





فن التعامل مع الناس

11 مهارة بسيطة في
التعامل مع الناس
تنال بها ما تريد





«هذا الكتاب يشبه كتاب «كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس» إلا أنه أكثر ملاءمة لعالمنا اليوم»
أدم غرنت - أستاذ في جامعة وارثون ومن المؤلفين الأكثر مبيعاً حسب نيويورك تايمز
مؤلف كتاب أعط وخذ وكتاب الأصول Give and take and Originals

فن التعامل مع الناس

|| مهارة بسيطة
في التعامل مع الناس
تنال بها ما تريد

المؤلف الأكثر مبيعاً حسب نيويورك تايمز

ديف كيربن

ترجمة: ميسون الحجيري



قنديل | Qindeel

THE ART OF PEOPLE

11 Simple People Skills That Will
Get You Everything You Want

Dave Kerpen

فن التعامل مع الناس

11 مهارة بسيطة في

التعامل مع الناس تنال بها ما تريد

ديف كيربن

ترجمة: ميسون الحجيري

© 2018 Hamdan Bin Rashid AL Maktoum Foundation
For Distinguished Academic Performance

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء
أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم خلاف ذلك،
إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر
موافقة « المجلس الوطني للإعلام » في دولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: 01-7978913-02-MC تاريخ 2018/4/4

ISBN: 978 - 9948 - 24 - 163 - 8

الإشراف الفني والطباعة



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, publishing & Distribution

ص.ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

© جميع الحقوق محفوظة للناشر 2018

الطبعة الأولى: أيار / مايو 2018 م - 1439 هـ

الإهداء

أهدي هذا الكتاب لأعز «الناس»: طفلي سيث فرانكلين
كيربن، وللنساء المحيطات بالفتيين كيربن: زوجتي،
كاري، وابنتي، شارلوت وكيت.
شكراً لكم جميعاً فقد تعلمت منكم الكثير عن الناس.
أحبكم جميعاً إلى ما لا نهاية.



المحتويات

13مقدمة المترجم
17مقدمة : الناس مهمون
27 1. فهمك نفسك وفهمك الناس
	1. نظام مايرز بريغز Myers-Briggs لتقييم الشخصية لا معنى
29 له، بل الإنياغرام Enneagram يعني كل شيء
36 2. كيف «تفهم» أي شخص (حتى لو كنت لا تحبه)
	3. كيف تفهم شخصاً ما أفضل من فهمك أصدقاءك
40 (في ثلاث دقائق فقط)
46 4. كن مهتماً بدل أن تكون مهماً
	5. أغلبية الناس وحيدون. ساعدهم على الإحساس
53 بالتواصل مع الآخرين
57 2. التعرف على الأشخاص المناسبين
	6. ارتد حذاءً برتقالياً: المفاتيح البسيطة، والتي لم
59 يتحدث عنها أحد، لإنشاء شبكة علاقات اجتماعية
63 7. كيف تتمكن من مقابلة أي شخص تريد
68 8. شكل مجلساً استشارياً خاصاً بك

74	9. تمهل في التوظيف ولا تتأخر في الاستغناء عن الخدمات سواء أكان ذلك في العمل أم في الحياة.....
79	10. استبعاد الأشخاص غير المناسبين.....
87	3. قراءتك للناس.....
89	11. توقف عن انتظار دورك في الكلام وابدأ فعلاً في الإصغاء ...
93	12. الكلمات تعني القليل. استمع بعينيك، لا بأذنيك.....
99	13. اقبل دائماً كأس الماء.....
103	14. استخدم الخداع في الشطرنج فقط.....
108	15. الخدعة التي قد تبدو سخيقة ولكن تنجح في كل مرة.....
115	4. التواصل مع الناس.....
117	16. الإقرار، الإقرار، الإقرار.....
122	17. أهم سؤال ستطرحه على الإطلاق في الاجتماع الأول.....
128	18. أنت على الإنترنت أنت في الحياة.....
135	19. البكاء للفائزين.....
139	20. القاعدة البلاطينية دائماً تتفوق على القاعدة الذهبية.....
145	5. التأثير في الناس.....
147	21. ساعد الناس على الإتيان بفكرتك.....
152	22. الشغف دون المثابرة لا جدوى من ورائه.....
159	23. دعك من الإقناع، عليك بالقصص.. من أجل الإقناع.....
163	24. مفارقة الإقناع: اسكت.....
168	25. ادخل أية قاعة كأنها ملك لك.....
173	26. أبداً لن تنال أمراً لم تطلبه.....

171	6. تغيير رأي الناس
183	27. أن تكون سعيداً أفضل من أن تكون محقاً
187	28. تعلم كيف تتعامل مع مديرك
193	29. لا تكثف بالتفاخر المتواضع
200	30. خصص وقتاً للأصدقاء
205	7. تعليم الناس
207	31. اعرض الأمر
211	32. خلق بنقاط قوتك - ونقاط قوتهم
216	33. لا تكن معلماً (أو مديراً)؛ كن مدرباً (وطالباً)
221	34. لا تضع نفسك موضع المساءلة
227	8. قيادة الناس
229	35. لا يوجد أنا في الفريق ولكن يوجد أنا في القيادة
		36. مرايا الخلايا العصبية، وكيف بإمكان المزاج الجيد أن يقطع شوطاً طويلاً
237	
242	37. كيف تجمع الناس من حولك بكلمة أو كلمتين
247	38. كن دائماً الشخص الذي ينقل الخبر السيئ
252	39. ادخل الاجتماع مغتبطاً
256	40. الجميع يريد أن يكون قائداً
261	9. حل الخلافات بين الناس
263	41. أنت هناك لتساعد، ولتنجح أيضاً
268	42. انتظر حتى تهدأ النفوس
272	43. تخلّ عن بعض الأشياء كي تحصل على ما تريد

44.	ارتد سترة مضادة للرصاص
276(أو النظام البسيط الذي أنقذ زواجي).....
281 10. إلهام الآخرين
28345. تذكر أن الأمر لا يتعلق بك أنت وحدك.....
28846. كن مقتبساً: الجزء 1.....
29247. التشرّد: علاج فوري للمزاج السيئ.....
29748. لا تدع كلمة واحدة غير لطيفة تدمر سنوات من الثناء.....
303 11. إسعاد الناس
30549. خصص يوماً لهونني.....
30950. ارجع بالزمن، واكتب بطاقة شكر (نعم بطاقة حقيقية).....
31451. تعريف الناس بعضهم إلى بعض كل يوم له آثار طويلة الأمد..
31952. اشتر له بونساي.....
32553. كن مقتبساً: الجزء 2.....
331 الخاتمة
335 شكر
339 الملحق أ
361 الملحق ب

مقدمة المترجم

من أهم الأسئلة التي يطرحها المترجم قبل الشروع في عملية الترجمة هو: «من هم القراء المستهدفون من الكتاب؟».

لقد أصاب المؤلف حين اختار لكتابه عنوان «فن التعامل مع الناس»، لأنه بالفعل يتطرق إلى فن التعامل مع كل الناس، على اختلاف فئاتهم واهتماماتهم، وهو موجه للجميع: لأصحاب الشركات، والموظفين، والمدرسين، والأزواج، والزوجات، والأصدقاء، وسواهم.

يضع ديف كيربن بين أيدينا خلاصة تجربة ناجحة في التعامل مع الآخرين، على المستوى الشخصي والمهني. وهو يتمتع بخبرة طويلة في مجال التواصل وإنشاء الشبكات الاجتماعية، وهذا ليس كتابه الأول. وقد حققت كتبه في السابق مبيعات ضخمة، وأدرج عام 2011 على قائمة نيويورك تايمز للمؤلفين الأكثر مبيعاً. وهو من أكثر الناس

تأثيراً على لينكد إن. كما أنه يقدم محاضرات في جميع أنحاء العالم. وقد تمت استضافته في كبريات الشبكات الإعلامية في الولايات المتحدة ليتحدث عن تجربته؛ كما أثنى على كتابه العديد من الشخصيات اللامعة على المستوى العالمي.

غير أن الكتاب ليس مجرد معرضٍ لنجاحات حققها، بل يتعرض أيضاً لإخفاقات في مجال التعامل مع الناس على المستوى الشخصي والمهني. لم يبخل كيرين بمشاركتنا نواحي من تجاربه الفاشلة. إلا أنه أتبعها دائماً بالدروس والعبر المستنبطة من هذه التجارب. وهو من هذه الزاوية لا يقدم فقط إرشادات حول التعامل مع الآخرين، بل يقدم نموذجاً لتحويل تجارب سلبية في الحياة إلى أخرى إيجابية.

يقسم الكتاب إلى أحد عشر فصلاً، كل فصلٍ منها يتناول ناحية محددة في التعامل الناجح مع الناس، سواء من حيث فهمهم والتواصل الفعال معهم، وصولاً إلى إلهامهم والتأثير فيهم. أما الأمر المميز في ترتيب الكتاب فهو إدراج ثلاث وخمسين نصيحة ضمن الفصول الأحد عشر. وأكد أجزم أن أي شخص لا بد أن يجد في هذه النصائح الثلاث والخمسين ما يمكن الاستفادة منه وتطبيقه على أرض الواقع. وأجمل ما في هذه النصائح أنها وصفات منطقية وسهلة التطبيق، وأنها مدعمة بأمثلة واقعية من تجربة المؤلف الخاصة أو من تجارب الآخرين.

ولعل ما يجعل قراءة هذا الكتاب ممتعة هو: أولاً، الأسلوب البسيط السلس، إذ يكاد الكتاب يخلو من العبارات المنمقة والتعابير

المعقدة حتى يخيّل للقارئ أنه يتكلم وجهاً لوجه مع المؤلف. وثانياً، الأسلوب القصصي الذي اعتمده كيربن. فالكتاب مليء بالمواقف الإنسانية التي جمعته مع مختلف أنواع الناس بدءاً من كبار رجال الأعمال وانتهاءً بالمتشرد الذي لا مأوى له. وكذلك ينقلنا الكتاب إلى عالم الإنتاج التلفزيوني، ونجوم هوليوود، وكواليس رجال المال والأعمال.

هذا الكتاب هو بالفعل مصدر إلهام وفائدة لكل من يقرؤه. أتمنى لكم قراءة ممتعة ومفيدة.



الناس مهمون

كنت قد مشيت للتو على السجادة الحمراء خلف نجمي أمريكيان أيدول اللامعين كلاي أيكن Clay Aiken وروبين ستودارد Ruben Studdard، وذلك خلال حفل جوائز VH1's Big in 2003، ومع ذلك لم أشعر في حياتي بأني غير سعيد وغير ناجح كما شعرت تلك الليلة. كنت أعيش في لوس أنجلوس بعد أن شاركت على مدى أربعة أشهر في برنامج تلفزيون الواقع في فندق باراديس Paradise Hotel، وفي الظاهر بدوت كأني في أفضل حال، وهناك ولمدة خمس عشرة دقيقة اختبرت الشهرة بكل معنى الكلمة. إذ كنت قد ظهرت في إحدى ثلاثين حلقة من برنامج صيفي حقق نجاحاً ساحقاً، وقد كنت أتقاضى بين 5000 \$ و10,000 \$ فقط كي أظهر في مراكز التسوق والملاهي الليلية والحانات. كنت أحضر حفلات مع أمثال باريس هيلتون Paris Hilton، جيسيكا ألبا Jessica Alba، وكاثرين جريفين Kathy Griffin.

كنت مشهوراً وأجني الكثير المال، ولكنني كنت بائساً، شعرت بفراغ ووحدة وأحسست أنني منفصل عن العالم. مدينة لوس أنجلوس في كاليفورنيا مدينة يصعب فيها بناء علاقات حقيقية مع الآخرين، وكنت أعاني الوحدة والاكتئاب بشكل كبير، تبين لي أن لانعدام الصلة بالناس تأثيراً سلبياً قوياً.

إن اللحظة التي تلت السجادة الحمراء كانت بمثابة جرس الإنذار الذي كنت أحтаجه. عندها، اتخذت قراراً باستعادة الروابط مع الآخرين، سحبت هاتفني من جيبي واتصلت. طلبت رقم كاري وانتظرت.

منذ عامين، كنت قد التقيت كاري في مكاتب راديو ديزني في بوسطن عندما حصلت على وظيفة في المبيعات وجلست في المكتب المقابل لمكتبي، لقد كنت أفضل مندوب مبيعات في البلد، حتى جاءت كاري، فجعلتني في المركز الثاني في غضون ثلاثة أشهر.

وهي أن كاري قد مرت منذ فترة بتجربة زواج لم يكتب لها التوفيق، وكنت قد قررت أن أخوض تجربة تلفزيون الواقع. وبالفعل، انضمت إلى برنامج فندق باراديس Paradi Hotel الذي تنتجه محطة فوكس FOX. صور البرنامج في منزل تبلغ قيمته 30 مليون دولار في أكابولكو، في المكسيك.

كان الاستمرار في البرنامج تحدياً بالنسبة لي بما أنني كنت مختلفاً جداً عن معظم أعضاء فريق العمل، ولم يكونوا يحبونني. ولكن بطريقة أو بأخرى، أسبوعاً بعد أسبوع، استطعت أن أناور وأفلت من التصوير على الخروج من البرنامج خلال الحفل الأسبوعي، ومر ثلاثون أسبوعاً وأنا ما زلت صامداً، كنت قد رتبت طريقي نحو القمة من خلال المجاملة الحذرة ومن خلال بناء علاقات جيدة مع

كل من اللاعبين (الممثلين) وصنّاع اللعبة (المنتجين). لا بل استطعت بطريقة أو بأخرى أن أجعل حتى أولئك الذين يكرهونني يصوتون من أجل بقائي في البرنامج، كما جعلت المؤثرين الحقيقيين، أي المنتجين، يدبرون حبكة درامية تبقيني في البرنامج أسبوعاً تلو الآخر.

ورغم ذلك، كنت لا أزال غير سعيد. افتقدت كاري وشعرت بفراغ في عملي (أو بانعدام الانشغال) سواء عندما كنت لا أزال مشاركاً في البرنامج وخلال الأشهر التي تلت العرض. عندما اتصلت برقمها تلك الليلة بعد أن مشيت على السجادة الحمراء في لوس أنجلوس.

أجابت كاري: يا إلهي! ديف. كم هو رائع أن تتصل بي بعد مرور فترة طويلة على حديثنا الأخير وعلى ظهورك على الشاشة، كيف تسير أمورك هذه الأيام؟

أقضي بعض الوقت مع نجوم أميركان أيدول، قلتها وأنا أحاول في السر أن أبدو متباهياً، ماذا عنك؟

أقضي بعض الوقت في المنزل. في الحقيقة، أنا الآن في خضم قضية طلاق.

يؤسفني جداً سماع ذلك، كاري. فقد خرجت منذ فترة من تجربة زواج لم يكتب لها التوفيق. وقلت لها: في الواقع، يجب أن أكون في نيويورك للاجتماع مع وكيلتي في غضون أسبوعين.

وبعد أسبوعين، أخذت الطائرة إلى نيويورك. وبعد ذلك بشهر واحد طلبت الزواج من كاري فوافقت، ثم بعد شهرين كنت أنتقل إلى نيويورك.

بعد تلك المكالمات الهاتفية أسعدني الحظ بإحدى عشرة سنة رائعة، أصبحت فيها كاري زوجتي، سنوات هنية أعطتني ثلاثة أطفال رائعين، وشركتين ناجحتين جداً، وكتابين من الأكثر مبيعاً. لا شك أنني واجهت عقبات، وتحديات، وأوقات صعبة، ولكنني كنت غاية في السعادة وأكثر نجاحاً مما قد أحلم به، بفضل كاري وكثير من الناس الذين بنيت معهم علاقات منتجة وواعدة على مدى عشر سنوات. ليس ذلك فحسب، فخلال مسيرتي تعلمت شيئاً لا يقدر بثمن عن الحياة، وعن نفسي، وعن البشر بشكل عام: لا يمكنك تحقيق السعادة أو النجاح في الفراغ، كل شيء يتوقف على الأواصر التي تربطها مع الناس من حولك.

في كتابي الأول حول وسائل التواصل الاجتماعي المحببة، طرحت مخططاً يشرح للعامل في مجال التسويق كيف ينجح في استخدام عالم وسائل التواصل الاجتماعي السريع التغير. كما عرضت في كتاب مجالات الأعمال المحببة، مخططاً لتأسيس عمل تجاري اجتماعي. الآن حان الوقت لتفكير أكثر طموحاً. حان الوقت للتفكير فيما يجب فعله للنجاح في كل ما تتمنى تحقيقه في حياتك الخاصة والمهنية. الهدف من هذا الكتاب هو مشاركتك مخطط النجاح هذا: الموهبة، الحظ، العمل الشاق، الشجاعة، المثابرة، الإصرار. أستطيع أن أتابع لساعات في تعداد ما يقوله الآخرون حول الأمور التي تكفل النجاح. ولكن رغم أنه يجب عدم إغفال هذه الأمور إلا أنه في النهاية يتعلق الأمر بالناس. مدى فهمك للناس، ومدى قدرتك على التواصل معهم، ومدى قدرتك على جعلهم يقومون بما تريده منهم.

الناس مهمون أكثر من أي شيء آخر، من أجل الحصول على ما

تريده في وظيفتك، وحياتك المهنية، والحياة بشكل عام، العلاقات التي تنسجها مع الآخرين، سطحية كانت أم عميقة، تصنع كل الفرق بين مسيرة مهنية تصل بك في النهاية إلى طريق مسدود وفراغ تام - كتلك التي كانت تسلبني متعة الحياة عندما كنت في لوس أنجلوس - وبين مسيرة مهنية تمنحك حياة مليئة ومزدهرة بالأعمال، كتلك التي أستمتع بها اليوم.

هذا ما يتناوله فن التعامل مع الناس

قد تظن أن من كان طموحه جامحاً،

ولا يأبه لأحد،

ويكثر الترويج لنفسه،

هو الذي يصل إلى القمة،

لكن واقع الأمر اليوم غير ذلك.

فمن تمتع بأفضل المهارات في التعامل

مع الناس هو الذي يحصل على كل ما يريده

في المنزل، وفي العمل، وفي الحياة.

في كتابي الأول والثاني، وسائل التواصل الاجتماعي المحيية - Like-able Social Media ومجالات الأعمال المحيية - Likeable Business، فسرت لماذا تعد مسألة «الاستحباب» وما يقتضيه ذلك من: حسن الاستماع، وسرد الأحاديث، وبناء علاقات تقوم على الصدق والشفافية، أمر بالغ الأهمية من أجل النجاح في مجال التسويق عبر الإنترنت (وسائل التواصل الاجتماعي المحيية) وفي مجال الأعمال التجارية (مجالات الأعمال المحيية). ولكن، أن تبني علاقات جيدة وأن تكون محبوباً ليس أمراً مهماً فقط في وسائل التواصل الاجتماعي أو ضمن الشركة، بل مهم في العالم على نطاق أوسع. إنه مهم كلما تعاملت مع أحدهم في الخارج، سواء كان التعامل مع مكتب الاستقبال لدى أحد العملاء. سواء كنت تتعامل مع رئيسك في العمل أو مع امرأة ذات نفوذ على تويتر قد تساعدك على بيع المزيد من المنتجات التي تروجها. ولا يختلف الأمر حين تتعامل مع مستثمر لديه رأس مال مستعد لاستثماره في مشروعك الناشئ، أو مع صديق قديم من أيام الدراسة تتواصل معه اليوم على فيسبوك فقط.

هذا ما يتناوله فن التعامل مع الناس

سواء كان ذلك على الإنترنت أو بعيداً عنها، إن مدى النجاح يحدده التفاعل مع الناس من حولك وبناء العلاقات معهم، وكذلك صفة هؤلاء الناس، ومدى استعدادهم لمساعدتك. إن كانت علاقاتك مع الناس من حولك فارغة وضعيفة فإن أي تحدٍ تواجهه وأي عقبة تصادفها سوف تشعر كإنك تحاول دفع صخرة نحو الأعلى بمفردك. اعمل على تنمية علاقات متبادلة حقيقية مبنية

على أساس الثقة والاحترام والتعاون وسوف تشعر أن رفع الصخرة نحو الأعلى أسهل بكثير بفضل فريق من الناس يؤازرك من الخلف. سوف يساعدك هذا الكتاب في صقل تلك التعاملات والعلاقات لأنه يشرح المهارات الأساسية الإحدى عشرة والتي سوف يساعدك إتقانها على تحقيق ما تريده وأكثر في أي موقف من المواقف.

هذا ما يتناوله فن التعامل مع الناس

قد تفاجئك الأدوات والحيل والنصائح الواردة في هذا الكتاب لأنها بالتأكيد غالباً ما تتعارض مع الطريقة التقليدية للقيام بالأعمال التجارية ومع الحكمة التقليدية للنجاح. إنما، لو كانت الطريقة التقليدية للقيام بالأعمال والحكمة التقليدية للنجاح فعاليتين في كل الأحوال، فلسوف ينجح الجميع نجاحاً باهراً، أليس كذلك؟ والحقيقة هي أنه، حتى لو كانت تلك الحكمة التقليدية قد أصابت في السابق، فإن الزمن قد تغير اليوم. قد تظن أن من كان طموحه جامحاً، ولا يأبه لأحد، ويكثر الترويج لنفسه، هو الذي يصل إلى القمة. لكن واقع الأمر اليوم غير ذلك. فمن تمتع بأفضل المهارات في التعامل مع الناس هو الذي يحصل على كل ما يريده في المنزل، وفي العمل، وفي الحياة.

هذا ما يتناوله فن التعامل مع الناس

إن المهارات الشخصية اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضى، فهي مفتاح الحصول على ما تريده سواء في العمل أو خارجه. الناس اليوم في اتصال مستمر بعضهم مع بعض سواء عبر فيسبوك، أو تويتر، أو لينكد إن، أو غيرها من وسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت الطريقة الرئيسة في التواصل مع الآخرين. فضلاً عن ذلك، ففي عالمنا

اليوم الكثير من الضوضاء، وأصبحنا نشق بالتوصيات الشخصية أكثر من أي وقت مضى. أصبحت قدرتنا على التركيز أقصر، ولذا فإننا نستمتع لمن هم قادرون على أن «يحققوا لنا» ما نريد وأولئك الذين نشق بهم. ونتيجة لذلك، فإن المفتاح الذي نستطيع بفضله أن نمارس نفوذنا ونحصل على ما نريد هو عندما نكون الشخص الذي يجبه الآخرون، يحترمونه ويثقون به.

سوف يناقش هذا الكتاب مهارات التعامل مع الناس الإحدى عشرة التي تعلمتها والتي من شأنها أن تغير حياتك في المنزل وفي العمل. سوف أصف بالتفصيل كل مهارة رئيسية، ويتخلل الوصف قصص من حياتي ومن حياة بعض الناس الأكثر نجاحاً وتأثيراً في العالم، من شأن هذه القصص أن توضح النقاط التي تطرقت إليها. سنبدأ بتقييم ذاتي متوفر في الملحق، أو على الإنترنت على العنوان التالي: ArtofPeopleBook.com. شيئاً فشيئاً سوف نتعلم المهارات الأساسية الإحدى عشرة من خلال ثلاثة وخمسين درساً صغيراً يمكن وضعها موضع التنفيذ على الفور.

هناك الكثير من الكتب التجارية المليئة بالنظريات، ولكن القارئ ما إن يفرغ منها حتى يتساءل ما الذي يجب أن يفعله على أرض الواقع. هذا الكتاب ليس كتلك الكتب. ففي نهاية كل فصل مجموعة من الخطوات العملية الأولية التي يجب اتخاذها. عندما تفرغ من قراءة هذا الكتاب سوف يكون لديك العشرات من الأفكار العملية حول كيفية التواصل بشكل أفضل مع الناس والحصول على ما تريده في العمل والمنزل.

