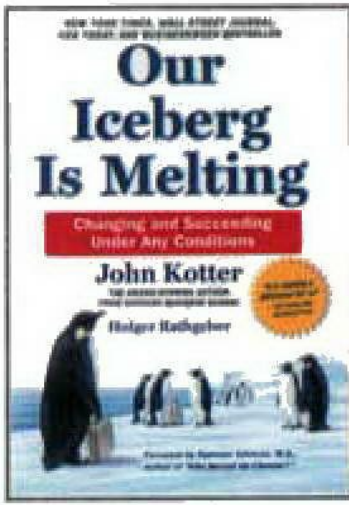
"جون كوتر" هو مرشد القيادة والتغيير بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وهو مؤلف لأحد عشر كتاباً حصلت على جوائز أو أصبحت من أكثر الكتب مبيعاً في مجال إدارة الأعمال، ويقوم البروفيسور "كوتر" بإلقاء العديد من الأحاديث والمحاضرات في هارفارد وفي كل أنحاء العالم، وهو يعيش في كيمبريدج مع زوجته "نانسى ديرمان" وابنته "كارولين" وابنه "جوناثان".

"هولجر رائجبير" هو مثال للمدير العالمي العصري، وهو يعمل في شركة "بكتون ديكنسون"، التي تعد واحدة من الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا الطبية عالمياً، و"رائجبير" ألماني الجنسية من مدينة فرانكفورت، وقد قضى أولى سنواته المهنية في آسيا، ولكنه منذ عام ٢٠٠٤ يعيش في "وايت بلينز" بمدينة نيويورك، مع زوجته "جوتا" وولديه "دانيال" و"بينى".

التحويل لصفحات فردية  
فريق العمل بقسم  
تحميل كتب مجانية

[www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)  
منتديات مجلة الإبتسامة

شكرا لمن قام بسحب الكتاب



«يمكنك أن تستفيد من هذا الكتاب سواء في مجال إدارة الأعمال أو في الحياة العامة، وبإمكان كل فرد، بدءاً من رؤساء الشركات وحتى طلاب المدارس، أن يستفيد من قراءته لهذه القصة».

. من تمهيد د. سبنسر جونسون

مؤلف كتاب «من حرك قطعة الجبن الخاصة بي»

«يجب على الشركات شراء نسخة من هذا الكتاب لكل فرد يعمل بها بدءاً من رئيس الشركة وحتى أمين المخازن!».

. ميشيل أرشر

جريدة يو.أس.أيه توداي

«لقد اكتشفت هذا الكتاب في شهر مايو، وطلبت ووزعت ستين نسخة منه في يونيو وقيمت تأثيره على جهودنا الهادفة للتغيير ثم طلبت خمسمائة نسخة إضافية في سبتمبر. إنه جوهرة».

. هايدى كينج

وزارة الدفاع

«إن البطاريق في هذا الكتاب لن يأسروا قلبك فقط، بل سيجعلونك طائر بطريق (أقصد شخصاً) أكثر ذكاءً».

. ماري تايلر مور

ممثلة ومنتجة ومخرجة رشحت من قبل لجائزة الأوسكار

لمزيد من المصادر والأفكار، زر موقع

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