قبل أن نبدأ، أدعوك بإلحاح أن تجري التقييم في الملحق «أ». هو اختبار للشخصية يساعدك على فهم القيم التي تحركك، وكيف يمكن للآخرين أن يتواصلوا معك بشكل أفضل. هذا لن يتغير مع مرور الوقت، ولكن يجب أن تخضع لهذا الاختبار حتى يتسنى لك معرفة المزيد حول كيفية التواصل بشكل أفضل مع الآخرين، وتنال بالتالي احترامهم ومحبتهم.

إحدى القيم الأساسية التي أو من بها هي الاستجابة. وبالتالي، حتى لو كان الكتاب شيئاً ثابتاً، ووسيلة اتصال باتجاه واحد، فإن كان لديك أي تعليق أو استفسار أود أن تتصل بي. إذا أردت أن تصرخ بغضب أو تصفق بحماسة، أو احترت في أمر ورد في الكتاب، أو بكل بساطة تريد اختبار هذا الكتاب من خلال محادثة مباشرة مع المؤلف، فلا تردد في الاتصال بي. أفضل طريقة هي من خلال تويتر (@DaveKerpen)، أو لينكد إن (DaveLinkedIn.com)، ولكن إذا كنت تفضل الأسلوب القديم، فيمكنك مراسلتي عبر البريد الإلكتروني dave@likeable.com في أي حال من الأحوال، أعدك أن أعاد الاتصال بك بأسرع ما يمكن.

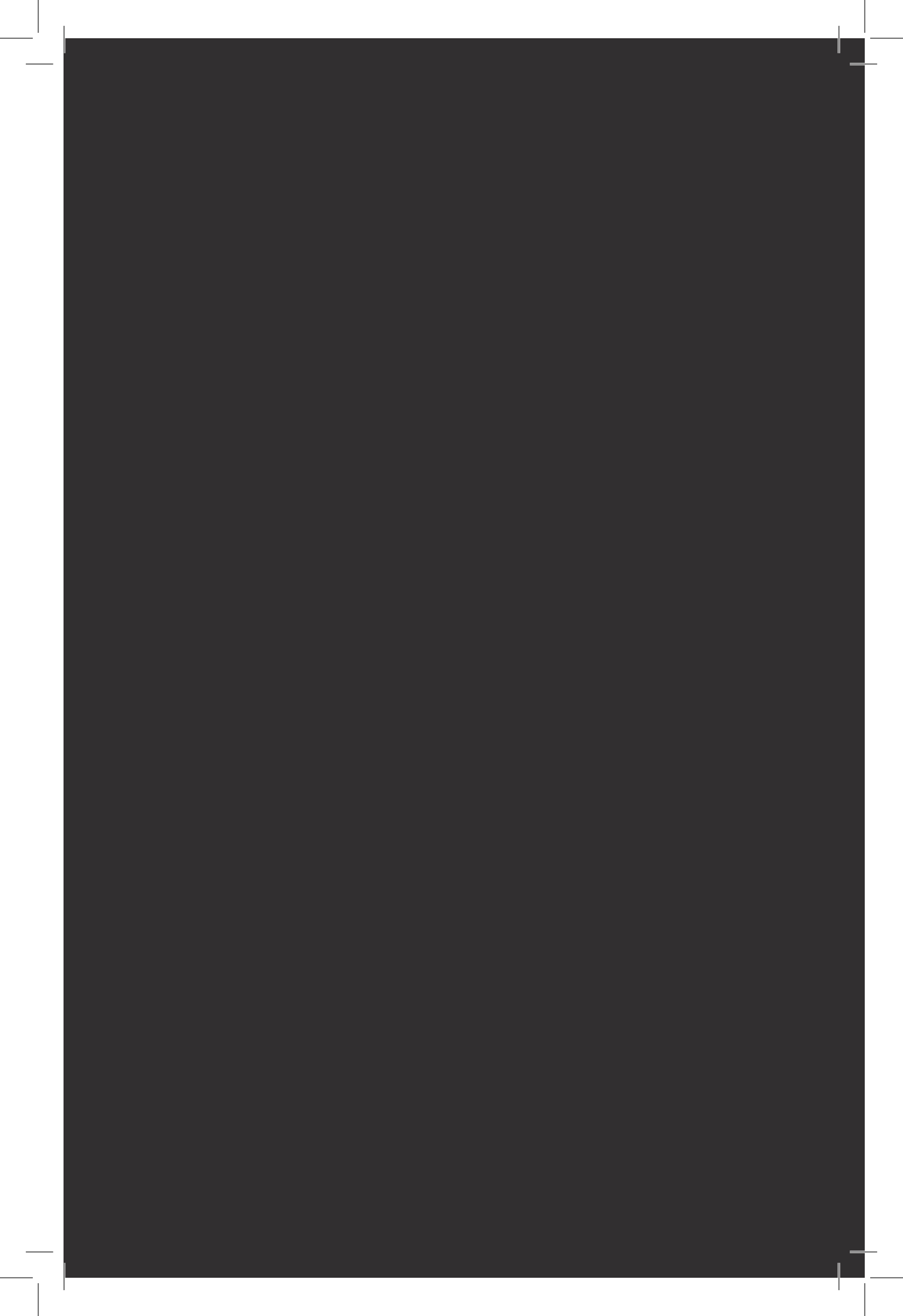
هذا ما يتناوله فن التعامل مع الناس

فلنبدأ

المؤلف
ديف كيربن

1

**فهمك نفسك
وفهمك الناس**



1. نظام مايرز بريغز Myers-Briggs لتقييم الشخصية لا معنى له، بل الإنياغرام Enneagram يعني كل شيء

أه، فكرت في نفسي، نشاط حساس آخر يتعلق بتقييم الشخصية.

كنت في مكان للاستجمام بمنتجع كانيون رانتش Canyon Ranch في ميامي رفقة أعضاء متدى منظمة رجال الأعمال، وهي شبكة عالمية من الرؤساء التنفيذيين تضم بعضاً من أفضل أصدقائي في العالم. كان من المفروض أن أمضي وقتاً ممتعاً جداً في مكان كهذا، لكن بما أنني صاحب شخصية من النوع «أ»، وهي شخصية دائمة الحركة لا تحب أبداً أن تتوقف، فقد كنت في هذا الوقت وفي هذا المكان بالذات أكافح من أجل أن أظل مشغولاً. فكلمة «استرخ» كلمة لم أحبها قط، وبعد جولتين من اليوغا والتأمل، آخر شيء كنت أود فعله هو الجلوس لمدة أربع ساعات كاملة في «تقييم الشخصية»، وهو اختبار لم أكن قد سمعت به من قبل.

لكنني تأهبت وأجبرت نفسي على أن تظل منفتحة على التجربة، وأن يكون لي موقف إيجابي منها. وأنا سعيد لأنني فعلت ذلك، لأن الساعات الأربع التي تلت غيرت حياتي إلى الأبد إضافة إلى طريقة تواصلتي مع الآخرين وفهمي نفسي.

«هذا هو الإنياغرام»، مثلما أخبرنا نحن الثمانية مدرب علم النفس، براد كيرسشنستاينر Brad Kerschensteiner. ثم أضاف:

«بالرغم من أنه أقل شهرة بكثير من نظامي مايرز بريغز أو ديسك DISC لتقييم الشخصية، إلا أنه في الواقع أكثر موثوقية بكثير منهما أو من أي نظام آخر لتقييم الشخصية، وقد استخدمت الحكمة التي يقدمها وتم تناقلها على مر القرون».

عندها فقط شغلني الأمر وأوليته أهمية، وعلى مدى الساعات الأربع التي أعقبت ذلك، اكتسبت ثروة من المعلومات عن نفسي وعرفت كيف يمكن للناس أن يتواصلوا معي بشكل أفضل. وعلاوة على ذلك، فقد تعرفت على المحفزات التسعة الرئيسة للناس، وكيف يمكننا التواصل على أفضل وجه مع الجميع، بناء على نوع الإنياغرام الخاص بكل واحد منهم، من 1 إلى 9. وعندما قام براد بتقييمنا نحن الثمانية وتحدث إلينا عن أنواع الإنياغرام الخاصة بنا وأثار الاتصال المترتبة عن كل واحد منها، أذهلني مدى دقة كل ما قاله، كأنه كان يقرأ ما يدور بذهني!

في السنة التي تلت ذلك، أصبحت أكثر فأكثر تحكماً في الإنياغرام وقدرته على مساعدتنا على فهم أنفسنا وفهم الآخرين. نقلت وطبقت الإنياغرام على فريق الإدارة لدي، ثم على جميع الموظفين، ثم فريق العمل بأكمله في شركة زوجتي أيضاً. قرأت كتباً كاملة عن هذا الموضوع وأصبحت منغمساً تماماً في قيمة الإنياغرام للوعي الذاتي. كما أدركت ما يلي: الوعي الذاتي هو اللبنة الأساسية لفن التعامل مع الناس، فلن يمكنك فهم الآخرين والتأثير فيهم حتى تفهم نفسك تماماً فهماً ذا مستوى عميق. وبطبيعة الحال، على غرار أي نظام لتقييم الشخصية، فإن الإنياغرام ليس مثالياً، فأني نظام يصنف الناس إلى تسع فئات

الوعي الذاتي هو
اللبنة الأساسية
لفن التعامل
مع الناس
فلن يمكنك فهم
الآخرين والتأثير فيهم
حتى تفهم نفسك
فهماً تاماً وعميقاً

فقط من الواضح أن له حدوداً. ومع ذلك فقد أظهرت الأبحاث مراراً وتكراراً أن تقييم مايرز بريغز، وهو نظام تقييم الشخصية الأكثر شعبية، معيب للغاية ولا يمكن الاعتماد عليه بمرور الوقت. فأنت لو خضعت له مرتين، فربما تحصل على نتيجة مختلفة عن تلك التي حصلت عليها قبل ستة أشهر. وعلى النقيض من ذلك، نتائج الإنيغرام لا تتغير مع مرور الوقت. إنها تعطيك شعوراً بما يحفزك أكثر، وبما يجب أن تحترس منه، مثل الأشخاص الذين قد يحطون من مكانتك، وكيف يمكن للناس التواصل معك بشكل أفضل، وهذه الأشياء مستقرة في الإنيغرام بشكل ملحوظ مع مرور الوقت. قبل أن تقرأ أبعد من هذه الصفحة، انتقل إلى الملحق «أ» وقم باختبار الإنيغرام الذي شارك في تأليفه ماريو سيكورا Mario Sikora إذا لم تكن قد فعلت ذلك بعد. ماريو محاضر ومؤلف معترف به عالمياً قام بالمشاركة في تأليف كتاب «من الوعي إلى الفعل: الإنيغرام، الذكاء العاطفي والتغيير»، Awareness to Action: The Ennea-gram, Emotional Intelligence, and Change وألّف أيضاً العديد من المقالات عن أنماط الشخصية والقيادة، وتحسين الأداء، وبناء الفريق. يقول ماريو: «إن الإنيغرام هو أداة ممتازة لفهم نفسك بشكل أفضل، ما من شأنه أن يساعدك على اتخاذ إجراءات أكثر ذكاءً». وعندما تحصل على نتيجتك، انظر في الرسم البياني الذي يلخص أنواع الإنيغرام التسعة الرئيسة، ونقاط القوة المرتبطة بها، والأخطار المحتملة التي عليك الاحتراس منها. ومن الراجح أن مدى انطباق وتوافق هذه العناصر معك يتوقف على مدى ارتفاع نتيجتك الرقمية الخاصة بالنسبة لنوعك في الاختبار.

على سبيل المثال، أنا من نوع إنياغرام 3 بامتياز، أسعى إلى أن أكون بارزاً ومتميزاً. وأحد عيوب العامة هي متلازمة «سأفعل ذلك»، أو ردي بـ «نعم» على كل عرض، أو فرصة، أو طلب يعرض علي، معتقداً أنني كلما أكثر من الإنجازات - أي المزيد من المقابلات الصحفية، والمزيد من المشاريع التي أوافق عليها، والمزيد من العملاء - أصبحت أكثر تميزاً. قد يجعلني هذا أبدو كمثابر فعلي، لكنه أصبح مشكلة حقيقية في وقت مبكر من حياتي المهنية، إذ إنه جعلني منشغلاً ومنقسماً بين أمور عدة وأرهقني إلى درجة أن حياتي العائلية تأثرت بذلك أيضاً. وظلت هذه المشكلة تلازمي حتى غيرت السيناريو الذي كان في رأسي وفقاً لتقييم الإنياغرام. أدركت أنني إذا قلت نعم لأشياء أقل في الحياة، فقد أكون أكثر تميزاً في هذه الأشياء التي وافقت عليها وقلت نعم لها. لم يكن الأمر سهلاً (وأنا متأكد هنا من أن الأشخاص ذوي نمط الإنياغرام 3 (نمطي نفسه)، قد يتعاطفون معي)، ولكن الآن يمكنني أن أقول: «لا» لفرص تعرض علي لإجراء لقاءات أو مقابلات صحفية، حتى أستطيع أن أكون أكثر تألقاً في أمور أخرى. لقد أعدت كتابة السيناريو بمجرد أن فهمت ما يحفزني حقاً، ويمكنك أن تفعل الشيء نفسه.

ما هي العيوب الخاصة بك بناء على نوع الإنياغرام الخاص بك؟ اختر العيب الذي يتوافق أكثر معك وأبقه في ذهنك وأنت تقرراً هذا الكتاب. وعند الانتهاء من القراءة، أضمن لك أنه سيصبح لديك فهم أعمق لكيفية إعادة كتابة السيناريو الخاص بك في ضوء كل ما تعلمته عن كيفية التواصل مع الآخرين وكيفية تواصل الآخرين معك.

الآن وقد أصبح لديك فهم أفضل لنفسك من خلال الإنياغرام، بما في ذلك نقاط قوتك ونقاط ضعفك في التواصل، حان الوقت لاجتياز اختبار آخر: اختبار بيبل سترانكش PeopleStrengths. قمنا بتطوير هذا التقييم لمساعدتك على فهم – من بين إحدى عشرة مهارة تتعلق بفن التعامل مع الناس ستتعلمها في هذه الصفحات – أين تقع أقوى نقاط قوتك، وأين قد تحتاج إلى المزيد من المساعدة. اجتز الاختبار الآن على موقع ArtofPeopleQuiz.com.

هل أنت شخص يجب إرضاء الآخرين، أو قيادتهم، أو إرشادهم روحياً، أو إقناعهم؟ أياً كانت الفئة التي تنتمي إليها، فنحن نعلم جميعاً أن لدينا دوماً مزيداً من المجال للتحسين من أنفسنا عندما يتعلق الأمر بفن التعامل مع الناس والتأثير عليهم.

الخبر الجيد هو أنك قد شرعت في عملية التحسين من نفسك من خلال معرفتك نفسك الآن بشكل أفضل قليلاً من معرفتك إياها قبل أن تختار هذا الكتاب.

بطبيعة الحال، هناك المئات من التقييمات الأخرى التي يمكن أن تقوم بها لفهم نفسك ونقاط القوة والضعف لديك. أنا من بين أشد المعجبين بالإنياغرام لأنه نظام تقييم أثبت نجاحه مع مرور الوقت، ولأنه بسيط، وموثوق به، وأنا من أشد المعجبين أيضاً باختبار قوة الناس People Strengths Quiz لأنني أنا من وضعته. لكن، بالطبع، أياً كان التقييم الخاص بك، فإن ما يجب عليك أن تحتفظ به هو ما يلي: إن أول خطوة في تعلم كيفية التأثير بشكل أفضل في الآخرين للحصول على

ما تريد في مسيرتك المهنية وفي الحياة هي: أن تفهم نفسك. فكلما فهمت نفسك بشكل أفضل - أي دوافعك اللاواعية، وما يرفع من معنوياتك وما يحط منها، وما يحفزك، وكيف تتفاعل بشكل أفضل مع الآخرين - أجدت فهم الآخرين بشكل أفضل وجعلتهم يقومون بأمر لمصلحتك.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. قم باختبار الإنياغرام الموجود في الملحق «أ» إن لم تكن قد فعلت بعد.
2. اكتب ثلاث نقاط ضعف مرتبطة بفن التعامل مع الناس تود العمل عليها. اكتب حلاً لكل واحدة منها في ضوء اختبار الإنياغرام.
3. اكتب أفضل نقطة من نقاط قوتك. كيف يمكن لك العمل على تحسينها من خلال قراءتك هذا الكتاب؟

2. كيف «تفهم» أي شخص (حتى لو كنت لا تحبه)؟

«أنا لا أفهمه» تمت وأنا أغلق الهاتف. كنت قد أنهيت للتو مكالمة هاتفية مع أحد الأعضاء القدماء في المؤسسة التي كانت شريكاً تجارياً مهماً لنا، كنت محبطاً، وغاضباً، ومرتبكاً، كنا نكافح من أجل إطلاق هذه الشراكة التجارية لعدة أشهر، واعتقدت أنني كنت أملك الرؤية الرئيسة لفهم السبب والمساعدة في تصحيح المشكلة. ولكن بوب (كما سنسميه في هذا الكتاب) لم يرد الاستماع لي أو التعاون معي أو المساعدة بأي شكل من الأشكال.

كان بوب لئيماً ونكداً، وأنا كنت عاجزاً عن فهمه. كان يبدو كأنه يكن الضغينة وغاضب على العالم، وكان عازماً على التخلص من أي شخص يقف في طريقه. بدا شبيهاً للغاية بالشخص المثابر الذي يرقى بنفسه دون تفاوض مع الآخرين، والذي وصفته في الفصل الأول، فهو جيد في إصدار الأوامر ولكن ليس جيداً في بناء العلاقات. لم أراه مرة واحدة يتسم خلال عدة لقاءات لنا وجهاً لوجه.

الخطوة الأولى في التأثير على الناس هي فهمهم، وأنا ببساطة لم أفهم بوب. كنت قد حاولت لعدة أشهر التواصل معه، ولكن دون جدوى. كيف يمكنني العمل بفعالية مع شخص لم أكن أحبه؟ كيف يمكنني العمل مع شخص لم أكن أفهمه حتى؟

قمت، وأنا أشعر بالهزيمة التامة، بمفاتيحة زوجتي كاري في موضوع مشكلتي معه: «أنا لا أفهم هذا الرجل يا كاري، ماذا أفعل؟» أجابت كاري على الفور، وهي التي تفهم الناس أفضل من أي شخص التقيته في حياتي: «إذا كنت تقول إنك لا تفهمه، فأنت بالتأكيد لن تفهمه أبداً».

كل منا لديه في حياته أناس لا يفهمهم في البداية أو ربما إلى الأبد. كل منا مختلف عن الآخر، وأحياناً من الصعب أن نفهم الناس الذين هم مختلفون جداً عنا.

ربما لا بأس بالأمر، في معظم الأحيان لأنك قد لا تحتاج إلى التفاعل مع شخص لا تفهمه، لكن في غالب الأحيان الأمر مهم. فلو أردت أو احتجت إلى تفاعل هادف أو منتج في أي وقت من الأوقات مع شخص ما، سواء كان زميلاً في العمل أو زبوناً في عملك أو ابن عم لك في لمة عائلية، فإنه من المجدي إيجاد طريقة تمكنك من فهمه.

الخطوة 1، كما شاركتني بها كاري، هي أن ترفض الاعتقاد بأنك «لا تستطيع». بغض النظر عن مدى اختلاف أي شخص عنك، ومهما كان شعورك عندما تكون معه، وبغض النظر عن أفعاله، عليك أن تعتقد أنه مع بعض الجهد سوف تصبح قادراً على فهمه.

إن العزيمة على التحكم بأمور حياتك لقوة جبارة، فبمجرد أن ترفض قول: «أنا لا أفهم ذلك الشخص»، فسوف تكون بأفضل حال من ذي قبل. ولكن هذا وحده لا يكفي.

«اصطحب هذا الشخص لتناول القهوة»، اقترحت علي كاري بشأن بوب، الرجل الذي عزمت الآن على فهمه.

«لكنني أكرهه كرهاً مطلقاً»، أجبته، وقد انكشمت لمجرد فكرة تناول القهوة معه.

«انظر إلى الأمر على أنه تجربة إذاً»، قالت كاري: «تجربة لمعرفة ما إذا كان يمكنك فهم شخص مختلف جداً عنك. اطرح الأسئلة، ثم اصمت وأنصت».

بقدر ما احتججت على نصيحة كاري، كالمعتاد، بقدر ما تبين أنها كانت صائبة في الصميم. وبعد أسبوعين وفنجان قهوة، فهمت بوب. لا زلت لا أحبه كثيراً، لكن بعد الجلوس معه لتناول القهوة خارج المكتب والحصول على فرصة للحديث (والاستماع إليه) وجهاً لوجه لمدة ثلاثين دقيقة فقط، شعرت حقاً بأنني فهمت وجهة نظره. كما اتضح لي، كان بوب قد عاش فترة صعبة لعدة سنوات كطفل مع أحد والديه فقط، ويبدو أنه في وقت من الأوقات قرر أن يصبح مستقلاً بشكل قطعي. لا ريب أن بوب كان من نوع إنيغرام 8 - مدفوعاً ليصبح قوياً - وأحياناً قد يصبح، بسبب ذلك الاندفاع إلى الاستقلال، شخصاً حاداً، ومتعجرفاً بعض الشيء، وعموماً صعب العريكة.

لم يتغير سلوك بوب نتيجة لاجتماعنا، بطبيعة الحال، ولكن قليلاً من الفهم نتج عنه فرق كبير في تعاملاتي المستقبلية معه. وعلى مدى الأسابيع التي أعقبت ذلك.

غدت محادثاتنا أكثر أنساً، وأحرزنا في الواقع بعض التقدم فيما يخص نتائج الأعمال المشتركة بيننا كما كنا نريد كالانا. بل حتى إنه ابتسم لي مرة في اجتماع وجهاً لوجه بعد بضعة أشهر من ذلك. وتمكنت في

نهاية المطاف من الحصول على معظم ما أردت الخروج به من تعاملاتنا التجارية ومن علاقتنا.

لم تكن هذه الفرصة لتتاح لي لو أنني استسلمت إلى حقيقة أنني لم أفهم بوب، وتركت الأمر على ما هو عليه. من هو الشخص الذي تعمل معه والذي لا تفهمه؟ من هو الشخص الذي تتعامل معه بشكل منتظم والذي يبدو أنك ستظل عاجزاً عن فهمه مهما حاولت؟

الخطوة الأولى هي الإصرار على أنه بإمكانك فهم هذا الشخص. الخطوة التالية هي استثمار خمس عشرة دقيقة وخمسة دولارات في تناول فنجان قهوة مع هذا الشخص.

قد لا تخرج من هذا اللقاء وأنت تفهم هذا الشخص تمام الفهم أو وهو يروق لك أكثر من ذي قبل، لكن ستكون لديك فرصة للكفاح من أجل بناء علاقة معه تكون أكثر إنتاجية وفائدة من الآن فصاعداً.

بوب، أينما كنت اليوم، أمل أنك لا تزال تفضل قهوتك سادة وتبتسم أحياناً.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب أسماء ثلاثة أشخاص في حياتك كنت تكافح من أجل فهمهم.
2. التزم بأن تستدعي أحدهم ليتناول معك القهوة بعد انتهائك من قراءة هذا الفصل.
3. اذهب إلى هذا اللقاء وأنت عازم على فهم هذا الشخص (حتى لو كان لا يروق لك).

3. كيف تفهم شخصاً ما أفضل من فهمك أصدقاءك (في ثلاث دقائق فقط)؟

«ستعرف الآن كيف تفهم الشخص المجاور لك أفضل مما تفهم الكثير من أصدقائك، في ثلاث دقائق فقط ومن خلال ثلاثة أسئلة فقط!»، قالها المحاضر المتحمس طويل القامة، الذي كان يقف على المنصة أمام 1200 شخص. كنت جالساً في الصف الأمامي، تتابني الحماسة، ولكنني كنت شاكاً في مدى صحة ادعاء لاري بينيت Larry Benet، الذي كان قد أدلى به للتو في المؤتمر العالمي لتسويق وسائل الإعلام الاجتماعية في ربيع عام 2013. لاري رجل مهمته الدائمة الشبكات الاجتماعية.

كثيراً ما يشار إلى لاري بينيت على أنه واحد من «أكثر الناس اتصالاً على كوكب الأرض». فلاري بيني لديه علاقات تتعدى أكثر بكثير كونها مجرد صداقات. وقد حصل على سمعة مميزة كشخص يتحكم في بناء العلاقات وكذلك محاضر محفز للتفكير ومسئول للغاية. لكن تلك كانت تجربتي الأولى مع لاري بينيت، وأعترف بأنني كنت أشك في كلامه. كان لاري أول متكلم رئيس في المؤتمر، وكنت أعرف أنه كان هناك لتعليم الناس كيفية التواصل بشكل أفضل. ومع ذلك، فإن فكرة أن بإمكانه أن يعلمني كيف أفهم شخصاً أفضل بكثير من فهمي أصدقائي في

ثلاث دقائق، بدت لي فكرة مستحيلة بعض الشيء، حتى بالنسبة لشخص خبير.

«السؤال الأول: ما هو الشيء الأكثر إثارة الذي تعمل عليه الآن؟ خذ مكانك، استعد، انطلق!»، قالها لنا لاري بكل ثقة. التفت إلى يساري وعلى الفور عرفت نفسي للرجل المجاور لي. لم يكن لدينا الكثير من الوقت، لذلك سرعان ما أخبرت ستيفن عن ليكابل لوكل Likeable Local، الشركة الجديدة التي كنت أستعد لإطلاقها، وحدثني هو عن مشروع علمي جديد كانت شركته بصدد الكشف عنه. ياه! قبيل الموعد النهائي مباشرة.

انطلق صوت لاري المدوي من وسط القاعة: «السؤال رقم اثنين»: «إذا كان لديك من المال ما يكفيك للتقاعد، ثم تبقى لك فائض، فماذا ستفعل به؟»

كان الضغط علينا كبيراً لتبادل الإجابات في دقيقة واحدة فقط، وهكذا سرعان ما علمت أن ستيفن سوف يسافر إلى كل أنحاء العالم مع زوجته، ليزورا القارات السبع، وأخبرته أنني سوف أترشح لمنصب رئيس بلدية مدينة نيويورك ربما أو حاكم الولاية. مرة أخرى، كنا نجحنا في تبادلنا تلك الإجابات في أقل من دقيقة واحدة. وكانت تلك تجربة مثيرة جداً للاهتمام!

«السؤال النهائي، وتذكرا، لديكما دقيقة واحدة فقط للرد عليه كلاكما»، أعلن لاري. «ما هي المنظمة الخيرية المفضلة لديك لتدعمها؟ ولماذا؟»

أصررت على أن يجيب ستيفن أولاً عن السؤال هذه المرة، لأنني كانت لدي منظمتان كنت أرغب في الحديث عنهما وأردت التأكد من أنه يفهم ذلك. وأخبرني هو عن جمعية حماية البيئة (Nature.org) Nature Conservancy وكيف أنه تحمس بشغف للحديث عن الحفاظ على الطبيعة وعن تغير المناخ، أما أنا فحدثته عن جمعية مرض التصلب المتعدد والتحالف الوطني لذوي الأمراض العقلية وكيف أنني أنا وزوجتي، ولأننا لدينا العديد من أفراد أسرتنا مصابون بها، شعرنا أننا مضطران لدعم كلتا المنظمتين.

كانت تلك هي الأسئلة. لم نصبح أنا وستيفن على الفور من أفضل الأصدقاء بعد هذا التبادل. ولم نستمر في محادثتنا تلك خلال العشاء أو دعا أحدها الآخر لزيارة عائلتنا، على الرغم من أننا تبادلنا بعض الرسائل الإلكترونية بعد هذا المؤتمر، فقد مضى أكثر من عامين على تلك المحادثة الواحدة والوحيدة التي جمعتنا. ولكن الأمر المثير للاهتمام حقاً هنا هو هذا: لقد مضى أكثر من عامين الآن، ولكنني ما زلت أذكر بكل سهولة مضمون محادثتنا تلك. لا زلت أعرف عن ستيفن، بعد ثلاث دقائق فقط من الكلام إليه، ومنذ عامين، أكثر مما أعرف عن أصدقائي الذين تعود صداقتي بهم إلى فترة المدرسة الثانوية، أو الكلية، أو العمل.

بعد استطلاع الرأي بشكل غير رسمي لدى الجمهور، وضمن أن المتشككين مثلي قد تم إقناعهم، واصل لاري كلمته الرئيسة.

وقال للجمهور: إن الحياة قصيرة جداً لإضاعة دقائق ثمينة منها في الحديث عن الطقس أو عن البلاد التي ولد الناس فيها أو عن عملهم.

وقال لاري: إنه إذا كنا قد تمكنا من فهم الشخص الذي يجلس بجانبنا بهذا الشكل في ثلاث دقائق فقط، فلم لا نمنح أنفسنا، والناس الذين سنلتقي بهم، هذه الهدية في لقاءتنا بهم في المستقبل؟!!

كان لاري يبيت محققاً تماماً. فنحن عندما نلتقي الناس «في الحياة الحقيقية»، قد نبادلهم أطراف حديث بسيط يكون مقبولاً اجتماعياً، بدلاً من أن نطرح عليهم أسئلة محددة. ولكن الحقيقة هي أنه، من خلال طرحنا أسئلة أفضل وأكثر ذكاء، يمكننا فهم الأشخاص الذين نلتقي بهم بسرعة أكبر وتحديد ما إذا كانوا أصدقاء محتملين لنا أو أعداء، أو شركاء عمل محتملين، أو زملاء، أو موظفين لدينا في المستقبل، أو مجرد معارف عابرين. الحياة قصيرة. وكلما أضعنا وقتاً أقل في الحديث عن الطقس، كان ذلك أفضل.

الأسئلة الثلاثة التي علمني إياها لاري أسئلة ممتازة. ومع ذلك، هناك الكثير من الأسئلة الأخرى التي يمكن أن تُسأل في وقت مبكر في أول لقاء مع شخص ما، كي تستطيع فهمه بشكل أفضل وفهم نظرتة للعالم. إليك فيما يلي عشرة أسئلة لتتقي منها:

1. ما هو الشيء الأكثر إثارة في حياتك المهنية في الوقت الحالي؟

2. ما هو الشيء الأكثر إثارة في حياتك الشخصية الآن؟

3. إذا كان لديك ما يكفي من المال للتقاعد، فماذا كنت لتفعل اليوم؟
4. ما هو الشيء الوحيد الذي ترغب في القيام به، أو ترغب في الحصول عليه، خلال خمس سنوات من الآن؟
5. ما هي أفضل منظمة خيرية تود دعمها؟ ولماذا؟
6. إذا لم تكن تعمل في المجال الذي تعمل به اليوم، فما هو العمل الذي كنت ستقوم به؟ ولماذا؟
7. أخبرني عن شخص مثالي بالنسبة لك، على أن لا يكون أحد أفراد عائلتك.
8. من الشخص الذي كان أكثر تأثيراً عليك في حياتك؟
9. كيف يمكن أن يصفك معلمك المفضل؟
10. إذا كان بإمكانك أن تختار أن تفعل أي شيء ليوم واحد، فما هو؟ ولماذا؟

هذه الأسئلة لا تقطع حبل الصمت وتساعد على استهلال الحديث بينك وبين الناس فقط، بل إنها تجعلهم وبسرعة يتحدثون عن الأشياء التي تهمهم حقاً، الأشياء التي سوف تكشف لك عن شخصيتهم الحقيقية: قيمهم، وما يحبون، وآمالهم، وما يثير شغفهم. وعلى الرغم من أنك لا تستطيع تطبيق اختبار تقييم الشخصية على شخص تلقينه للتو، إلا أنه يمكنك أن تسأله أسئلة أفضل من تلك التي تعد أسئلة تقليدية، مثل: «من أي بلد أو مدينة أنت؟» و«أين

زاولت دراستك؟» و«ماذا تعمل؟» و«كيف يبدو لك الطقس اليوم؟». وربما يفكر البعض منكم في هذه المرحلة: «ديف، قيل لك من قبل رئيس المؤتمر اطرح هذه الأسئلة. أما أنا فلا أستطيع أن أواجه شخصاً التقيته للتو وأسأله هذا النوع من الأسئلة، دون أن ينظر إلي الناس على أنني مجنون». قد تكونون على حق، ولذلك عندما يحين الوقت لتطبيق هذه التجربة، يمكنك ببساطة افتتاح المحادثة مع الشخص بـ: «لقد فرغت لتوي من قراءة هذا الكتاب غير المؤلف والذي يتحدث عن طرح أسئلة أفضل عند أول لقاء لك بشخص ما. هلا حاولنا تبادل الإجابات عن اثنين من هذه الأسئلة؟» ستُفاجأ كيف ستجري المحادثة بسهولة، كما ستُفاجأ بمدى قيمتها، تماماً كما فوجئت أنا يوم التقيت لاري بينيت، وستبدأ في فهم الناس بشكل أفضل بكثير وأسرع أيضاً.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب الأسئلة الأربعة المفضلة لديك من قائمة الأسئلة العشرة أعلاه.
2. في المرة القادمة التي تلتقي فيها شخصاً ما في العمل أو في بيئة اجتماعية ما، جرب سؤالين أو ثلاثة من هذه الأسئلة.
3. لاحظ كم سيصبح بإمكانك قطع جبل الصمت واستهلال الحديث بسهولة وكيف ستعرف شخصاً ما بشكل أفضل باستخدامك أسئلة أفضل من الأسئلة التقليدية.

4. كن مهتماً بدل أن تكون مهتماً

نحن البشر نحب الكلام، وكل واحد منا يفضل التحدث عن نفسه عوضاً عن الاستماع، في أي حالة اجتماعية يكون فيها حديث فرد مع فرد آخر. لا حرج في ذلك؛ هذه هي حقيقتنا. الناس يهتمون أكثر بكثير بأنفسهم وأسرهم أكثر مما يهتمون بك، وبالتأكيد إذا كنت غريباً نسبياً، فإنهم يهتمون بأنفسهم أكثر بكثير من اهتمامهم بك أو بأي شيء تود قوله.

مرة أخرى، ليس هنالك شيء خاطئ طبيعياً أو حتى مستغرب بشأن هذه الحقيقة، لكنها تظل حقيقة. وكلما أسرعت إلى تبني هذا الواقع - إن أي شخص غريب عنك لا يهتم بك أو بما لديك لتقوله بقدر ما يهتم بنفسه وبما يود أن يقوله - سرعان ما ستجيد بشكل أفضل بناء علاقات مع الناس والتأثير فيهم.

بما أن البشر يحبون الحديث عن أنفسهم، فإذا كنت تستطيع التركيز على الإصغاء، الإصغاء حقاً، والانتباه إلى الشخص الذي أنت معه، فإن هذا الشخص سيقدر لك ذلك، وسيحبك، بل سيعشقتك. حتى لو كنت لا تقول شيئاً، طالما أنك لا تزال تقر بأنك في الاستماع، باستخدام الاتصال بالعينين ولغة الجسد وقول «أجل» أو «أعرف»، من حين لآخر، فإن ذلك الشخص سوف يعشقتك. قد

تكون هذه أسهل تقنية في هذا الكتاب بأسره! السر في جعل الناس يعشقونك هو الصمت والإصغاء إليهم.

وهذا الأمر على قدر ما يبدو بسيطاً فهو حقيقة؛ لكن هناك تحذيراً كبيراً واحداً وهو أنه: لا يمكنك الإصغاء بصفة غير فاعلة كما لو كانت هذه خدعة استماع في صالون تعلمتها من كتاب. أعني بهذا أنك لا تستطيع أن تفعل ما يفعله الكثير منا عندما نعتقد أننا نستمع للغير، أي أن تبقى جالساً في انتظار دورك في الكلام. عليك أن تستمع بنشاط وفاعلية وتهتم بشكل صادق بالشخص الذي يتحدث إليك. عليك أن تركز حقاً. إذا كنت تستطيع أن تفعل هذا (والأمر يتطلب الممارسة)، فسوف يساعدك ذلك على أن تكسب حظوة لدى الناس وتعزز علاقاتك بهم في كل مرة.

فقط قاوم إغراء الحديث عن نفسك. حتى وإن طرحت عليك الأسئلة، تحول عنها أو أجب عنها بسرعة، ثم أعط الشخص الآخر فرصة فورية للتحدث عن نفسه مرة أخرى. وبما أن معظمنا يحب الكلام، فقد يتعارض هذا مع طبيعتك. إذا وجدت أن الاستماع الفعال تحدٍ بالنسبة لك، فإن أفضل طريقة لممارسته هو من خلال ممارسة الصمت، بقدر ما قد يكون هذا أمراً صعباً. أنا مثلاً أحب التحدث أمام الجمهور، والتحدث على الخاص، ومثل جميع البشر، أحب التحدث عن نفسي، ولذا فأنا أقدر مدى صعوبة الصمت الفعال. ولكن في كل مرة أفعل ذلك، يصبح الأمر أسهل بالنسبة لي.

توفر الطائرات فرصة مثالية لممارسة هذه المهارة. التفت إلى الشخص المجاور لك على متن طائرة وابدأ بطرح الأسئلة. استمع، ثم استمع، ثم استمع أكثر. يمكنك متابعة المحادثة بصدق مستخدماً عبارات مثل «أخبرني المزيد عن ذلك». ستشعر بالصدمة إزاء السرعة التي يمكن أن تعرف بها هذا الشخص من خلال السماح له بالتحدث عن نفسه.

ولكن هذه التقنية لا تتعلق فقط بمجرد اكتساب صديق جديد. بل تتعلق بزيادة فرصك في أن تكسب شيئاً ما من علاقاتك. سواء كان ذلك اليوم أو غداً أو بعد خمس سنوات من الآن، سوف تكون في وضع أفضل بكثير لتطلب من هذا الشخص خدمة أو بقشيشاً أو التعامل معه تجارياً، كل ذلك لأنك جلست وأصغيت إليه. على سبيل المثال، قبل عامين في رحلة لي عبر البلاد، جلست بجانب محام يدعى ستيفن. سألته الكثير من الأسئلة وجعلته يتحدث عن حياته وأهدافه وأطفاله وأحلامه. لم يكن لدينا الكثير من الأمور المشتركة، ولكنني قدرت بصدق معرفة شخص ما. وفي نهاية الرحلة، تبادلنا معلوماتنا للتواصل. بعدها بعام ونصف، أصبح ستيفن مستثمراً صغيراً في إحدى شركاتي.

الصمت والإنصات طريقة فعالة لفهم الغرباء، ولكنها أكثر فاعلية لفهم الأصدقاء والزملاء. مثال على ذلك: قبل ثلاث سنوات، حاولت تجريب هذه التقنية في شركتي عندما أعلنت قبل اجتماع الإدارة العليا لشركة لايكابل أنني لن أتحدث في ذلك الاجتماع مهما يكن. في البداية، انصدم البعض (بمن فيهم أنا) لأنني كنت أنوي

السرفي
جعل الناس
يعشقونك هو
أن تصمت وتنصت

فقط الجلوس والاستماع، ولكن عندما فعلت ذلك، اكتسبت المزيد من التبصر في أعمال الشركة وعن كبار مسؤوليها التنفيذيين في ساعة واحدة فقط، أكثر مما كنت قد فعلت لأسابيع. وأحسوا هم بأنهم مفهومان بشكل أفضل، وتم تمكينهم واحترامهم أكثر من أي وقت مضى، وجعلهم ذلك يحبونني بشكل أفضل كرب عمل أيضاً!

وقد أثبتت فعالية هذه التقنية مرة أخرى في العام الماضي عندما ذهبت في خلوة القيادات رفقة العديد من الأصدقاء المقربين لي من رجال الأعمال، اقترح قائدنا أن نتناول «فطوراً صامتاً»، أحببت ذلك كثيراً، لدرجة أنني قررت أن أظل صامتاً لعدة ساعات بعد ذلك. لم أكن فقط أكثر انسجاماً مع الناس والبيئة من حولي، بل تم أيضاً تقديري أكثر من طرفهم. وقال لي أحد الأصدقاء المقربين، ربما مازحاً: «أو تعرف يا ديف، أنا حقاً أحبك كثيراً عندما تكون صامتاً أكثر من حبي لك عندما تتحدث». تذكر أن الناس يهتمون لأمرهم أكثر من اهتمامهم لأمرك.

تذكر أن الناس يهتمون لأمرهم أكثر من اهتمامهم لأمرك. الناس يريدون التحدث عن أنفسهم. الاستماع للآخرين والسماح لهم بالكلام هما مفتاح النجاح في كسبهم في الحياة، وفي العمل، وفي جميع العلاقات الإنسانية.

ما إن يمكنك إثارة رغبة الناس في التحدث عن أنفسهم وشعورهم بأنك تستمع إليهم، ستكون قادراً على تمتين علاقتك مع كل شخص تعرفه وتلقيه والتأثير فيه في نهاية المطاف.

يقول الكاتب الشهير والمحاضر ديل كارنيجي Dale Carnegie: «يمكنك كسب المزيد من الأصدقاء في غضون شهرين عندما تهتم بالآخرين، أكثر مما يمكنك كسبه في غضون عامين من خلال محاولة جعل الآخرين يهتمون بك».

اسمح لي أن أعيد صياغة كلامه هنا: في مجال النفوذ، من المهم أن تكون مهتماً، لا أن تكون مهماً.

إذا كنت لا تصدقني، أناشدك أن تمارس ذلك. فقط حاول، ولو حتى بمحادثة واحدة، غرد لي على حسابي في تويتر (DaveKer-@pen) وأخبرني بتجربتك. سأكون في الاستماع.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. على متن الطائرة أو القطار، مارس تجربة الكلام إلى شخص غريب واطرح عليه الأسئلة واستمع بالفعل إلى إجاباته دون مقاطعته أو قول أي شيء عن نفسك.
2. باشر محادثة واحدة على الأقل في العمل أو في المنزل، تركز فيها بنسبة 90 في المئة أو أكثر، على طرح أسئلة حقيقية والاستماع عوضاً عن الكلام. هبى جمهورك مسبقاً إذا كان هذا يجعلك تشعر بالراحة أكثر. بعد ذلك، لاحظ تجربتك واسأل الطرف الآخر، أو الأطراف الأخرى في المحادثة، عن تجربتهم.

5. أغلبية الناس وحيدون.. ساعدهم على الإحساس بالتواصل مع الآخرين

كان روبين وليامز Robin Williams واحداً من أشهر الممثلين وأنجح الشخصيات في عصرنا وفي كل العصور، الملايين من الناس أعجبوا به، والآلاف عرفوه وأحبوه، والعشرات أحسوا بالقرب منه. ولكن في أغسطس 2014 وضع روبن وليامز حداً لحياته. فعلى الرغم من كل هذا الحب والنجاح، كان وليامز وحيداً للغاية.

في الليلة نفسها التي توفي فيها روبين وليامز، حضرت حفلاً في حانة وسط مدينة نيويورك لدعم صديق لي يعمل محرراً صحافياً. بعد أن غادرت زوجتي إلى المنزل، قررت أن أقوم بظهور سريع في الحفل، لأقول: مرحباً لصديقي، ثم أغادر. لكنني كنت بحاجة لشحن هاتفي الخلوي قبل أن أذهب إلى المنزل، لذا سألت امرأة في الحفل عن مكان لشحن هاتفي. فأرسلتني إلى الطابق السفلي، حيث وصلت هاتفي بالمأخذ الكهربائي وجلست على الأريكة أنتظر. كانت بجانبني ساندي، وهي موظفة تبلغ من العمر 31 عاماً وأحد منظمي ورعاية الحفل.

«حدثيني عن نفسك»، قلتها لساندي، وكان هذا حقاً كل ما كان علي قوله. ففي العشرين دقيقة التي تلت، بينما كانت بطارية هاتفي تشحن، عرفت قصة ساندي بالكامل. ساندي دوماً في دور وصيفة

الشرف، لا العروس. كانت امرأة حزينة لأن ليس لديها شريك يشاطرها حياتها. وقد حققت نجاحاً كبيراً في حياتها المهنية، إذ ارتقت سلم الرتب إلى أعلاها في شركتها الحالية، لكنها كما أخبرتني كانت تفتقد شيئاً ما. أخبرتني ساندي عن طموحاتها المهنية ومخاوفها وتحدياتها. وكلمتني عن أحلامها وأهدافها وحبها للسفر، وعن كل مكان تقريباً سافرت إليه في الماضي.

كنت بالكاد قد قلت شيئاً آخر غير كلماتي الأولى: «حدثيني عن نفسك»، ثم بضع كلمات أخرى لأقر لها بأنني كنت مصغياً. ومع ذلك، أفرغت ساندي ما كان في جعبتها لي كما لو كنا من أفضل الأصدقاء.

ربما كانت وحيدة، أو ربما كانت تسعى حقاً إلى التواصل؛ من الصعب معرفة أي الأمرين كان السبب على وجه اليقين. ولكن ما حدث بعد ذلك كان صدمة بالفعل.

«لقد راقني حقاً الحديث إليك» قلتها لها. «لكن ينبغي علي أن أنصرف». ثم تحولت إلى المأخذ الكهربائي لأسترد هاتفي، وأدركت ساندي أنها الوحيدة التي تحدثت طوال الوقت.

«أوه، يا إلهي، أنا آسفة جداً، لم أسألك عن نفسك شيئاً، أتسافر إلى أي مكان مثير للاهتمام قريباً؟» «سألتني في صخب».

«في الواقع، سأذهب إلى سان فرانسيسكو الأسبوع المقبل لحضور عيد ميلاد زوجتي».

«أوه، أنا أحب سان فرانسيسكو!» أجابت. «وأنا هناك كل الوقت من أجل العمل».

«هل لديك بالمناسبة أي اتصالات مع فرنش لوندري؟ French Laundry» سألتها. وكنت قد حاولت الوصول إلى نابا فالي Napa Valley، مؤسسة الطعام الراقية الحصرية الطابع، منذ عدة أشهر، في الفترة التي سبقت رحلتي.

«أجل، لدي علاقات بهم!» ردت ساندي متحمسة. «دعني أجرِ مكالمة هاتفية وأر ما يمكنني القيام به».

في الأسبوع التالي تناولت عشاءً راقياً مع زوجتي في يونتفيل Yountville، وتذوقنا المأكولات الشهية في واحدة من أصعب المطاعم التي يمكنك دخولها في البلاد. فمن جهة، كل ما فعلته هو أنني طلبت من شخص غريب المساعدة للحصول على هذه الليلة الخاصة وغير المتوقعة. ومن جهة أخرى، كنت قد خصصت وقتاً حقيقياً - عشرين دقيقة من حياتي - للمساعدة في ملء فراغ تسوده الوحدة في حياة أحدهم، ولعله أمر نادراً ما يحدث لها.

استمع لكي تفهم، حاول بصدق أن تتواصل بعمق مع الناس، ساعدهم على الإحساس بأنهم أقل وحدة، وسوف تجد نفسك أكثر مقدرة على التأثير فيهم.

مفتاح هذا الدرس، كما هو الحال في العديد من دروس هذا الكتاب، هو أن تفعل كل هذا بصدق. أي لا تساعد الناس على الإحساس بأنهم أقل وحدة في سبيل التأثير فيهم، ولكن لأن هذا هو الأمر الصائب الذي يجب القيام به. لم يكن لدي أي فكرة، بالطبع، أن ساندي لديها اتصالات مع فرنش لوندري.

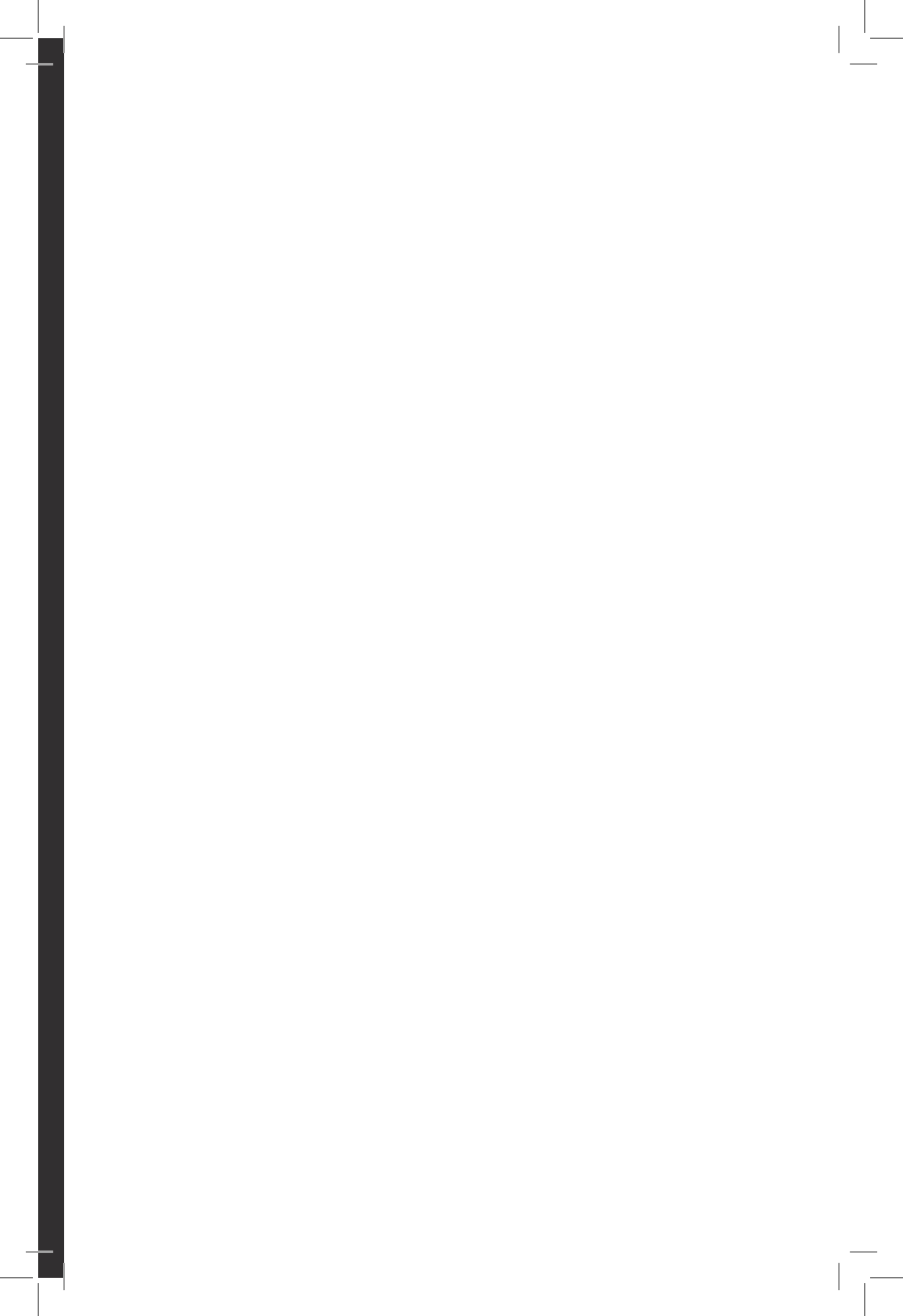
بل لم أكن أتوقع حتى أن يأتي هذا الموضوع في خضم محادثته.

بدلاً من ذلك، استمعت إليها وتواصلت معها وساعدتها على الشعور بأنها أقل وحدة، ولو للحظات معدودة، مما كان سبباً في حصولي بالضبط على ما كنت أريد في ذلك الوقت.

فحتى الأفراد الأصحاء نفسياً، الذين يتمتعون باستقرار جيد، يعيشون لحظات يشعرون فيها بالوحدة ويتوقون إلى التواصل والاتصال أكثر بالناس الآخرين. ونحن من خلال اقترابنا من الناس بقصد فهمهم والاتصال بهم بعمق أكبر، نميز أنفسنا عن معظم الناس في العالم، الذين لا يكثرثون أو أنهم مشغولون جداً بمشاكلهم الخاصة لقضاء بعض الوقت مع الآخرين أو التركيز عليهم. عندما نركز بالفعل على الآخرين ونساعدهم على الشعور بأنهم ليسوا وحيدين، فإن عالماً من الفرص سيفتح أمامنا.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. مارس هذا التمرين مع ثلاثة أشخاص: اثنين من الغرباء نسبياً بالإضافة إلى إما صديق لك وإما أحد أفراد أسرتك. ومع كل شخص من هؤلاء اطرح أسئلة، واستمع، واسع لفهم هذا الشخص والتواصل معه على مستوى أعمق.
2. ابدأ محادثة واحدة على الأقل في العمل تطرح فيها أسئلة تتعلق بمواضيع أعمق من تلك التي تناقشها عادة (إذا كان ذلك لائقاً). اسمح للشخص الآخر أن يكون ضعيفاً قليلاً وشاركه ضعفك أيضاً. لاحظ بعد ذلك ما إذا كنت تشعر بارتباط أقوى مع هذا الشخص، وإذا ما كنت ستكون أكثر راحة عندما ستطلب منه طلباً ما في يوم من الأيام.



2

التعرف إلى
الأشخاص المناسبين



6. ارتد حذاءً برتقالياً:

المفاتيح البسيطة التي لم يتحدث عنها أحد، لإنشاء شبكة علاقات اجتماعية

محبط، قلق، وعلى وشك الاستسلام، هكذا كان شعوري وأنا أتجول خلال ساعة الراحة بعد انتهاء احتفالية تأسيس Found-ers (المؤسسون). أحد أهداف مشاركتي كان من أجل الاستفادة، وفعلاً فقد تعلمت الكثير في جميع الحصص التي استمرت طوال النهار. إلا أن الهدف الرئيس لحضوري ذلك الحدث، هو كي ألتقي الناس، بمن فيهم المستثمرون المحتملون في شركتي الناشئة.

لم أنجح في تحقيق هذا الهدف، كان في القاعة العشرات من المستثمرين، ولكن الشركات الناشئة الأخرى كانت قد استنفدت كل وقتهم، ولم أتمكن من مقابلة سوى مستثمر واحد، استبعدني دون أن يعير كلامي اهتماماً حقيقياً. لا بأس. لم يكن هناك فعلياً سوى شخص واحد أود مقابلته: ديف مكلور Dave McClure.

ديف مكلور هو الشريك المؤسس لـ 500 شركة ناشئة، ويملك صندوق استثمار في المشاريع الناشئة يحظى باحترام كبير، مقره في وادي السيليكون، ولديه مكاتب في جميع أنحاء العالم. لقد تلقيت مؤخراً رسالة إلكترونية غاية في الأهمية من فيكتوريا رانسوم Victoria Ransom تقدمني فيها لديف، وفيكتوريا هي

الشريك المؤسس لتطبيق ويلدفير Wildfire (الذي بيع إلى غوغل)، وهي أيضاً صديقة مشتركة. ولكن، إلى اليوم لم أتلق رداً على رسالتي الإلكترونية. كنت أعرف أن ديف مشارك في هذا الحدث، لأنه كان أحد المتحدثين في فقرة ما بعد الظهر وكانت هذه فرصتي لأتواصل معه شخصياً.

وقفت في قاعة مملوءة برجال الأعمال والمستثمرين، على أمل أن يهتم بي أحدهم ليس إلا، خطر لي أن أتوجه إلى البار لأحصل على مشروب حين سمعت فجأة: «لا بد أن أذهب وأتحدث مع الرجل صاحب الحذاء السخيف»!

نظرت إلى أعلى، وإذ هو ديف مكلور. من بين ثلاثمائة شخص في القاعة، أردت حقاً أن أتحدث إلى واحد بعينه وها هو يستوقفني ليتحدث معي. لماذا؟ كان قد لاحظ حذائي ذا اللون البرتقالي الساطع. وفي حين أراد جميع من في القاعة التحدث إليه، كان حذائي وراء قراره التحدث إلي أنا، وكانت هذه فرصتي، ولم أكن لأهدرها.

«أمل أن يكون راق لك بريقه، ديف»، أجبت مازحاً، واغتنمت الفرصة لأذكره بالبريد الإلكتروني وأخبره أكثر عن أعمالنا. وفي غضون خمس عشرة دقيقة كان قد قدمني إلى شريكه في نيويورك، شاي غولدمان Shai Goldman، وكنا قد حددنا وقتاً لاجتماع متابعة. وبعد بضعة أسابيع، كانت 500 شركة ناشئة قد أصبحت مستثمراً رئيساً في شركتنا الناشئة في مجال التكنولوجيا لايكبل لوكل Likeable Local.

هل كان حذائي البرتقالي السبب الذي جعلني أحصل على الاستثمار؟ بالطبع لا. لكنه كان السبب في أنني دخلت في محادثة في بادئ الأمر. في قاعة مملوءة بالناس، يحاول الجميع جذب انتباه أناس مشغولين أساساً، كان الحذاء كل ما أحججه لأبرز في الحشد.

الحذاء البرتقالي الذي ارتديته في ذلك اليوم كان الزوج الحادي والعشرين الذي امتلكته، ولدي اليوم تسعة وعشرون زوجاً من الأحذية البرتقالية. لا يمر يوم دون أن أضع حذاءً برتقالياً. والحذاء البرتقالي لا يجعلني أبرز فقط في المؤتمرات ويقدم لي دوماً المزيد من الفرص للتواصل مع الناس. قد يحدث هذا في أوقات عادية: في المطار وأنا ذاهب إلى العمل أو عائد منه، في المقاهي، وفي ردهات المباني. يتقدم الناس نحوي كل يوم تقريباً ليعلقوا على الحذاء ويبدووا في محادثتي. بعض هذه المحادثات لا تفضي إلى شيء، ولكن بعضها الآخر قد يخلق فرصاً مثيرة، وعلاقات حقيقية، وفرصاً للتواصل مع أناس يمكنهم أن يضيفوا قيمة لحياتي بطريقة أو بأخرى. ودون تلك الأحذية، ما كنت - ربما - لأقابل هؤلاء الناس أبداً.

طبعاً، هذا لا يعني أنك يجب أن تذهب وتشتري تسعة وعشرين زوجاً من الأحذية البرتقالية (أو من الأحذية الملونة، فقط لهذا الغرض، فالأحذية باهظة الثمن). ولكن يمكنك اعتماد نمط معين من الأزياء يساعدك على التميز في المؤتمرات وفي الأماكن الأخرى ويقدم لك فرصة للقاء المزيد من الناس.

خيارى الخاص هو الأحذية البرتقالية، ولكن خيارك ممكن أن يكون أى شىء آخر. عليك مراعاة معيارين اثنين فقط: أن يكون لخيارك القدرة على جذب الاهتمام وأن يعطى انطباعاً حقيقياً بأنه خاص بك. إذا لم يكن حذاء، فوشاحاً، أو أقرطاً، أو حقيبة مميزة أو ربطة عنق، أو ساعة، أو قبعة، أو سواراً. ماذا يمكن أن يكون أسلوبك المميز في المؤتمرات أو في غيرها؟ كيف يمكنك أن تبرز أكثر، وأن تتخطى مجرد لفت النظر في الحشد إلى جذب الناس نحوك؟

قد يرى بعض الناس أن هذه الفكرة سخيفة. والبعض الآخر قد لا يريد أن يبدو غريباً وسط الحشد. لهؤلاء أقول ما يلي: يجب ألا يجعلك نمطك الخاص بالأزياء تبدو أحمق. حتى إذا كان نمطك الخاص لا يتضمن ألواناً براقية وبارزة. إن اعتمدت أسلوباً معيناً في الأزياء فسوف يسهل تذكرك من قبل الأشخاص الذين تلتقيهم. فكر في الموضوع بهذه الطريقة: لم لا تحقق مكسباً على كل الآخرين في القاعة؟

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب قائمة من ثلاثة إلى خمسة إكسسوارات، ألوان، أو تفاصيل من الممكن أن تعتمد عليها نمطاً خاصاً تبرز به.
2. اسأل ثلاثة أشخاص تعرفهم وثق بهم بشأن قائمتك. ما هو النمط الأنسب اعتياده؟
3. اشتر ما يلزم لتجعل لنفسك نمطاً خاصاً واعتمد مظهرك الجديد في المناسبة التالية التي تشارك بها.

7. كيف تتمكن من مقابلة أي شخص تريد

قالت لي زميلتي في إشارة إلى سالي كراوشيك -Sallie Kraw-check: «لن تستطيع أن تحصل على مقابلة معها». وسالي هي الرئيسة التنفيذية السابقة لشركة ميريل لينش Merrill Lynch، والمعروفة بأقوى امرأة في وول ستريت. كنت دائماً معجباً بشفافيتها ومثابرتها وسمعتها كرئيسة فائقة الذكاء.

سألتها: «لم لا؟»، واستشعرت تحدياً وبالتالي فرصة. كنت قد قرأت مؤخراً مقالة محفزة للتفكير بقلم سالي وقررت أنني أرغب في مقابلتها. لم أكن متأكداً كيف؟ أو تحديداً لماذا؟ ولكن لمجرد أن يسمعي أحد الزملاء أنني لا أستطيع أن أفعل كذا أو كذا، فإن ذلك بالنسبة لي أفضل وسيلة لتحفيزي على فعل الأمر أو على الأقل على المحاولة.

لجأت إلى شبكة علاقاتي الاجتماعية والتي سبق أن وصلتني بعشرات من رؤساء المؤسسات في جميع أنحاء العالم. لا، لم ألبأ إلى فيسبوك، أكبر شبكة علاقات اجتماعية في العالم. ولم ألبأ إلى تويتر، وهي الشبكة الاجتماعية المتاحة لأكثر عدد من المستخدمين في العالم. وبدلاً من ذلك، تحولت إلى شبكة بنيت حصرياً للمهنيين في العالم: لينكد إن LinkedIn.

كشفت بحث سريع عن معارفنا المشتركة أن لدينا ثلاثة عشر صديقاً مشتركاً. اخترت واحداً يمكنه أن يقدمني لها ويدعى سيرجيو Sergio والذي كان يعمل آنذاك مديراً تنفيذياً رفيع المستوى في جنرال إلكتريك General Electric. كنت قد قدمت لسيرجيو ورشة عمل مجانية منذ سنوات عدة، وكنت أعرف أنه سوف يتذكرني بكل مودة منذ ذلك اليوم، وأنه سوف يحرص على رد الجميل. عندما أبحث في المعارف المشتركة عن شخص يستطيع أن يقدمني، أبحث دائماً عن الأشخاص الذين قدمت لهم خدمة وعمن قد يكون لهم تأثير في الشخص الآخر الذي أود مقابلته. وبسرعة، طلبت من سيرجيو أن يقدمني لها وأكملت نهاري كالمعتاد.

وبعد مرور بضع ساعات، تلقيت رسالة إلكترونية تقول إنني على اتصال مع سالي على لينكد إن، وهكذا اتصلت بسالي، وأعربت لها عن إعجابي الكبير بها واقترحت أن نجتمع لما في ذلك من مصلحة متبادلة لكليتنا. بعد أسبوع، كنت أجلس قبالتها نتناول فنجاناً من القهوة.

تحدثت مع سالي عن الأعمال التجارية، وعن القيادة، وعن لينكد إن، وعن أمور أخرى. منذ ذلك الاجتماع الأول، قابلت سالي مرات عدة، تحدثنا أمام الموظفين في شركة جديدة تمتلكها إيليفات نتورك Ellevate Network، وقدمتها لزوجتي، وقد ظهرت على البودكاست الخاص بها. ما زلت لا أعرف تماماً إلى ماذا ستفضي علاقتنا المهنية، ولكن هذا ليس صلب الموضوع.

الأهم أنني معجب بها، وأردت أن ألتقيها، وقد نلت ما أردت بفضل الطلب الصحيح من الشخص المناسب وبعض النقرات على لينكدإن، ليس إلا. بهذه الطريقة أيضاً اتصلت ببراد سميث Brad Smith، الرئيس التنفيذي لشركة إنتويت Intuit التي تعنى بحسابات الموظفين والتي أدرجت على قائمة فورتشن 500 Fortune، و دوغ كونانت Doug Conant، رئيس أفون Avon؛ وكليير دياز-أورتيز Claire Diaz-Ortiz، أولى موظفي تويتر التي أتت بالبابا وهيلاري كلينتون إلى تويتر. والآلاف من كبار رجال الأعمال، والمؤلفين، والمحترفين في المجالات المختلفة. لست متأكداً بالضبط كيف يمكنني الاستفادة من الناس عند الاتصال بهم أو كيف يمكنني أن أفيدهم، ولكنني واثق من أن تواصلني مع كثير من الناس الأذكياء، والمثيرين للاهتمام، والمتراطين بشكل جيد، يضعني في الموقع الأفضل لأجتمع بالناس الذين لا بد أن ألقاهم في المستقبل لأحصل على ما أريد. أنا على تواصل بأكثر من 15 ألف شخص، ويتابعني 500 ألف متابع، ولدي من المعارف غير المباشرين على لينكدإن 10 ملايين، وأنا على يقين أنه ليس هناك سوى عدد قليل جداً من الناس الذين لا أستطيع الاتصال بهم أو لقاءهم ببعض النقرات على الإنترنت.

وهنا مخطط للنجاح على الشبكة الاجتماعية الأهم في العالم:

1. أنشئ ملف تعريف كاملاً، مع إيلاء الاهتمام لكل مدرسة درست فيها، ومنظمة عملت لديها، ومجموعة مهنية انتميت إليها. وكلما وضعت معلومات في ملفك الشخصي، زاد احتمال أن يكون

لديك أشياء مشتركة مع الأشخاص الذين تريد التواصل معهم، ولا يوجد فعلياً طرق أفضل لكتابة رسالة إلكترونية تعرف بها عن نفسك من أن تشير إلى بعض الخبرات أو الاهتمامات التي تشارك بها مع الشخص الآخر.

2. تواصل مع جميع الناس الذين درست معهم في المدرسة أو عملت معهم. هذا سيمنحك المزيد من العلاقات، ولكن الأهم من ذلك، أنه سيزيد من عدد علاقاتك غير المباشرة على شبكتك الاجتماعية.

3. متى أردت مقابلة شخص ما، فابحث عن هذا الشخص على لينكد إن، وابحث عن صديق مشترك بينكما، واكتب إليه كي يقوم بتقديمك. إن لم يكن بينكما صديق مشترك، فمن المحتمل أن يكون لديكما صديق غير مباشر على الشبكة كلاكما على اتصال به. في هذه الحال يصبح التواصل أكثر صعوبة ولكن ليس مستحيلاً.

4. بمجرد أن يحصل اتصال، رتب اجتماعاً يجمعكما.

إذا كانت هذه العملية تبدو بسيطة، فلأنها حقاً كذلك. على الرغم من أنها لا تعمل دائماً (بيل غيتس مثلاً لم يعاود الاتصال بي)، إلا أنها وسيلة ناجعة كي تقابل أي شخص في العالم تود أن تجتمع به. أستطيع أن أقول بصراحة: إن الأشخاص الذين اتصلت بهم والتقيتهم من خلال لينكد إن قد أثروا بشكل جماعي في حياتي وغيرها. من الذي يمكن أن تلتقي به ومن شأنه أن يغير حياتك؟

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب قائمة تضم أسماء ثلاثة إلى خمسة محترفين في مجال عملهم يمكنهم أن يغيروا حياتك وتود أن تتواصل معهم.
2. اتبع الخطوات المذكورة أعلاه لتحسين ملف لينكد إن الخاص بك. أضف صوراً، وروابط، ومقاطع فيديو، وعروضاً تستخدم تقنية SlideShare إن أمكن.
3. التمس من يقدمك لمحترف في مجال ما تحلم بلقائه، وتذكر أنه عليك الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير هذا الشخص المشترك وحجم رأس المال الاجتماعي (هل قدمت خدمات لهذا الشخص في الماضي؟) الذي سوف تكسبه قبل أن تتوجه إليه بطلبك.

8. شكل مجلساً استشارياً خاصاً بك

قلت بتذمر: «هذا ليس عدلاً، لماذا لا يكون لي مدرب؟ أن أكون رئيساً لا يعني ألا أتعلم من الآخرين الكثيرين في مجال عملي».

كنت أتحدث مع صديقي أندي، وهو رجل أعمال زميل، وأشكو إليه حقيقة أنني قد وضعت للتو برنامج الإرشاد الرسمي في شركتنا. ولأنني أعلى الهرم، لم يكن هناك أحد لإرشادي.

«لا تكن سخيفاً»، أجاب أندي. «أنت رجل أعمال، فكر في حل خلاق للمشكلة. لماذا لا تنشئ مجلساً استشارياً؟»

كان رد فعلي الأول الصدمة. المجالس الاستشارية هي فقط للشركات الكبيرة، الراسخة والتي تملك الكثير من الموارد. كيف يمكنني إنشاء مجلس استشاري لمشروعي الصغير؟ ولكن الفكرة أثارت اهتمامي. وتساءلت: «لماذا لا يمكنني الحصول على ذات الفرص التي يتمتع بها الرؤساء التنفيذيون في الشركات الكبرى؟» «لَمْ لا؟ سأهتم بالأمر بنفسني».

الجزء الصعب هو: كيف أقوم بذلك؟

أجريت بحثاً حول المجالس الاستشارية: هيكلتها، أغراضها، حجمها النموذجي وشكلها، وكيفية تشكيلها. أثناء بحثي، علمت

أن الفرق الأساسي بين مجالس الإدارة والمجالس الاستشارية هو أن مجالس الإدارة هي كيانات قانونية رسمية تدير المؤسسات على أرض الواقع بينما المجالس الاستشارية قد تكون غير رسمية بالمطلق ويمكن أن تكون في أي شكل نريده ولأي غرض نختاره.

كخطوة أولى، قررت تحديد الغرض من المجلس الاستشاري الذي أريده. قررت أن الهدف من ورائه هو المساعدة في إدارة وكالة التواصل الاجتماعي التي أملكها وزوجتي. وربما يساعدنا المجلس الاستشاري أيضاً على إطلاق شركة للبرمجيات. ثم بدأت أفكر في كل الناس الذين أعرفهم والذين من المحتمل أن يساعدوني في أي من الهدفين، وبدأت أتابعهم وأطرح عليهم الأسئلة. وبما أنني كنت أطلب التزاماً من أناس كثيري الانشغال، فقد تعهدت أن أقدم لكل المستشارين العاملين لدي شيئاً ذا قيمة في المقابل. أولاً: سأدفع لهم منحة نقدية صغيرة سنوية من اختيارهم أو أسهماً صغيرة في شركتنا. ولكنني أحسست أن هذا غير كافٍ، لذلك لم أتوقف عند هذا الحد. وبما أنني كنت أطلب من كل مستشار حضور أربعة اجتماعات فصلية للمجلس الاستشاري، فقد وعدت بتقديم تدريبات على القيادة وأن أقدم العشاء عقب كل تدريب. كما أعربت لهم عن أنني أمل أن أتيح لهم فرصاً لبناء شبكة من العلاقات تجمعهم أيضاً. في المقابل، في كل اجتماع، أود أن أشركهم في تحدٍ أو اثنين من التحديات التي أمر بها وسوف أطلب من الجميع أن يشاركوا الآخرين في تجربتهم ذات الصلة وأن يقدموا مشورتهم في معالجة الحالات المماثلة.

كنت أأمل الحصول على مجلس استشاري من خمسة إلى سبعة أشخاص، ولكن انتهى بي الأمر إلى أن طلبت من أحد عشر شخصاً الالتحاق بالمهمة، على افتراض أن حوالي نصفهم سوف يرفض العرض. استخدمت شبكتي الواسعة للعثور على أشخاص من مختلف التخصصات والخلفيات، أناس كنت قد التقيتهم على الصعيد الاجتماعي على مر السنين، وأناس كنت قد عملت عندهم ومعهم، وأناس لم أكن أعرفهم على الإطلاق إلا من خلال أشخاص آخرين.

وقد كانت دهشتي كبيرة، فكل الذين عرضت عليهم المهمة قبلوها. وهكذا أفضى الأمر إلى مجلس استشاري أكبر بكثير مما كنت قد خططت له. وبصرف النظر عن التحدي المتمثل في جدولة أحد عشر شخصاً أربع مرات في السنة، إلا أن التجربة كانت مذهلة. حالياً، يتكون المجلس الاستشاري الخاص بي من أمثال إد زوكيرج -Ed Zucker berg، والد مارك ورجل أعمال خارق بكل معنى الكلمة، نيهال ميهتا Nihal Mehta، رجل أعمال مغامر استثمر في أربعة مشاريع ناشئة، وكريس ماكان Chris McCann، رئيس 1-800-Flowers.com، هذه فقط عينة من العقول المالية، والقانونية، والمسوقة للعلامات التجارية. في كل موسم، نجتمع معاً في قاعة المؤتمرات في مكنتي ونجلس للحديث لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات. وعادة ما تكون الدقائق العشرون الأولى لكسر الجليد، أو لعملية بناء الفريق، أو لأنشطة تدريب على القيادة، أو لعرض آخر المستجدات في عالم الأعمال التجارية والمالية ويليهما فترة الأسئلة والأجوبة. ثم أشركهم بواحد أو اثنين من التحديات التي أواجهها، وبعد ذلك نتجول في أنحاء الغرفة والجميع يقدم أفكاره، وخبرته، ومشورته. لقد أسهم أعضاء المجلس الاستشاري

الخاص بي في تغيير قواعد اللعبة وفي مساعدتي على معالجة المشاكل التي كنت حقاً بحاجة إلى من يساعدني في التعاطي معها كما ساعدني في تحقيق الأشياء التي أردت حقاً أن أحققها، بما في ذلك إطلاق شركة البرمجيات تلك. قبل ثلاث سنوات، وجدت برنامج الإرشاد الخاص بي، ولم أنظر إلى الوراء منذ ذلك الحين.

قد يبدو لك الأمر منطقياً جداً إذا كنت صاحب مشروع أو صاحب نشاط تجاري صغير. ولكن ماذا لو لم تكن؟ تذكر بحثي، عندما اكتشفت أن أي شخص يمكنه إنشاء مجلس استشاري خاص به ولأي غرض من الأغراض. قبل عام، كنت أتحدث مع صديقتي دوري كلارك Dorie Clark، مؤلفاتها من الأكثر مبيعاً والمستشارة الخاصة لإحدى العلامات التجارية، قالت حينها: إنها توافقتني الرأي تماماً وإنها توصي كل شخص بأن يشكل مجلساً استشارياً خاصاً به.

سواء كنت ربة بيت تحاول معرفة ما يجب القيام به مستقبلاً في حياتك، أو كنت شاباً مكافحاً يتسلق بسرعة سلم الشركات، أو معلماً يبلغ من العمر خمساً وخمسين سنة ويفكر في تغيير مهنته، أنتم أيضاً تستحقون مجلساً استشارياً. بغض النظر عن من أنتم وكيف تكسبون عيشكم، يمكن لمجلس استشاري مبني بشكل جيد أن يساعدكم على اتخاذ الخطوات اللازمة من أجل نمو شخصي ومهني. المجلس قد يساعدكم على تحدي أنفسكم. بإمكانه أن يرشدكم ويعلمكم. وعلى الرغم من أنني أوصي بالعمل كما فعلت أنا شخصياً للحفاظ على مكانة كل مستشار شارك في الاجتماع، إلا أنني علمت لاحقاً أن نجاحي كان هو المكافأة الأكبر لمن أستشيرهم.

من أهم الأمور التي يجب مراعاتها عند إنشاء مجلس استشاري ناجح ومن أجل الحفاظ عليه، هو أن تقوم باختيار المستشارين بعناية وأن تبني وتحافظ على بنية صلبة للاجتماعات. وكلما أخذت هذا المسعى بجدية أكبر، كان مستشاروك أكثر جدية. إذا استدعيت اثنين من الأصدقاء بشكل عفوي وطلبت منهم مقابلتك في مطعم محلي لتناول القهوة والحديث عن مسألة تشغلك، فهذا ليس بمجلس استشاري. ولكن إذا اخترت بعناية أشخاصاً أنت معجب بهم وتحترمهم، أشخاصاً التقيتهم على مر السنين أو تعرفت إليهم من خلال صديق مشترك (انظر الفصل 7)، وجمعتهم ثلاث مرات إلى ست في السنة وفقاً لبرنامج مقرر وفي غرفة هادئة مع جدول أعمال تلتزم به، حسناً، فإن هذا يعتبر مجلساً استشارياً.

لقد تبين لي أن أفضل ميزة للمجلس الاستشاري هو التأثير المضاعف. إنه لشيء رائع أن يُتاح لك شخص ذكي آخر يفكر في كيفية مساعدتك، فما بالك حين يكون لديك أشخاص أذكى عدة في الغرفة نفسها وفي الوقت نفسه يحاولون مساعدتك، فالنتائج سوف تكون مذهلة بالطبع. عندما يجتمع هؤلاء، فإنهم يطرحون أفكاراً جديدة ويربطونها ببعضها بطريقة غير متوقعة في الحالات العادية، ويستفيد الجميع في نهاية المطاف. إذا أتقنت فعل ذلك، فإنك سوف تعطي مجلسك الإداري قيمة أكبر قد لا تحتاج معها أن تكافئهم مالياً (وهذا أمر مهم إذا كانوا مجلساً استشارياً شخصياً وغير متعلق بأعمال تجارية).

تذكر أنه يمكنك تشكيل مجلس استشاري لأي غرض ولأي مدة ولأي فكرة تختارها. والمفتاح هو العثور على أشخاص أذكى ذوي

خبرة في المجال الذي ترغب في التركيز عليه. فهل تريد أن تبدأ عملاً تجارياً؟ إذن، شكل مجلساً استشارياً من أصحاب المشاريع الناجحة. هل تود أن تصبح شريكاً مهماً في شركة محاماة؟ شكل مجلساً استشارياً من كبار المحامين والعملاء المفيدون في هذا المجال. تود أن تعرف ماذا يجدر بك فعله في الفصل التالي من حياتك؟ شكل مجلساً استشارياً من أناس ذوي خبرة واسعة ومتنوعة يعرفونك حق المعرفة.

الجميع يحتاج لمستشارين، ويمكن للجميع الحصول عليهم، والأمر متروك لكم لتتولوا زمام الأمور بأيديكم وتجعلوا مجلسكم الاستشاري حقيقة واقعة.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. قم بتدوين هدفين أو ثلاثة أهداف لما يمكن أن يساعده المجلس الاستشاري مع مرور الوقت.
2. دون أسماء سبعة إلى أحد عشر شخصاً يمكن أن يعملوا في المجلس الاستشاري الخاص بك ويمكنهم مساعدتك على تحقيق تلك الأهداف. يجب أن يكون نصفهم على الأقل من الأشخاص الذين التقيتهم، ويجب أن يكون اثنان منهم على الأقل من الأشخاص الذين لم تقابلهم أبداً، إنهما يمكن أن تلتقي بهم من خلال علاقاتك الاجتماعية.
3. حدد شكل الاجتماع المفضل لديك، والهيكلية، وعدد مرات الاجتماع، والموقع، وكذلك المكافأة المالية التي تنوي تقديمها، إن كنت تنوي تقديم مقابل.
4. ابدأ بالاتصال بالناس وادعهم لينضموا إلى مجلسك الاستشاري.

9. تمهل في التوظيف ولا تتأخر في الاستغناء عن الخدمات سواء أكان ذلك في العمل أم في الحياة

«ديف»، قال لي مديري سام عبر الهاتف «سيصدمك الأمر».

«حسناً» أجبته. كنت جالساً في مكتب منزلي. كنت أعمل في ذلك اليوم من المنزل لأن إحدى بناتي كانت مريضة ولم تذهب إلى المدرسة، وما كنت أتمنى أن أسمع ما سمعته.

«وجدنا الكوكايين في مرحاض الرجال. ونظن أنه لبايتون. لدينا شاهد. أنا آسف حقاً أن أكون من يبلغك».

عند سماعي ذلك الخبر انتابتنني سلسلة من المشاعر: الصدمة (كيف يمكن أن يحدث هذا في مكثبي؟!)، تلاها إنكار (هذا لا يمكن أن يحدث)، تلاه غضب (كيف تجرأ على القيام بذلك في مكثبنا؟!)، تلاه حزن (لا أستطيع أن أصدق أنني سمحت لهذه الثقافة السامة أن تتطور). لقد انتظرت طويلاً، ولكنني لم أكن لأنتظر وقتاً أطول.

بايتون (تم تغيير الاسم لحماية مذنّب) كان مدير المبيعات. شأنه شأن العديد من الموظفين الجدد، كان في البداية واعدداً جداً، يعمل بكامل طاقته وبشغف والتزام. لكنني أدركت بسرعة أن شيئاً ما لم يكن صحيحاً. كان أيضاً يبالغ في التسويق، يبالغ في كل شيء، أكثر من اللازم. سرت الشائعات أن لديه مشكلة مخدرات. وقد تم

الإبلاغ عن كلام غير لائق تفوه به أمام بعض الموظفين. بعض العملاء الذين ابتاعوا من بايتون وفريقه بداية الأمر قد ألغوا مؤخراً مشترياتهم، متذرعين بأنهم لم ينالوا ما وعدهم به.

أدركت في وقت مبكر جداً أن لدينا مشكلة كبيرة. ولكنني محرج أن أعترف بأنني لم أتصرف بناءً على هذه المعلومات في الوقت المناسب. أردت أن يستفيد بايتون من بعض الشك الذي اعتراني. أردته أن ينجح، وأردت أن أصدق أنني قمت بتوظيف الرجل المناسب. لذلك، وبذريعة التدريب على النجاح، أبقيت على بايتون في الوظيفة.

ولكن عندما سمعت عن الكوكايين في مرحاض الرجال، أدركت أن الأمور قد ذهبت بعيداً جداً. اتصلت بأحد الجيران ليقبني قرب ابنتي المريضة وركبت أول قطار متجه نحو المدينة وتوجهت إلى مكتبنا. بعد لقاء سريع مع بايتون وموظف من قسم الموارد البشرية، خرج بايتون من شركتنا، ومن حياتي، إلى الأبد.

كانت هذه الحالة على الأرجح الأكثر دراماتيكية فيما يتعلق بتأخري في الاستغناء عن خدمات أحد الموظفين في الوقت المناسب ولكن لم تكن الوحيدة. في مرات عدة كنت أوظف أحدهم وأتحمس كثيراً لانضمامه إلى الشركة لأكتشف بسرعة، بعد التحاقه بالوظيفة، أنه لم يكن الشخص المناسب. في بعض الأحيان يمكن للموظف ببساطة أن ينتقل إلى وظيفة أخرى وينجح فيها نجاحاً باهراً. في العادة إذا شعرت أن الموظف ليس

مناسباً، فلا بد من وجود سبب لذلك، وبالتالي من الأفضل لكلا الطرفين أن يفترقا.

«تمهل في التوظيف ولا تتأخر في الاستغناء عن الخدمات» هو قول مأثور في أوساط الأعمال لأن الرائدین يعرفون أن الموظف الخطأ في المكان الخاطيء يمكن أن يكون ساماً حقاً للمؤسسة. لذلك يجب أن تعمل بجد حتى تعثر على الأشخاص المناسبين ويجب أن تترث كثيراً قبل التوظيف، ولكن بمجرد أن تشعر في قرارة نفسك أن الأمر لن ينجح، فلا بد لك أن تصوب الأمور.

ولا يقتصر الأمر فقط على مجال الأعمال التجارية، بل يصح أيضاً خارج العمل، وفي جميع العلاقات.

فكر بالأمر: كم مرة كررت الخطأ في علاقاتك، وأعطيت الشخص الآخر الفرصة تلو الأخرى، على أمل أنه سوف يتغير، لتتخلى في نهاية المطاف عن العلاقة وتستمر في حياتك، وتلوم نفسك أنك انتظرت كثيراً حتى اتخذت القرار الصحيح؟

نحن البشر نكره الاعتراف بالخطأ. في حالتني مع بايتون، أردت أن أصدق أنني قد وظفت الشخص المناسب. لذلك، على الرغم من الإشارات الثابتة والدالة على عكس ذلك، أبقيت عليه، وعملت على تحسين أدائه، وكنت دائم الأمل في أنه سوف يتغير ولم أمل أبداً أن أواجه هذه الحقائق القاتلة، هذه هي خدعة العقل التي علينا أن نتوقاها، وتدعى التنافر المعرفي.

نريد أن نصدق أننا قد اتخذنا قراراً صائباً، وذلك حتى بعد أن تصلنا معلومات تفيد عكس ذلك. نميل إلى رفض الاعتراف بالمعلومات أو يستغرق منا الأمر وقتاً طويلاً كي نتقبله. هذه بكل تأكيد مشكلة، وربما تكون مشكلة تسمم علاقتنا الرئيسة في الحياة.

من المهم بشكل خاص أن نتمهل في التوظيف ولا تتأخر في الاستغناء عن الخدمات في حياتنا خارج العمل. ماذا يعني هذا؟ كن حذراً عند الدخول في علاقة مع الآخر، سواء كانت رومانسية، أو أفلاطونية، أو خلاف ذلك. لا تثق ثقة عمياء وتمنح قلبك كله لشخص التقيته للتو. ولكن هذا لا يعني أنك يجب أن تدفن رأسك في الرمال. إذا بدأت تشعر في قرارة نفسك أن العلاقة ليست على ما يرام، فهناك سبب وراء هذا الشعور. انظر إلى الحقائق والبيانات الصعبة وانتبه لذلك الصوت الصغير الذي يهمس في أذنك ويقول لك: «استمر في هذه العلاقة، لقد اتخذت القرار الصحيح». هذا هو التنافر المعرفي الذي يوسوس لك.

لقد رأيت أناساً يتمسكون لسنوات بعلاقة غير صحية مع الشريك أو مع موظف أو شريك في العمل وجوده مضر رغم أنهم على درجة من الذكاء. التغيير صعب، والتنافر المعرفي ظاهرة قوية. ولكن الحقيقة هي أن كل دقيقة تقضيها مع صديق، أو شريك، أو موظف أو مع أي شخص وجوده ضار في حياتك هي دقيقة خسرتها للأبد وكان يجدر بك أن تمضيها بشكل أفضل بعيداً عن هذا الشخص. هل لديك بايتون في حياتك الآن؟ تمهل في التوظيف ولا تتأخر في الاستغناء عن الخدمات، كل دقيقة مهمة.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. تذكر شخصين أو ثلاثة خرجوا من حياتك وكنت على الأرجح قد تسرعت في توظيفهم وأبقيتهم في حياتك وقتاً أطول من اللازم. قم بكتابة المدة التي تلت اللحظة حين أيقنت في قرارة نفسك أنه يجب إنهاء العلاقة.
2. قم بتقييم الموظفين الحاليين، والشركاء، والعلاقات. هل هناك أي شخص قابلته وعرفت في قرارة نفسك أنه ليس مناسباً لك أو لمؤسستك؟ إذا كان الأمر كذلك، فابدأ في وضع خطة الآن لإخراجه من حياتك حين تستدعي الحاجة.
3. كلما قيمت الناس الذين تلقاهم، تذكر دائماً شعار «تمهل في التوظيف ولا تتأخر في الاستغناء عن الخدمات». خذ وقتك قبل أن تسمح لهم بالدخول إلى حياتك الخاصة، ولا تحف من السماح لهم بالخروج من حياتك إذا لم تعد مرتاحاً لوجودهم.

10. استبعاد الأشخاص غير المناسبين

قالت لي موظفة الاستقبال الأنيقة: «لقد تأخر بضع دقائق. سيكون معك بعد قليل». كان هذا عند الساعة العاشرة صباحاً في ردهة شركة استثمارية كنت أزورها.

كنت متحمساً جداً! وأخيراً، سوف أقابل بريث. وهو من رجال الأعمال أصحاب المشاريع الذين تحولوا إلى الاستثمار. لقد حقق نجاحات باهرة في سن مبكرة جداً، وينشط حالياً في الاستثمار، إذ يستثمر اليوم في أكثر من ثلاثمائة شركة ويدير أصولاً تفوق قيمتها مليار دولار. يا إلهي كم كنت متحمساً للقائه. لم أكن متأكداً بالضبط كيف يمكنني العمل معه، ولكنني كنت واثقاً من أن هناك طريقة ما، وبناءً على ذلك كنت قد سعت منذ شهر لتحديد موعد الاجتماع من خلال صديق مشترك. وها هو ما أردته، على وشك أن يحدث. كنا قد حجزنا مع مساعده موعداً من نصف ساعة، ولكن في قرارة نفسي كنت آمل أن تسير المحادثة على أفضل ما يرام وأن تستمر خمساً وأربعين دقيقة أو حتى ساعة.

«سوف يراك بريث الآن. تفضل زجاجة من الماء. من الخلف رجاءً»، قالت لي الموظفة عيناها عند الساعة 10:04 صباحاً. شكرتها وتوجهت بفارغ الصبر إلى مكتب بريث.

«سعيد جداً بلقائك»، قال بریت بحرارة ولكن بحزم، وهو يمد يده للسلام: «حدثني قليلاً عما أنت بصدده وكيف يمكنني المساعدة».

أجبتة: «حسناً، نظراً لأنك مستثمر في أكثر من ثلاثمائة شركة صغيرة ونحن شركة برمجيات تخدم الشركات الصغيرة وتحاول حالياً جمع أموال من المستثمرين، أظن أن هناك فرصة كبيرة للشراكة بيننا». وشرعت في إعطائه لمحة سريعة منمقة حول برنامجنا وفرص الشراكة الممكنة.

«حسناً»، قال بریت وكانت الساعة 10:08 «أنت لست فرصة استثمارية الآن لأنك لا تناسب متطلبات عائداتنا، ولكن قد تكون شريكاً محتملاً. ابعث لي رسالة توضيحية من صفحة واحدة بالبريد الإلكتروني وسوف أطلب من منسق الشراكة إلقاء نظرة عليها، كما سأعرفك بشخصين يجب أن تجتمع بهما، قد يكون لقاؤهما مفيداً لكليهما».

تحدث بسرعة وبنقطة. وفضلاً عن ذلك، كان في أثناء حديثه، يطبع على الحاسوب. في الواقع، كان في ذات الوقت يكتب الرسائل التعريفية التي سوف يرسلها بالبريد الإلكتروني.

«شكراً لأنك أتيت وكل التوفيق، ديف!» قالها بریت بحماسة، وهو يمد يده للسلام. (في هذه الأثناء كانت الساعة 10:12).

حين خرجت من ذاك المكتب، كانت أفكارى تتصارع. من ناحية، كنت أميل للانزعاج لأنني لم أحظ سوى باجتماع لمدة

ثمانية دقائق مع هذا الرجل، وكنت قد حجزت ثلاثين دقيقة. من ناحية أخرى، وجدت أنه خلال تلك الدقائق الثمانية كان صادقاً ومباشراً، والأهم من ذلك، كان مفيداً للغاية إذ قدمني لأناس آخرين وقدم لي فرصة للشراكة. كيف يمكنني ألا أقدر له ذلك؟

بعد ذلك بفترة وجيزة، استرجعت في فكري المهارة التي لا تصدق والتي شاهدها للتو. هذا الرجل قد استبعدني تماماً. (ألا تعتقد أن ثمانية دقائق من أصل ثلاثين، إضافة إلى تأخر مدته أربع دقائق يشكل استبعاداً؟) ومع ذلك انصرفت غير غاضب على الإطلاق. في الواقع، انصرفت وقد كنت مقدرًا لبريت وقته والقيمة التي وضعها في الدقائق الثمانية تلك.

قد يبدو لك هيناً أن تستبعد الناس. إن كنت مشغولاً جداً، وإن كنت غير متأكد من مدى قيمة الشخص الآخر، لماذا تهتم بإعطائه أيًا من وقتك؟ قد يكون أكثر سهولة أن تتخلى عن وقتك الثمين للناس الذين يطلبون منك بعض الوقت ومن ثم يأخذون المزيد والمزيد. نحن جميعاً نريد أن نكون محبوبين، وإنه لأمر مغرٍ جداً أن تعطي الناس الوقت الذي يريدون.

لو حصلت على الدقائق الثلاثين كاملة مع بريت، فهل كانت حقاً لتشكّل أي فارق؟ كان سيخسر هو اثنتين وعشرين دقيقة من الإنتاجية، وأنا ربما لن أظهر في حال أفضل. كلنا مررنا بهذه التجربة: نحاول إنهاء مكالمة هاتفية بينما الشخص الآخر يستمر في الحديث. ليس الأمر ممتعاً. لا تريد أن يشعر الناس بالأذى أو

أنهم استبعدوا، وبالتالي فمن الأسهل في بعض الأحيان أن تمنحهم بعضاً من وقتك.

قد يكون ذلك من أسهل الأمور، ولكن هل هو أصوبها، أم الأفضل أن تستبعد الناس دون أن تشعرهم بأنهم استبعدوا؟ أتحمي أهم ثروة تخصك، وقتك، وتحميها بشراسة وتتأكد أن كل دقيقة محسوبة عندما تنفقها مع الآخرين؟ أأنهي اجتماعاً أو تواصلًا مع شخص بسرعة ومع ذلك تجعله ينصرف ممتناً؟ هذه الأمور صعبة، لكنها تستحق العناء. وعن هذا يقول شيريل ساندرج Sheryl Sandberg، مدير العمليات في «فيسبوك»: «تحديد الأولويات لا يرحم». دعونا نفصل ما فعله بریت معي في ثلاث خطوات بسيطة يمكنك استخدامها لتستبعد الناس بالطريقة الصحيحة:

1. التفاعل البدني (المصافحة) للإشارة إلى بداية المحادثة ونهايتها.

2. محادثة صريحة، مباشرة وفي صلب الموضوع.

3. إعطاء الشخص الآخر قيمة واعتباراً قبل إنهاء المحادثة.

هذه الأشياء الثلاثة استبعدتني على نحو فعال، وحولت ثلاثين دقيقة محتملة من وقت ضائع لكلينا إلى ثماني دقائق نافعة لكلينا، وتركت اثنتين وعشرين دقيقة لكل واحد منا كي يعيش ويعمل وابتكر ويتمتع.

إن استخدام هذه المبادئ سيساعدك على تقصير مدة اللقاءات مع كل الأشخاص سواء المناسبون أو غير المناسبين وتساعدك على أن

تصبح أكثر إنتاجية. يمكن أن يكون من السهل نسبياً استخدام هذه التقنيات ضمن حدود الاجتماع المقرر أو في مكتبك الخاص. ولكن كيف تستبعد الناس الذين يوقفونك للتحدث معك شخصياً في أوقات لم تحدد مسبقاً، أو يرسلون رسالة إلكترونية، أو يرسلون رسالة عبر الهاتف أو عبر تويتر؟ كثيرون هم من يريدون وقتك. بعضهم يستحق العناء، وسوف يساعدك في الحصول على ما تريد؛ والبعض الآخر، بصراحة، ليسوا كذلك. هذا دليل سريع حول كيفية استبعاد الناس بنجاح في مثل هذه الظروف التي يصعب السيطرة عليها:

1. عند اللقاء الشخصي: استمر في التحرك. بمجرد أن تتوقف عن التحدث تبدأ بفقدان الوقت الثمين. إذا كنت ترغب في محادثة قصيرة، فإن أفضل طريقة للقيام بذلك هو أن تستمر في المشي. يمكنك أن تتسم وتومئ برأسك حتى تصل إلى المصعد، أو الدرج، أو أينما كنت ذاهباً.

2. في حال وصلتك رسالة عبر الهاتف، أو بالبريد الإلكتروني أو عبر تغريدة: أجب، ولكن تأخر قدر الإمكان وأوجز ما استطعت. في بعض الأحيان من الصعب عدم الرد على الفور، ولكن كلما كان ذلك ممكناً، فمن المهم أن تعطي إشارة أن لديك أولويات أخرى في الوقت الراهن. لا تتجاهل أي شخص. ولكن عندما تقوم بالرد، سواء كان ذلك على الفور أو بعد أيام، اکتف برّد موجز. لقد سبق وأجبت بكلمة واحدة على رسائل إلكترونية من ثلاثمائة كلمة. إذا كنت إيجابياً ومفيداً، فالرد المطول ليس حقاً بالأمر المهم.

كلنا يريد أن ينظر إليه على أنه لطيف، وكلنا يريد أن يكون محبوباً. ولكن تذكر أن كل دقيقة تمضيها مع شخص لن يساعدك في الحصول على ما تريد هي دقيقة تمضيها بعيداً عن شخص بإمكانه أن يساعدك في الحصول على ما تريد. إنها أيضاً دقيقة لا يريد الشخص الآخر في حقيقة الأمر أن تمضيها معه. وبالتالي، فإن الشيء الصحيح الذي يجب القيام به هو معرفة كيفية الاستبعاد. مثل بريث، يمكنك تعظيم كل دقيقة.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب أسماء شخصين أو ثلاثة أشخاص عادة ما يأخذون من وقتك أكثر مما تريد سواء في العمل أو في حياتك الشخصية.
2. اختر شخصاً واحداً وابن خطة للمحادثة القادمة. خطة تعرف بسرعة بفحوى المحادثة، واستخدم إشارات تدل إلى بداية ونهاية المحادثة، كن صريحاً، لا تتأخر في الحديث بالجوهر، وأنه المحادثة بسرعة.
3. مارس سياسة الاستبعاد مع الناس الذين يوقفونك شخصياً ليتحدثوا إليك، ومع أولئك الذين يرسلون رسالة عبر الهاتف أو رسالة إلكترونية، أو تغريدة.

كل دقيقة تمضيها مع
شخص لن يساعدك في
الحصول على ما تريد هي
دقيقة تمضيها بعيداً عن
شخص بإمكانه أن
يساعدك في الحصول
على ما تريد



3

قراءتك الناس



11. توقف عن انتظار دورك في الكلام وابدأ فعلاً في الإصغاء

«دايف، هل أنت مصغٍ لي؟ مرحباً. ماذا حدث؟ ما بك قررت فجأة التوقف عن الاستماع لي في منتصف لقائنا الدراسي؟! لم تكن روبين مخطئة تماماً عندما غضبت. وأنا لم أكن فعلياً قد قررت التوقف عن الاستماع لها، ولكنني كنت كمن قرر التوقف عن الإصغاء عمداً، فقد فقدت بالفعل قدرتي على الاكتراث، وهذه حقيقة من الواضح أنها لم تفت روبين.

ولكن عند لقائنا، كنت متوتراً جداً وأنا أحاول متابعة الخطوات التي كنت قد وضعتها. بداية، أحسنت التصرف بالإنصات إليها، لدرجة أنني إلى اليوم وبعد سبعة عشر عاماً ما زلت أذكر أهداف روبين ودروسها الجامعية خلال ذلك الفصل الدراسي. ولكن في لحظة ما خلال الموعد شرعت في لعب دور القصاص.

المشكلة هي أنني كنت بمجرد الانتهاء من قصص حكاية، أغفلت الاستماع إلى رد روبين، ليس لأنني لم أكن أهتم بما كانت تود قوله، ولكن لأنني كنت مشغولاً بالتفكير في القصة التالية وبالتفكير في لقائنا وكيف أبلت حتى الآن. وكنت أفكر كيف يمكنني الانتقال إلى المرحلة التالية. ومنعني كل هذا التفكير فيما سأقول وما سأفعله من تنفيذ أهم جزء في عملية قراءة الناس والتواصل معهم بشكل جيد: ألا وهو الاستماع إليهم.

في هذه المسألة، لست الوحيد الذي يقع في الخطأ. في الواقع، الناس في غالب الأحيان لا يستمعون لك حقاً. بل ينتظرون دورهم في الحديث. إنهم يفكرون فيما هو مقبل، أو فيما سيقولون، أو أي شيء آخر تقريباً، وليس ما يقوله الشخص المتواجد أمامهم. الإصغاء يتطلب تركيزاً لا هوادة فيه، معظم الناس إما يفتقدونه وإما غير معتادين على ممارسته.

ويعرف قاموس ميريام- وبستر Merriam- Webster الإصغاء على أنه «الاستماع مع إيلاء ذلك اهتماماً متأملاً: أي الانتباه والاكتراث». وبعبارة أخرى، فإن الإصغاء هو أكثر من مجرد استماع، بل هو فعل الانتباه عن وعي منا إلى الشخص الآخر في محاولة منا لفهمه وإدراكه. الإصغاء إذاً هو عملية التفكير فيما يهم الشخص الآخر بدلاً من التفكير فيما قد يكون مهماً بالنسبة لك. وهو اكتراثك في لحظة ما بما يود شخص آخر أن يقوله أكثر من اهتمامك بأي شيء آخر في العالم، الإصغاء تمرين صعب، أصعب بكثير مما قد تعتقد.

قبل أن تتمكن إذاً من تعلم كيفية قراءة وفهم الناس، من الضروري أن تكون قادرين على الاستماع إليهم. في الحقيقة، إذا كانت هنالك مهارة واحدة تستحق أن تكتسبها من هذا الكتاب بأسره فهي الإصغاء. يمتلك الدكتور جيرالد د. بيل Dr. Gerald Bell، المؤسس والرئيس التنفيذي لمعهد بيل للقيادة Bell Lead- ership Institute، وأستاذ في كلية كنان - فلاجلر Kenan- Flagler، للتجارة بجامعة نورث كارولينا University of North Carolina، أكثر من أربعين عاماً من الخبرة في العمل مع كبار رجال الأعمال. وقد لاحظ مباشرة الأثر الكبير لمهارات الاستماع. يقول بيل:

«عندما تستمع إلى الناس، فإنهم يشعرون بقيمتهم، وباحترامك لهم، ويجسسون بالسعادة، وبالقدرة على الإنتاج. إنهم يشعرون بمزيد من الحماسة والإلهام والحرص على حل المشاكل وتحقيق نتائج جيدة». كما يشير أيضاً إلى الآثار المترتبة عن ضعف مهارات الاستماع قائلاً: «عندما لا نستمع إلى الناس، فإن ذلك يجرح مشاعرهم ويجعلهم يشعرون بأنهم غير مرغوب فيهم، وبأنه قد حُط من قدرهم ولم يحترموا، مما يحبطهم». ببساطة، إذا كانت مهاراتك في الاستماع جيدة فإن ذلك سيجعلك تكسب المال وإذا كانت غير فعالة فمعنى ذلك أنك ستخسر المال.

وبعد سنوات من البحث حول السمات الأكثر فعالية وتلك الأقل فعالية التي تميز القادة، نصح بيل هؤلاء القادة «بالإصغاء إلى الغير مثل الأطفال الذين يشاهدون التلفزيون». فكر للحظة في الأمر: الأطفال يجلسون قائمين، ويميلون قليلاً بأجسادهم نحو التلفزيون. عيونهم ملتصقة بالشاشة. يُطلق بيل على هذه التقنية: «الإصغاء من أجل الإنجاز» ويوصي بها كخطوة أولى في تحسين مهارات الاستماع.

بعد أن زجرتني روبين لأنني لم أكن أصغي إليها، نبهني ذلك وأعادني مرة أخرى إلى إيلاء حديثها شيئاً من الاهتمام، لكن مؤقتاً فقط. للأسف، لم أكن مستعداً لأن أصبح مستمعاً جيداً في ذلك الوقت، ولا حتى خبير جليس في ذلك اللقاء مع روبين، والذي كان الأول والأخير معها، لكنني تعلمت منذ ذلك الحين أن أكون أفضل بكثير، من خلال اتباع القواعد البسيطة أدناه. الآن، يمكنك أنت أيضاً أن تبلي بلاء أفضل. (يمكنك زيارة معهد بيل للقيادة عبر الرابط الإلكتروني التالي): bellleader-

الخطوات الأولى السريعة الممكن اتخاذها:

1. راقب شخصاً ما (من المستحسن أن يكون طفلاً) وهو يشاهد التلفزيون. لاحظ تركيزه المتفاني على شاشة التلفزيون. هذا النوع من التركيز هو ما ينبغي أن يكون لديك عندما تستمع للغير.
2. تذكر أن الاستماع هو نشاط مدى الحياة، ويمكننا جميعاً أن نحسن باستمرار من هذه المهارة الأساسية لدينا. اقتطع على الأقل نصف ساعة من وقتك كل شهر تكون فيها صامتاً تماماً خلال اجتماع ما ومارس الاستماع الفعال.

12. الكلمات تعني القليل، استمع بعينيك، لا بأذنيك

«وجدتها!» قلتها لبيجي Peggy، رئيستي في العمل، التي كانت قد دربتني للتو على كيفية الاستماع بشكل أفضل. كنت أعمل مندوب مبيعات لدى ديزني Disney في ذلك الوقت، وكنت أرغب في تعلم أية مهارة تمكّني من بيع المزيد من الإعلانات. «سوف أحاول الانتباه بالضبط إلى الكلمات التي تخرج من أفواه الزبائن المحتملين الذين سألتقي بهم. سيكون هذا أمراً عظيماً!»

«حسناً، هناك شيء آخر»، قالت بيجي: «في الواقع، هناك شيء أكثر أهمية بكثير من الكلمات التي تخرج من فم أي زبون مستقبلي ينبغي عليك الانتباه إليها».

«لكن ماذا يمكن أن يكون أكثر أهمية مما يقولون؟» سألتها مرتاباً.

ردت بيجي: «طريقة قولهم هي أكثر أهمية مما يقولونه».

كما اتضح لي لاحقاً، فقد كانت بيجي على صواب: الأهم بكثير من الاستماع إلى الكلمات التي يقولها الناس هو محاولة الانتباه إلى نبرة صوتهم وقراءة ما يسمى بلغة الجسد، أو الإيماءات. وقد أظهرت الأبحاث في الواقع، أن 93٪ من التواصل بين البشر هو تواصل غير لفظي!

وفقاً للبحث البارز الذي أجراه كل من ألبرت مهرايان Albert Mehrabian وسوزان فيريس Susan Ferris ومورتون وينر Mor-ton Wiener في عام 1967، فإن لغة الجسد مسؤولة عن 55 في المائة من الرسالة التي يتم إبلاغها في عملية التواصل، ونبرة الكلام مسؤولة عن 38 في المائة، واللغة عن 7 في المائة فقط. وعلى الرغم من أن بعض الخلافات التي دارت حول هذه الأرقام ومن الصيغة 55 / 38 / 7 التي تمت مناقشتها، إلا أن الأهمية العامة للغة الجسد في سبيل قراءتنا للآخرين وفهمهم لم يتم مناقشتها.

وهكذا، فأنت عندما تستمع للناس، فإن استماعك لكلماتهم غير كافٍ، بل تجب عليك قراءة لغة جسدهم كذلك. وما أعنيه بلغة الجسد ليس الإيماءات الواضحة مثل العبوس أو التأفف. هنالك العديد من الأنواع المختلفة للتواصل غير اللفظي. إليك دليل موجز للإشارات غير اللفظية والإشارات التي يستخدمها الناس وما تعنيه كل واحدة منها. عموماً، كلما مارست قراءة الناس أكثر في محاولة فهمهم، تحسّن أدائك.

تعبير الوجه

الوجه البشري معبر للغاية، وقادر على التعبير عن عواطف لا تعد ولا تحصى دون أن يتفوّه صاحبه بكلمة. وعلى العكس من بعض أشكال التواصل غير اللفظي، فإن تعابير الوجه تعد عالمية. فتعابير الوجه عن السعادة والحزن والغضب والمفاجأة والخوف والاشمئزاز هي نفسها في جميع الثقافات. انظر عن كثب في تعابير الوجه لدى الشخص الذي يتكلم. هل يقطب عن حاجبيه علامة

على الغضب أو الانزعاج؟ هل ينور وجهه حماسة أو أن تجاعيده تدل على أنه مرهق؟ كل إشارة من هذه الإشارات تمنحك فهماً أفضل وامتيازاً محتملاً.

حركات الجسم ووقفه الشخص

إن طريقة الناس في الجلوس، والمشي، والوقوف، ورفع رؤوسهم، وتنقلهم، تحمل كمأ هائلاً من المعلومات عنهم. ويشمل هذا النوع من الاتصالات غير اللفظية طريقة وقوف الشخص، وتصرفه، وتموضعه، وحركات جسمه الدقيقة. هل الشخص الذي تتحدث معه يبدو لك مرتاحاً أو غير مرتاح في جلسته؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب قطع شوط طويل من الممارسة نحو فهم الفرد وظروف حياته. يمكن أن تشير وقفة الشخص المرتاح إلى الانفتاح والمرونة، في حين أن الوقفة غير المرتاحة قد تشير إلى الانغلاق الفكري أو القلق.

الإيماءات

تشكل الإيماءات جزءاً لا يتجزأ من نسيج حياتنا اليومية. فنحن نشير بأيدينا، وبأصابعنا، ونومئ برؤوسنا، ونستخدم أيدينا عندما نتجادل أو نتحدث بشكل منفعل، معبرين عن أنفسنا في كثير من الأحيان بإيماءات دون التفكير فيها. ومع ذلك، فإن معنى الإيماءات يمكن أن يكون مختلفاً جداً عبر الثقافات والمناطق، ولذلك فمن المهم أن نكون حذرين لتجنب سوء الفهم. إحدى الإيماءات الكلاسيكية في معظم الثقافات الغربية هي تكتيف الذراعين، والتي من شأنها أن تعبر عن الغضب أو عدم الراحة. وعلى غرار ذلك،

في هذه الثقافات، قد يعد لمس الوجه باستمرار أثناء التحدث علامة على عدم الراحة أو الكذب.

الاتصال بالعينين

بما أن حاسة البصر هي المهيمنة لدى معظم الناس، فإن الاتصال بالعين هو نوع مهم بشكل خاص في الاتصالات غير اللفظية. والطريقة التي ينظر إليك بها شخص ما يمكن أن تعبر عن أشياء كثيرة، بما في ذلك الاهتمام، والمودة، والعداء، والانجذاب. من الأسهل إنشاء علاقة مع شخص ما يكون على استعداد للاتصال بك من خلال العينين. كما أن الاتصال بالعينين مهم في الحفاظ على سلاسة المحادثة وقياس مدى استجابة الشخص الآخر لك.

اللمس

نحن نعبر عن الكثير من خلال اللمس، إليك هذه الأنواع من الملامسات، فكر في الرسائل التي قد تعبر عنها: مصافحة ضعيفة، أو تريت خجول على الكتف، أو معانقة دافئة، أو تريت مطمئن على الظهر، أو تريت متحكم فوق الرأس، أو قبضة مسيطرة على الذراع، انتبه إلى طريقة لمس محدثك لك في بداية المحادثة.

المسافة

هل شعرت في أي وقت مضى بعدم الارتياح أثناء محادثة ما لأن الشخص الآخر كان يقف قريباً جداً منك وغزا المساحة الخاصة بك؟ نحن جميعاً بحاجة إلى مساحة فارغة من حولنا، على الرغم من أن هذا الاحتياج يختلف بحسب الثقافة، والوضعية، وطبيعة

العلاقة فيماكانك استخدام المسافة للتعبير عن العديد من الرسائل غير اللفظية المختلفة، بما في ذلك إشارات الألفة والمودة، أو العدائية، أو الهيمنة. فعلى سبيل المثال، قد يكون «المتكلم الذي يقترب منك كثيراً» يعاني من مشاكل تتعلق بالعنف أو عدم احترام الذات، وهو ما يتم التعويض عنه من خلال الاقتراب من الأشخاص الذين يتحدث معهم.

الصوت

الأمر لا يتعلق فقط بما تقوله عند كلامك، بل يتعلق بطريقة كلامك. عندما يتحدث الناس، يمكنك «قراءة» أصواتهم بالإضافة إلى لغة جسدك. من بين الأشياء التي يجب أن توليها اهتماماً: توقيت الكلام ووتيرته، ومدى رفعهم صوتهم أثناء الكلام، ونبرة صوتهم وحدة كلامهم والأصوات التي تعبر عن الفهم، مثل «آه» و«إيه». ولك أن تفكر كيف يمكن لنبرة شخص ما أن تدل على السخرية أو الغضب أو المودة أو الثقة.

في نهاية المطاف، لكي تصبح قارئاً أفضل للغة الجسد عليك بالاهتمام والانتباه والممارسة. فمن خلال الانتباه إلى تعابير الوجه، وطريقة الوقوف، والإيماءات، والاتصال بالعينين، واللمس، والمسافة من حول الشخص المتحدث وصوته أثناء المحادثة، ستكون قادراً على قراءة الناس وفهم ما يفكرون به، وما يشعرون به، وما يحاولون التعبير عنه أفضل من ذي قبل. ستلاحظ الفرق عندما يكون لدى الناس نيات حسنة وعندما يبيتون أمراً ما، وعندما

يكونون متوترين وعندما يكونون واثقين من أنفسهم، وعندما يكونون مرتاحين وعندما لا يكونون مرتاحين. كل هذا الذكاء سيساعدك على الإنصات إلى الناس وإقناعهم بشكل أفضل.

أخذت كل هذه النصائح من بييجي وعلى مر الوقت لم أصبح فقط مستمعاً أفضل، بل قارئاً أفضل للناس. ويمكن القول: إن 39٪ من قدرتنا على الاستماع بشكل جيد تعتمد على ذلك!؟

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. مارس قراءة لغة الجسد لدى الناس. قم بمحادثة صديق مقرب لك أو أحد أفراد العائلة، حيث تركز فيها بشكل واضح على أن تصل لفهم أفضل له من خلال مراقبة لغة جسده. لاحظ تعابير الوجه لديه، وحركاته، وإيماءاته، وما إلى ذلك، ومن خلالها حاول تخمين أفكاره ونياته.
2. بعد المحادثة، قم بتحديد الملاحظات الخاصة بك مرة أخرى واسأل الشخص الذي يحدثك ما إذا كانت تخميناتك صحيحة. تحقق لترى إن كنت قد أحسنت قراءة هذا الشخص.
3. تذكر أن ما نسبته 93٪ من الإصغاء يتمثل في الانتباه إلى لغة الجسد ونبرة الصوت، إن الاهتمام بالكلمات مجرد بداية لتصبح مستمعاً أفضل.

13. اقبل دائماً كأس الماء

قلت لـ سو Sue: «آه، لا شكراً»، رافضاً عرضها علي قهوة أو كأس ماء، «وسو» هي مديرة التسويق في أحد البنوك الكبرى في بوسطن، كنت أحاول إقناعها بشأن إحدى المبيعات. «أنا لا أريد أن أثقل عليها» فكرت في نفسي. كنت قد تأخرت بضع دقائق، وأردت الاستفادة من وقتنا إلى أقصى حد، لذلك رفضت كأساً من الماء البارد كنت أتوق إليه في الحقيقة.

لكنني كنت عطشان حقاً. وهذا جعلني أفكر أنه ربما كان علي القبول بكأس الماء تلك. كان الجو حاراً داخل تلك الغرفة. وكنت متوتراً بشأن الاجتماع، أيضاً، حيث كان خطاب الإقناع بالمبيعات خطاباً صعباً. أدت تلك العصبية بالإضافة إلى دفع الغرفة إلى تصببي عرقاً، والآن أردت كوب الماء أكثر من أي وقت مضى.

كما يعلم أي شخص يعمل في مجال المبيعات أو خاض الأعمال التجارية، فإنه بمجرد أن تبدأ في التصبب عرقاً، اعلم أن الوضع ببساطة سيئ. الآن كنت قلقاً للغاية من أن «سو» سوف تلاحظ أنني أتصبب عرقاً بغزارة، ثم فقدت التركيز أساساً على ما كنت هناك للقيام به. كما يمكنك أن تتوقع، لم يكن لقاء «سو» مع ديف المتعرق موفقاً، وبدأ كل ذلك حين قلت «لا» لكوب الماء لكي لا أكون مصدر إزعاج.

من المؤكد أنك قد عشت تجربة الذهاب إلى مكان ما لمقابلة أو لقاء، وعُرضت عليك كأس من الماء أو القهوة أو الشاي أو الصودا. قد تكون فكرت حينها مثل تفكيري ذلك اليوم: لا تكن سبباً في إزعاج غيرك.

بعد كارثة اجتماعي مع «سو»، قررت القيام بدراسة غير علمية. في الاجتماعات العشرين التي تلت، ناوبت بين قبول كوب الماء (أو أي شيء يعرضه علي الطرف الآخر) وبين رفضه بأدب. ثم قارنت نتائج كل اجتماع.

كما تبين لي، من الأفضل أن تكون مصدر إزعاج إذا كان ذلك يعني قبولك تناول القهوة أو المشروبات الغازية أو الماء الذي يقدم لك. حيث إن الاجتماعات التي قبلت فيها ذلك العرض سارت بشكل أفضل بكثير من تلك التي رفضت فيها تناول أي مشروب. أعلم أن حجم هذه العينة صغير وأنها دراسة غير علمية تماماً، لكنها منطقية، أليس كذلك؟

عبر القيام بهذه التجربة علمت أن هناك سببين يجعلان قبولك تناول الشراب يهيئك للنجاح. أولاً: إنه يجعلك مرتاحاً ويسمح لك بالاسترخاء، ويبرد حلقك، أو ربما يدفعه ويجعلك على استعداد للاجتماع. السبب الثاني والأهم من ذلك، أنه يجعل الشخص الآخر مرتاحاً.

فكر في الأشخاص الذين ستدعوهم إلى منزلك. أنا متأكد من

أنك تعرض عليهم الماء أو مشروباً ما أو وجبة خفيفة، وعادة ما يقبلون تناولها. عندما يرفضون ذلك، فإن الأمر يربكك، ويجعلك تفكر في نفسك: «لماذا لم يقبل هذا الشخص تناول المشروب أو وجبة خفيفة؟» «هل أنا مضيف سيئ إلى هذا الحد؟» «ما خطبه؟» عقلك قد يهيم، والآن أنت مشتت الذهن وربما حتى منزعج من ضيفك لأنه جعلكما في وضع محرج.

عندما تقلب الأمور وتكون أنت الضيف ويعرض عليك شراب في بداية الاجتماع، اقبله. حتى لو لم تكن عطشان، تناول الشراب. إذا قدمت لك القهوة وأنت لا تشرب القهوة، اطلب بأدب الماء بدلاً منها. هذا التصرف البسيط جداً سيجعل الشخص الذي تجتمع به يشعر بأنه مضيف جيد، ويضعه في وضع مرتاح، ويمنحك ميزة أن تكون قادراً على قراءته بشكل جيد وممارسة نفوذك حسب الحاجة.

تذكر، لكي يحبك الناس يجب أن تجعلهم يشعرون بالرضا، وقبل عرض الشراب يسمح للشخص الآخر أن يشعر بالرضا. تحذيران سريعان اثنان حول هذا النهج، أولاً: إذا لم يُقدم لك شيء، فلا تسأل مضيفك أن يقدم لك شراباً، فهذا أمر قد ينجم عنه بسهولة تأثير معاكس، مما يجعل الشخص الآخر يشعر بإحساس سيئ، لأنه ليس لديه أي شيء ليقدمه لك. ثانياً: عندما يتم تقديم الطعام، إلا إذا كنت فعلاً هناك من أجل اجتماع غداء، فمن الأفضل أن ترفض الطعام بأدب. لأن الأكل ببساطة يشتت ذهنك في حين أنك تود أن تكون في أفضل حالاتك.

بالمناسبة، منذ أن أكملت تلك الدراسة، وأنا دائماً أقبل المشروبات في كل اجتماع. في الغالب يعرض علي الماء، ولكن كانت لي حصتي أيضاً من الصودا والعصير، في بعض الأحيان لبدء اجتماع!

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. الالتزام بقبول المشروبات في جميع الاجتماعات والمقابلات التي تحضرها.
2. احرص على أن تقدمها كلما كان ذلك ممكناً عندما يزورك الناس في مكتبك للاجتماع بك.
3. عندما تكون في انتظار المشروب، اغتنم الفرصة لتستريح في جلستك، وللسترخاء، والاستعداد للنجاح عقلياً وبدنياً.

14. استخدم الخداع في الشطرنج فقط

«اسمع، أنا أرغب في توظيفك»، قال لي تشارلي Charlie، وهو رجل أمريكي من أصل يوناني كبير السن له شنب، قال لي ذلك من خلف طاولة من طاولات مطعمه: «صدقني، أنا بالفعل أريد توظيفك، لكنني لا أستطيع أن أدفع لك 500 دولار في الشهر. إذا كنت لا تستطيع تخفيض ما تستحق، فسوف يتوجب عليّ توظيف ابن عمي، الذي سيساعدني مقابل مائتي دولار شهرياً، لا أكثر».

عندما كان يقول جملته الأخيرة تلك، كان تشارلي يحك وجهه ثم أشاح بوجهه بعيداً عني، وكان تصرفه ذلك من أقوى العلامات التي تدل على كذب المتحدث أو على الأقل عدم راحته (انظر الفصل 12)، وأيقنت حينها أنه كان يخادع. كنت في ذلك الوقت قد بدأت العمل مستشاراً، وبالرغم من أنني أردت بالفعل كسب الـ 500 دولار شهرياً، إلا أن معظم عملائنا كانوا يدفعون ما بين 2000 دولار و3000 دولار في الشهر، ولذا فإنني بالفعل بعرضي ذلك كنت قد قدمت لشارلي صفقة رائعة. بالتأكيد، كان بإمكانني أن أقبل بالمائتي دولار شهرياً فقط تلبية لما كان يطلبه، لكنني كنت أحاول بناء مشروع تجاري، وأحياناً الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به في وضع كهذا هو أن ترفض العرض الذي يبخسك حقك.

«تشارلي، أنا أيضاً أود العمل معك» أجبته. «صدقني. لكن آسف، لا أستطيع أن أقبل بأقل من 500 دولار شهرياً. أأمل أن تغيّر رأيك لتتمكن من العمل معاً، وأعتقد أنه إذا فعلت ذلك، فستكون سعيداً للغاية مستقبلاً. ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك، أتمنى لك ولابن عمك حظاً سعيداً في عملك التسويقي».

كان من الصعب التأكد من أنه كان يخادع، لأنني كنت أريده حقاً زبوناً لنا. ولكن كما اتضح لاحقاً، لم تخطئ غريزتي.

«أو تدري يا ديف؟» أجاب تشارلي. «سأعطيك فرصة. أعتقد أنك تطلب أجراً باهظاً، لكنني أعتقد أنك تستحق ذلك».

إليك ما تعلمته من هذه التجربة: الخداع يخفق في كل مكان باستثناء رقعة الشطرنج. في لعبة الشطرنج، تم تصميم اللعبة لإعطاء فرصة للمخادعين. يمكنك أن تجازف مجازفة مدروسة، وأحياناً تكون مجزية، ولا يعرف خصمك أبداً ما إذا كنت تخادع. ولكن في لعبة الحياة، الخداع ببساطة ينطوي على مخاطرة كبيرة. الجانب الإيجابي هو أنه يمكن للخداع أن يساعدك على إقناع الناس بالعمل لديك مقابل أجر أقل (أو أكثر) مما تريد، أو دفع المزيد من المال مقابل شيء ما عليك تقديمه، أو مساعدتك على تحقيق هدف آخر. كان بإمكانني أن أستسلم إلى خدعة تشارلي، على سبيل المثال، وكان بإمكانه توفير بضعة دولارات. ولكن السلبي في الأمر، هو أن الخداع يؤدي إلى تآكل الثقة. فالمخادع ليس صادقاً في تصرفاته، وإذا

انتبهت إلى خداعه، فسيكتشف أمره مما يتلف العلاقة طويلة الأمد بينكما. بعد هذا التعامل مع تشارلي، لم أعد أثق بكلماته على الإطلاق، لأنني كنت أتساءل دائماً ما إذا كان يخادعني مرة أخرى أم لا.

ومع ذلك، فحقيقة أننا وأنا وأنت نعلم أن الخداع لا يعمل إلا في لعبة الشطرنج، فهذا لا يعني أن كل شخص تتعامل معه يعرف ذلك. في الواقع، الخداع تقنية شائعة جداً في مجال الأعمال، ويعد تعلم طريقة اكتشاف الخداع مهارة أساسية في قراءة الأشخاص وفهمهم.

أفضل لاعبي الشطرنج في العالم يتقنون قراءة لغة الجسد ونبرة الصوت. إنهم يعرفون كيف يفسرون حتى الاختلافات الأكثر دقة بين الإيماءات، وبمجرد أن يشعروا بعدم ارتياح الخصم (في لعبة الشطرنج يطلق على ذلك اسم «الإشارة الواشية»)، فإنهم يعرفون كيف ومتى ينقضون على ذلك الخصم ويكشفون خدعته.

حتى لو لم تكن لاعب شطرنج، فيمكنك استخدام التقنيات نفسها لمصلحتك. راقب عن كثب الشخص الذي يكلمك أثناء محادثة تتضمن تفاوضاً أو بيعاً. أول شيء يجب أن تقرأه وتفهمه هو الحالة الطبيعية للشخص الذي تحاوره أثناء المحادثة: أي كيف يتصرف عندما لا يكون تحت الضغوط. بعدها، عندما تصبح المحادثة أعمق وتصلان إلى لحظة الحقيقة «هل أنت إذاً قادر على المضي قدماً في صفقتنا والقبول بهذا السعر؟»، ابحث حينها عن أي تحولات في وقفته أو نبرة صوته أثناء حديثه.

إن حك وجهه يمكن أن يكون بصدد الخداع.

إن تمللمل أكثر من ذي قبل، يمكن أن يكون بصدد الخداع.

إن تسارعت وتيرة حديثه، يمكن أن يكون بصدد الخداع.

بالطبع، قد لا يكون هذا الشخص يخادع في هذا الموقف. قد يكون فقط غير مرتاح، لا أكثر. ولكن حتى إذا لم تكن متأكداً بنسبة 100٪ أو حتى 50٪ من أنه يخادع، فلا يزال عليك كشف خداعه، لأنه إذا كان يخادع وكشفت خداعه بنجاح، فأنت حينها لن تقوم فقط بتوفير الكثير من الوقت والمال وراحة البال، بل إنك ستحصل على معلومات قيمة حول مدى كون هذا الشخص جديراً بثقتك، ومدى أهميته وقيمه بالنسبة لك كزبون أو زميل أو شريك تجاري.

اشتغلت مع تشارلي أكثر من عام بمبلغ 500 دولار في الشهر حتى وضعت حداً لعلاقتي به كأحد العملاء، وانتقلت إلى عملاء آخرين. قلت له في ذلك الوقت إنني كنت مضطراً إلى مطالبته بـ 1000 دولار في الشهر وإلا فلن يكون بإمكانني تحمل تكاليف الخدمة التي كنت أقدمها له. أعتقد أنني كنت أخادعه، لكن هذه قصة أخرى.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. مارس قراءة الأشخاص لتحديد ما إذا كانوا ينادونك أم لا. من الرائع أن يكون لديك شريك للقيام بذلك مستعيناً برقعة شطرنج. من الواضح أن لعبة البوكر هي إحدى طرائق التدريب، وبمرور الوقت، ستتحسن قراءتك للإشارات الواشية لدى شريكك ولغة جسده وستصبح أكثر دقة في كشفك خداعه.
2. ابدأ في ملاحظة لغة الجسد والإشارات الواشية المحتملة لدى الأشخاص الذين تتفاعل معهم بشكل منتظم في العمل والمنزل.
3. لا تخدع نفسك! الصدق والشفافية أكثر قوة وإقناعاً من أي خدعة.

15. الخدعة التي قد تبدو سخيفة ولكنها تنجح في كل مرة

«هذا غباء ومضيعة تامة لوقتي!»، لم أقل هذا، لكن كم كنت أفكر فيه. كنت قد اقتطعت يوماً كاملاً من العمل لأنضم للتو إلى هذه المجموعة المعروفة باسم منظمة رواد الأعمال -Entrepreneurs' Organization. كنت متحمساً للانضمام إلى هذا المنتدى المؤلف من سبعة إلى تسعة من كبار الرؤساء التنفيذيين الذين من المفترض أن ألتقي بهم شهرياً، ولكن كان عليّ أن أتدرب أولاً. لذلك كنت هنا أحضر «منتدى التدريب» مع سبعة رجال أعمال آخرين، حيث كنت قد درست تقنية تدعى «تقنية المرأة».

المقصود بالمرأة: أن تقوم بتكرار ما قاله شخص آخر في المنتدى، كلمة بكلمة، على أن تسبق كلامه بـ: «أسمعك تقول» أو «سمعتك تقول». على سبيل المثال، إذا سمعت أحد أعضاء المنتدى يقول: «أشعر بالقلق من فقدان أكبر زبون لدي»، أطبق تقنية المرأة على هذا الشخص بالرد عليه قائلاً: «سمعتك تقول إنك تشعر بالقلق من فقدان أكبر زبون لديك».

في تلك الدقائق القليلة تعلمنا تقنية المرأة وبدأنا نمارسها، وكنت ساخراً من الأمر. كنت قد أنفقت آلاف الدولارات للانضمام إلى هذه المنظمة وقد اقتطعت يوماً ثميناً بالكامل من العمل لحضور

هذا التدريب، وشعرت كأنني عدت إلى الحضانة. ما هو الشيء الجيد في تكرار حرفي للكلمات التي يقولها الشخص الآخر؟! بدا لي كل ذلك تافهاً ومزيفاً وغيباً.

ثم حان دوري ليطبق تقنية المرأة علي، ثم تغير كل شيء.

لقد تحدثت لعدة دقائق عن أشياء عميقة جداً عن الماضي الخاص بي عن المرض العقلي لوالدي، وصراعاتي مع وزني الزائد، والمشاعر المرتبطة بهذه القضايا. بعد ذلك، قلبنا الأدوار، وقام كل شخص من الحاضرين بتكرار كلمات سمعها مني:

«سمعتك تقول إنك عانيت طوال حياتك من الوزن الزائد وأن الأمر يبدو كمعركة مستمرة».

«سمعتك تقول إنه كان عليك التعامل لأكثر من عشرين عاماً مع مرض الشائبة القطبية العقلي الذي عانى منه والدك وفي بعض الأحيان كنت تشعر بوحدة قاتلة».

حينها فكرت في نفسي: «رائع». شعرت بأن صوتي قد سمع، بأن أحدهم أصغى إلي، شعرت بأنهم يهتمون حقاً بي، كنت قد التقيت للتو بهؤلاء الناس في ذلك الصباح، وشعرت الآن بأنهم قريبون جداً مني، كانت تلك قوة تقنية المرأة، وشعرت بالذهول حيالها، يومها تغيرت فكرتي عن تقنية المرأة إلى الأبد.

وكما تبين لاحقاً، فإن تقنية المرأة هي مفهوم قوي للغاية يسمح لك بالاتصال العميق بالناس. لكن قد يكون قول ذلك أسهل

من فعله. يمكن أن يساعدك تكرار ما تسمعه ببساطة على تكوين رابطة مع الآخرين وكسب ثقتهم، ولكن يمكن أيضاً تفسير تلك الرابطة على أنها غير صادقة وغير موثوق بها. لا يوجد سوى حل واحد بسيط للغاية لهذه المشكلة: يجب عليك أن تهتم فعلياً لأمر الأشخاص الذين تطبق عليهم تقنية المرأة.

إذا كررت بصوت عالٍ ما تسمعه في رتابة روتينية، فلن يصدق الناس أنك تهتم فعلياً لما يقولونه. ولكن إذا كررت كلامهم بشيء من العاطفة، مع التركيز على الكلمات والمشاعر المهمة التي تحدثوا عنها للتو، فإنك تعطي معنى لتلك الكلمات. أنت تساعد الشخص الآخر كي يشعر بأن أحداً ما يسمعه ويصغي إليه. أنت تثبت له أنك تهتم لأمره.

الناس بشكل عام لا يريدون حقاً الاستماع للنصيحة حتى عندما يطلبونها. إنهم يريدون فقط أن يشعروا بأن أحداً يسمعهم. عندما تتدرب على تقنية المرأة وتجيدها، ستساعد الناس على الشعور بأن أحداً يسمعهم، وسيحبونك لذلك. ركز جيداً على «الكلمات التي تدل على العواطف» والتي تسمعها أيضاً، إذ إن تطبيق تقنية المرأة على المشاعر أهم بكثير من تطبيقها على الأفكار.

بالطبع، كلما كانت المحادثة أعمق، كانت تقنية المرأة أكثر قوة فإذا قال أحدهم مثلاً: «أنا بخير. اصطحبت الأطفال إلى المدرسة ثم قمت بغسيل بعض الملابس»، يكون تكرار كلامهم ببساطة كما يلي: «سمعتك تقول إنك بخير بعد اصطحابك للأطفال إلى المدرسة والقيام بغسيل

الناس لا يريدون
النصيحة حتى
عندما يطلبونها
كل ما يريدونه
هو أن يُسمع لهم

بعض الملابس»، لن يخلف هذا التكرار تأثيراً كبيراً على ذلك الشخص كما هو شأن تطبيق تقنية المرأة على الكلام العاطفي العميق. حتى ولو بدت لك تقنية المرأة سخيفة كما بدت لي في البداية، ومثيرة للسخرية كما قد تحسبها، إلا أنها أداة رائعة للتواصل مع الآخرين.

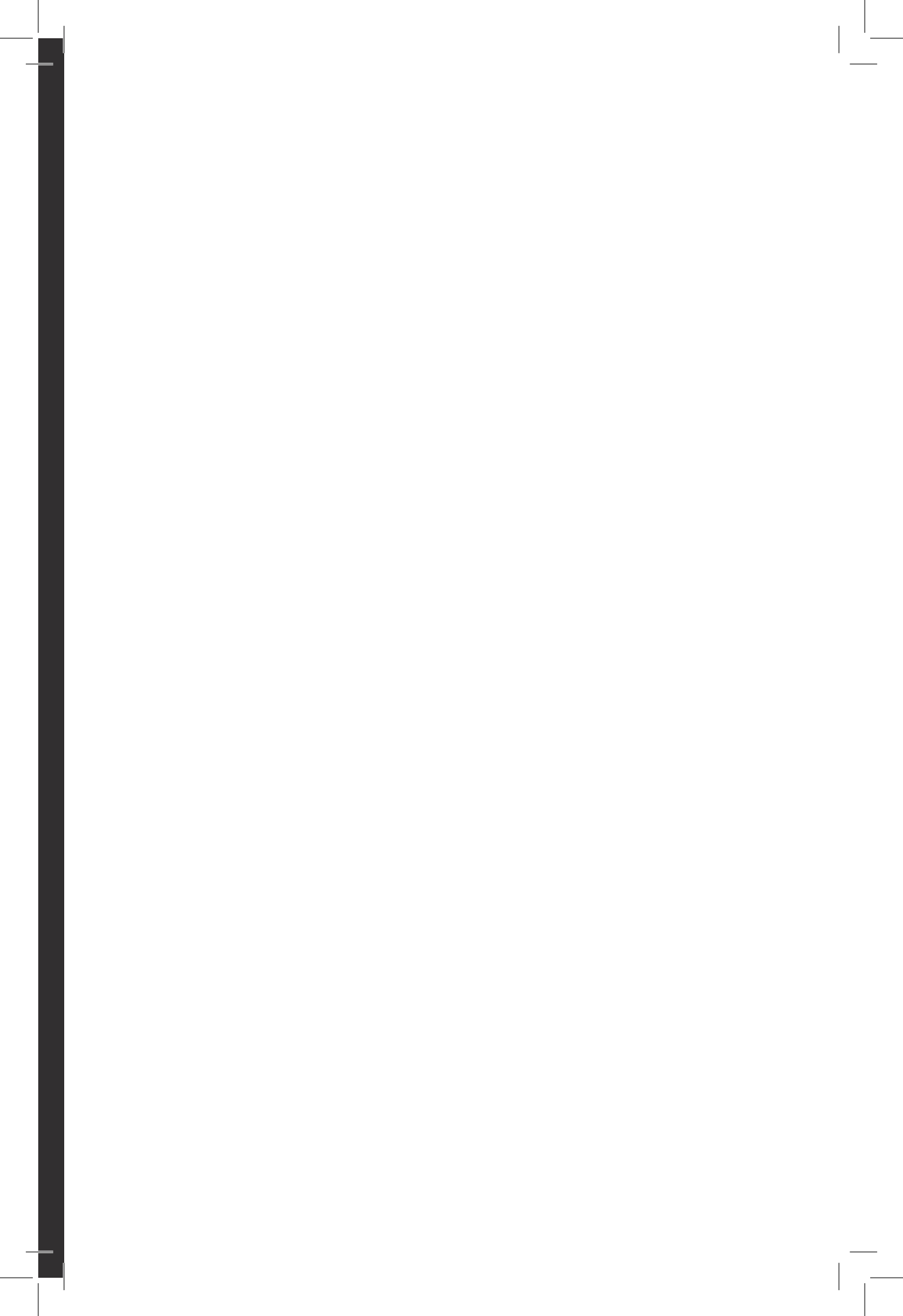
هنالك تحذير واحد: لا تخلط كلماتهم. تذكر، السبب خلف فعالية وقوة هذه التقنية هو أن الشخص الذي تطبق عليه يشعر بأن أحدهم يستمع إليه بدقة. إذا قال لك أحدهم: «أنا مستاء من العمل الذي قمت به، عمالك غير متقن»، وقمت بالرد قائلاً: «سمعتك تقول إنك غاضب مني بسبب العمل السيئ الذي قمت به»، فردك وكلام الشخص ليسا متشابهين تماماً، وبدلاً من شعور ذلك الشخص بأنك كنت تستمع إليه، سيشعر أنك لم تكن تستمع جيداً. لذلك من الضروري الاستمرار في ممارسة مهارات الاستماع حتى يتسنى لك التحكم بشكل جيد في تقنية المرأة.

التحذير الثاني: لا تستخدم كلمة «لكن» مطلقاً بعد تطبيقك تقنية المرأة على كلام محدثك. تخيلي مثلاً أنك غاضبة لأن زوجك قال: إنه سيخرج القمامة ونسي أن يفعل ذلك. ثم تخيلي قولك له: «أنا غاضبة لأنك قلت إنك ستخرج القمامة ثم لم تفعل»، ثم يرد عليك: «سمعت أنك غاضبة لأنني قلت إنني سأخرج القمامة ولم أفعل ذلك». الآن تخيلي أنه أضاف: «لكنني كنت حقاً مشغولاً بأمر العمل، وغاب ذلك عن ذهني». هنا يكون قد قام بإفشال محاولته في تطبيق تقنية المرأة من خلال كلمة واحدة فقط، هي كلمة «لكن». تجنب هذه الكلمة إذاً.

بعد مرور خمس سنوات على ذلك التدريب في المتدى، ما زلت ألتقي أصدقائي من متدى منظمة رجال الأعمال كل شهر، ونشارك بعضنا البعض آخر المستجدات في حياتنا الشخصية ونطبق تقنية المرأة. لقد أصبح زملائي في المتدى السبعة من أصدقائي المقربين في العالم، وأنا أدين بامتنان كبير لهذا التدريب «الغبى» في مجال تقنية المرأة.

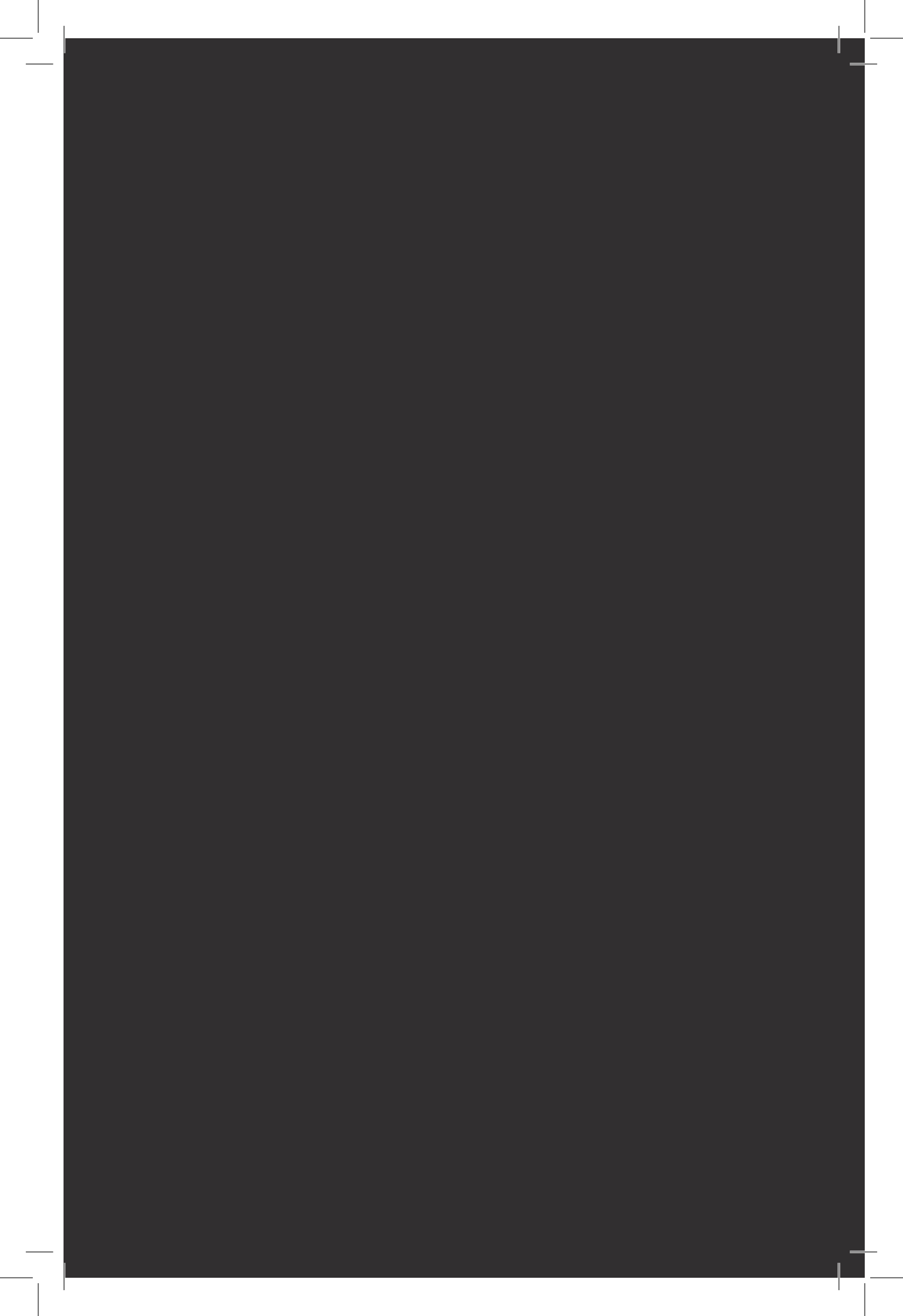
الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. مارس تقنية المرأة مع صديق موثوق به أو زميل قريب. اجلسا وجهاً لوجه ودع شريكك يخبرك عن أحواله، بما في ذلك الأشياء الإيجابية والسلبية في حياته الخاصة في الأسابيع الأخيرة والمشاعر المرتبطة بهذه الأحداث. ثم بعد بضع دقائق، قم بتكرار بعض العبارات مستنداً إلى ما سمعته. اسأل شريكك عن مدى نجاحك، ثم تبادل الأدوار، لأنه من الرائع أيضاً أن تطبق عليك تقنية المرأة.
2. جرب استخدام هذه التقنية في الحالات التي يكون فيها الشخص الذي تكلمه منزعجاً. في العمل، قد يشمل ذلك جدلاً حول خدمة العملاء أو المبيعات أو أي اختلاف آخر. وفي المنزل، قد يكون الموضوع شجاراً مع صديقك أو زوجتك. تذكر أن تركز على تكرار المشاعر وما سمعته كلمة، كلمة.
3. عندما تتحكم بشكل أفضل في تقنية المرأة، ستلاحظ أن الناس يتجاوبون معك أكثر فأكثر. ستتحسن مهارات الاستماع لديك وسوف تساعد جميع الأشخاص في حياتك على الشعور بأنهم مسموعون. سيتذكرونك جميعهم على أنك الشخص الذي يفهمهم، الشخص الذي يهتم لأمرهم حقاً.



4

التواصل مع الناس



16. الإقرار، الإقرار، الإقرار

يا إلهي كم كنت غاضباً! لقد كنت أنتظر على الهاتف لأكثر من خمس وأربعين دقيقة في اتصال مع شركة تلفزيون الكابل لتصحيح خطأ في الفاتورة، ولم يتسن لي الحديث إلا لدقيقة واحدة بعد أن كنت قد انتظرت وقتاً طويلاً حتى أستطيع أن أتحدث إلى شخص ما، ثم انقطع الاتصال. الآن عدت للانتظار ثلاثين دقيقة أخرى حتى أتمكن من الحديث إلى إنسان وليس آلة. كنت غاضباً، ومحبطاً، وقد سئمت! أخيراً، أجاب أحدهم.

أنا خائف من أن ينقطع الاتصال وأضطر إلى الانتظار مرة أخرى. هكذا أجبت على تحية الموظف: «مرحباً، معك ديف. لقد انتظرت أكثر من ساعة في اتصالي منفصلين. لقد انقطع الاتصال، لذلك فإن انقطع الاتصال مرة أخرى، أرجو منك أن تتصل بي مرة أخرى على الرقم التالي - 905-617-XXX. في هذه الأثناء، أنا بحاجة لمساعدتكم، من فضلك، فاتورتي تعدت الرقم المفترض بـ 250 \$». كنت أحاول أن أبقى هادئاً، ولكن صوتي خانني وأظهر غضبي.

«واو»، هكذا أجابت باستنكار السيدة على الطرف الآخر من الاتصال.

«حسب ما فهمت، تقول إنك انتظرت أكثر من ساعة في

اتصالين منفصلين، وإن فاتورتك أكثر بـ \$250 مما ينبغي أنه لا بد أنك غاضب جداً ومحبط».

يمكنني أن أسمع فعلاً، وهي على الطرف الآخر من الاتصال، كيف كانت مستاءة من شركتها ومما يحدث لي.

«نعم، أنا غاضب ومحبط»، أجبت باندفاع.

قالت: «كنت سأكون في مثل حالك لو حدث ذلك معي». اسمع، اسمع، اسمح لي أن أحصل على جميع المعلومات الخاصة بك ودعني أحاول كيف يمكننا أن نحل المسألة. وإذا انقطع الاتصال لأي سبب من الأسباب، فسوف أعاود الاتصال بك، بكل تأكيد. يا إلهي، كم أكره أن تحدث لي هذه المشاكل، أنا أيضاً زبونة، بالمناسبة ديف، اسمي مورين».

ثم حدث شيء غريب جداً. على الفور وفي تلك اللحظة، لم أعد غاضباً. كان الأمر وكأن الغضب والإحباط قد أزاحتها سحابة من التفاهم والصدقة القوية. شعرت بأن أحداً يسمعي. شعرت بالدهشة، شعرت بأن صحة ادعائي قد ظهرت. كل هذا وهي لم تحل المشكلة بعد!

كانت الدقائق القليلة التالية أقل ما يقال فيها إنها مبهجة. شرحت لمورين خطأ الفاتورة، والذي كان في الواقع خطأ الشركة. أعادت مورين كامل الـ 256 دولاراً إلى حسابي (إضافة إلى الفرق)، وتتويجاً للعملية، أضافت إلى حسابي 100 دولار إضافي بمثابة «تعويض عن المشاكل».

«شكراً جزيلاً، مورين»، قلتها من أعماق القلب. كنت قد حصلت على حل للمشكلة، وكان حلاً أفضل بكثير مما كنت أنتظر، وبأسرع مما كنت أتوقع، وما اضطررت لأن أشكر أحداً غيرها.

«حسناً، أنت على الرحب والسعة»، أجابت مورين. «من الجيد أن تحل الأشياء المحبطة بهذه البساطة، وبهذه السرعة وكما يروق لك، أليس كذلك؟»

كانت هذه أفضل خدمة عملاء اختبرتها. وبينما كنت أضع الهاتف من يدي، أدركت أن مزاجي قد تحول من الغضب والإحباط إلى شعور جيد عن الحياة. لا بل إنني كنت أشعر بإيجابية تجاه شركة الكابل اللعينة.

لماذا تحول مزاجي بسرعة وبشكل كبير؟ من الواضح أن حل مسألة الفاتورة (في نهاية المطاف) وبسرعة كان عاملاً مساهماً. ولكن الأمر كان أكثر من ذلك. أن شعوري آنذاك أقرت بصحته مورين. هذه الموافقة على صحة مشاعري جعلتني أفضل بكثير. كان الأمر كما لو أنه لم يعد بإمكانني أن أغضب منها قط لأنها الآن إلى جانبي. لم تسمعي فقط مورين، بل شعرت فعلاً بحالي. تخيلت نفسها في موقفني وأظهرت لي أنها فهمت تماماً كيف أشعر من خلال مشاركتي عواطفني. كان تعاطفاً، كان انعكاساً لمشاعري وإقراراً بصحتها. كان أمراً عظيماً!

أن تكون مرآة لمشاعر الآخرين وسيلة رائعة لمساعدة الناس فيها يحسون أن هناك من يسمعهم، ولكن الإقرار بصحة مشاعرهم يرفع

الانعكاس إلى مستوى آخر كلياً. الفكرة هي أن تضع نفسك في مكان الشخص الآخر، ثم تكرر بالضبط ما قاله لك للتو، أضف شيئاً يعطي الانطباع بأنك تتفهم كيف يمكن أن يكون شعوره. يمكنك حتى محاولة معيشة تلك المشاعر كما فعلت مورين في ذلك اليوم. إذا تم ذلك بشكل جيد، فإن الإقرار بصحة المشاعر سيكون له تأثير قوي للغاية: يمكنك نزع فتيل المشاعر السلبية، والحصول على انسجام حول مشاعر إيجابية، وبناء علاقات قوية وطويلة الأمد في بضع دقائق قصيرة، كما فعلت مورين معي.

مجرد تحذير واحد: هناك مخاطرة كبيرة في الإقرار ولا وجود لها في المرآة (mirroring). عندما تكون مرآة، أنت تردد بالضبط ما سمعته. استمع جيداً ولن تخطئ، عندما تقر بصحة ما يقوله الآخر، فأنت تفسر المشاعر التي تظن أنك سمعتها. إن كان التفسير خاطئاً فإنك بالطبع لن تكون على صواب، وسوف يكون التأثير معاكساً تماماً لما تريده حقاً: بدلاً من أن تعمق التواصل فإنك تربك الموقف.

الحل هو أنه إذا كنت غير متأكد من الشعور المرتبط بما تسمعه، فاستمر في الاستماع وطرح الأسئلة. لا بأس في أن تتردد بالإقرار بصحة ما تسمعه وأن تبحث عن إشارات في ردود فعل الشخص الآخر. على سبيل المثال، إذا كنت تعتقد أن المشاعر التي تسمعها هي الغضب، يمكنك أن تسأل: «يبدو كأنك غاضب جداً، أليس كذلك؟» قد تحصل على رد يما «نعم، أنا غاضب!» أو «ليس بالضبط، أنا فقط محبط». في الحالتين، سيكون لديك التوضيح الذي تحتاجه لتفهم الأمور بشكل أكثر صواباً. كل ما عليك فعله

هو أن تظهر للشخص الآخر أنك تفهم وجهة نظره وأنت حقاً مهتم بالأمر. حتى إذا كان هناك اختلاف في وجهات النظر، فبدلاً من أن تتخذ موقفاً دفاعياً (وهو ما يفعله معظم الناس)، ستكون إمكانية إيجاد حل للمشكلة أكبر بكثير عندما تقر بصحة مشاعر الآخر وترفع إحساسه بأنه يتواصل معك بشكل أفضل.

للأسف، إن معظم مكالمات خدمة العملاء التي تجريها مع شركات الخدمات لا تشبه مكالمتي مع مورين، ولكن تخيل لو كانت كذلك!

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. استمع للكلمات والتعبيرات التي تعكس شعور الآخر بينما تجري المحادثة. انتبه إلى لغة الجسد ونبرة الصوت عندما تكون المقابلة وجهاً لوجه. تمرن على الرد بكلمات تظهر أنك تقر بصحة ما يقوله الآخر مثل: «لا بد أنك تشعر ب...».
2. تمرن على ذلك مع أحد الأصدقاء، ممن يعرف ما تقوم به. اسأله إن كان تعبيرك عن الإقرار انعكاساً دقيقاً لما يشعر به في الواقع وما إذا كان قد أحدث فرقاً فيما يحس به.
3. أحد تحديات الإقرار هي أنها مع الممارسة وكلما أجدتها بشكل أفضل، قد تخسر من مصداقيتها. تذكر أن تكون صادقاً في كل العبارات التي تقولها واحرص على أن يظهر صدقك (أو عدم صدقك).

17. أهم سؤال ستطرحه على الإطلاق في الاجتماع الأول

لهذا.. ما كان سؤالك؟

منذ عامين قابلت لأول مرة في مكنتي مايكل كيسلين Michael Kislin، المستشار المالي الذي كنت قد التقيته في مناسبة أقيمت خلالها كلمة. يُطلب مني الكثير من اللقاءات مع مستشارين ماليين وعاملين في مجال العقارات التجارية، فأنا دائماً حريص عندما يطلب مني أي مقابلة. ولكن مايكل بدا كأنه رجل لطيف إلى حد ما ووعد بأنه لن يأخذ من وقتي أكثر من خمس عشرة دقيقة، وأنه لديه حقاً سؤال واحد لي، وأنه لن يحاول أن يبيعي أي شيء. بدا الأمر كأنه عرض لا يمكن رفضه.

ومع ذلك، عندما حان وقت اللقاء وجلس أمامي، كنت عصيباً. هل سيحاول بطريقة أو بأخرى أن يبيعي شيئاً؟ ماذا يريد مني؟ وما هو هذا السؤال الغامض الذي أراد أن يسأله؟ تبادلنا أحاديث بسيطة، وأخبرني قليلاً عن عمله وقال: إنه في صدد تعزيز عمله كمستشار مالي لأصحاب المشاريع الناشئة في مجال التكنولوجيا. على الرغم من أن العديد من موكله لم يكونوا من الأثرياء بعد، فإن فكرته كانت أن يبيني علاقات معهم جميعاً حتى إذا ما نجح

بعضهم وحقق ثروات كبيرة فسوف يكون إلى جانبهم للمساعدة (وكسب المال، طبعاً). ثم جاءت لحظة الحقيقة. سألت مايكل ما هو سؤاله المهم، فأجاب: «كيف يمكنني مساعدتك»؟

بصراحة، لم أكن متأكدًا في البداية كيف يمكنه مساعدتي. ولكن خطرت لي فكرة، أخبرته عن مشروعني الذي أطلقتته مؤخراً، Likeable Local، وقلت إنه يمكن الاستفادة من التعرف إلى مستثمرين مبتدئين في مجال التكنولوجيا. سألني مجموعة من الأسئلة كي يعرف تفاصيل أكثر عن نوعية الأشخاص الذين أحاول الوصول إليهم. ثم أنهينا الحديث وقال: إنه سيكون على اتصال، ولكن فقط إذا كان لديه ما يفيد، لا محاولات تسويق، لا حيل. وعد مايكل بصدق أن يتواصل معي فقط، وتحديدًا فقط، إن كان بإمكانه أن يساعد، وهذا ما فعله بالضبط.

في الأسبوع التالي، عرفني مايكل عبر البريد الإلكتروني إلى ثلاثة مستثمرين مبتدئين في مجال التكنولوجيا يظن أنني قد أهتم بلقائهم. ورغم أنني لم آخذ من أي منهم استثمارات مالية، لكنني حقاً كنت ممتناً جداً لمايكل. ونتيجة لذلك، عندما اتصلت لأشكره، طلبت منه أن يخبرني المزيد عما قام به. بينما أخذ يحدثني عن عمله، بدأ يتضح لي أنني فعلاً بحاجة إلى مستشار مالي. سرعان ما أصبحت زبوناً عند مايكل، وزوجتي وأنا نتعاون معه منذ ذلك الحين. لم يحاول مايكل أن يبيع، لم يحاول أن يقنع، ولم يحاول أن يخدع، فكرة العمل معه لم تكن فكرته ولكنها فكرتي، كل ذلك بسبب سؤال واحد.

علمني والد زوجتي، سيادة القاضي ستيفن فيشر- Steven Fish- er أن «أظهر الصداقة أولاً»، ما عناه بذلك هو أنه يجب أن تظهر للطرف الآخر أنك مستعد لمساعدته، وأن أمره يهملك، قبل أن تفكر حتى في أن تطلب منه شيئاً في المقابل. ما من طريقة أفضل في إظهار أنك تهتم بالشخص الذي تجتمع به من أن تسأله بصدق وحسن نية ما يمكنك القيام به للمساعدة.

هناك احتمالان لما يمكن أن يحدث عندما تسأل، «كيف بإمكانني مساعدتك؟»:

1. سوف يقبل عرضك، مما يتيح لك الفرصة للمساعدة، وبعد ذلك سوف يشعر أنه مدين لك، مرتبط بك، ومقدر لجهودك، وسوف يشعر في نهاية المطاف بأنه مضطر لرد الجميل وسيساعدك في يوم من الأيام.

2. سيرفض بأدب، ربما لأنه لا يعرف كيف يمكنك المساعدة، ولكن سوف يشعر بأنك تهتم لأمره ويشعر بضرورة الاتصال بك وسيكون مندفعاً عاطفياً لمساعدتك في نهاية المطاف، حتى لو لم تحرك ساكناً.

في كلتا الحالتين، عندما تظهر اهتمامك واستعدادك للمساعدة، سوف تكسب الثقة وقوة التأثير في نهاية المطاف. لذا، فإن السؤال الأهم الذي سوف تسأله بعد اليوم هو: «كيف يمكنني مساعدتك؟»

**السؤال الأهم
الذي سوف تسأله
بعد اليوم هو:
«كيف يمكنني مساعدتك»؟**

يبدو الأمر بسيطاً، وهو كذلك، لا يهم من الذي تقابله: زبون، أو زبون محتمل، أو زميل. كلنا نحب أن نحظى بالاهتمام، وكلنا قد نلجأ للمساعدة. فقط تأكد من أنك صادق وغير متصنع عندما تسأل، وبطبيعة الحال تأكد من متابعة أي شيء كنت قد وعدت به أو التزمت بإنجازه. أيضاً، في أفضل الأحوال، احرص أن يعرف الآخر قليلاً عنك وعن شبكتك، وخبرتك، ودائرة نفوذك بحيث عندما تسأله كيف يمكن المساعدة، تكون مجهزاً تجهيزاً كاملاً بالأدوات اللازمة لتقديم أي مساعدة قد يطلبها منك. يجب عليك أيضاً أن تبحث وتعرف أكثر عن الطرف الآخر حتى تعرف أين تسير وما هي الطرق المختلفة التي يمكن أن تساعد من خلالها. إحدى أعظم الطرائق لمساعدة الناس هي أن تعرفهم إلى أشخاص آخرين (سوف نتحدث عن ذلك بشكل مفصل لاحقاً).

أفضل ما في السؤال «كيف يمكنني مساعدتك؟» هو الآثار الطويلة الأمد لهذا السؤال الواحد البسيط. على سبيل المثال: أنا حتى اليوم ما زلت زبوناً سعيداً عند مايكل كيسلين، أقدر له كل التقدير لباقته في إظهار صداقته أولاً إلى حد أنني عرفته إلى العديد من الناس الذين أصبحوا زبائنه. أمل أن يكون ذلك مجرد بداية الطريق التي يمكنني من خلالها مساعدته.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. تدرب على السؤال: «كيف يمكنني مساعدتك؟» مع صديق قبل أن تحاول ذلك مع شخص جديد في حياتك. يجب أن تصبح قادراً على أن تصف مجال نفوذك وخبرتك بطلاقة ومن ثم تدرب على طرح السؤال بصدق.
2. جرب ذلك مع شخص جديد تلتقي به خلال مناسبة مهنية. تأكد من أن العرض الذي قدمته للمساعدة حقيقي، ولا تتعهد بالقيام إلا بالأشياء التي يمكنك فعلاً تقديمها.
3. اذهب إلى أناس تعرفهم مسبقاً واجتمع بهم واعرض عليهم المساعدة. سوف تُفاجأً بكيفية تعمق وتقوية علاقتك بهم عندما تقوم بذلك.

18. أنت على الإنترنت هو أنت في الحياة

ولادة شركتنا كانت حلمًا جميلًا، ولكن مرت بعض الأيام والأسابيع، وحتى الأشهر حين كنا نشعر بأننا في كابوس. لم نتمكن من الحصول على قرض من أي من البنوك، لم نكن قادرين على إدارة أموالنا النقدية كما يجب، كنا على وشك التخلف عن دفع الرواتب عدة مرات، كنا ننقل الجداول من المنزل إلى العمل، ومن العمل إلى المنزل.

عندما كتبت هذه الكلمات على مدونتي وتشاركت بها مع الآخرين على لينكد إن، وتويتر، وفيسبوك، كان قد مضى أربع سنوات على انطلاقة شركتنا الأولى، كان عدد الموظفين لدينا في تزايد وقد وصل آنذاك إلى حوالي عشرين موظفًا، وأتذكر أن واحدة من أعضاء فريق الإدارة اقتربت مني بعد أن نشرت هذا الكلام وقالت: «ديف، ألا تعتقد أن ما نشرته خطوة غير محسوبة بعض الشيء؟ هل تريد حقًا للعملاء المحتملين أن يعرفوا كم كنا على وشك الإخفاق؟ ألا تعتقد أن ذلك قد يحول بيننا وبين الآخرين عندما تنشر أموراً شخصية حول نشاطك التجاري؟»

فكرت في ذلك قليلاً ثم أجبت: «قد تكونين محقة تماماً. دعينا نتصل بهم ونسألهم».

اتصلنا بعدد قليل من عملائنا المهمين، أرسلت لهم ما نشرت، وطلبت منهم إبداء رأيهم. كنت متوتراً، رغم أنني في قرارة نفسي كنت على يقين أنه لا بأس في الأمر، إلا أن قلق الموظفة زادني توتراً. ثم جاء البريد الإلكتروني من أكبر عميل لدينا.

«هذا رائع، هل تمنع إذا أرسلت المقالة إلى أشخاص آخرين؟»

«بالطبع لا!» أجبت. «هذا هو الهدف من المقالة، لا تتردد في إعادة نشرها وشكراً لملاحظاتك.»

استمرت ردود الفعل الإيجابية بالتزايد كلما وصلتني رسالة عبر البريد الإلكتروني. ويبدو أن عملاءنا الحاليين لم يكن لديهم أي مشكلة مع الوصف الصريح للبداية المتعثرة للشركة، ولكن بعد ذلك حدث شيء فاجأني حقاً.

أحدهم أرسل لنا عميلاً جديداً مهماً للغاية.

«أرغب في تحديد موعد لمكالمة هاتفية للحديث عن مشروع جديد نود مساعدتكم فيه». هكذا جاء في الرسالة الإلكترونية. «أقدر لكم صدقكم والوضع الصعب الذي عايشتموه. عميلتكم إيلينا أرسلت لنا المقال. أتطلع بفارغ الصبر إلى المحادثة.»

أمر لا يصدق! إضافة إلى أن عملاءنا لم ينزعجوا من المدونة الصادقة، والتي أظهرت ضعفنا، جذبنا في الحقيقة عميلاً جديداً. عدت إلى الموظفة التي أبدت قلقها من أن المدونة سيكون لها تأثير سلبي.

قلت لها: «شكراً لأنك عبرت عن قلقك بشكل صادق، ماذا وجدت في نهاية المطاف»؟

أجابت: «كانت مخاطرة». ثم أضافت: «ولكن هذا هو صلب الأمر. من خلال المخاطرة وتبادل الأفكار والمشاعر الحقيقية الخاصة بك، تتواصل مع الناس بشكل أعمق، وهذا هو بالضبط ما فعلته، الصدق، حتى في حالة الضعف».

كانت محقة. إذ اتضح لي، أن الإنترنت والمدونات وإن بدت مخيفة نوعاً ما ومتجردة من الأحاسيس، فإن قدرتك على أن تكون صادقاً، حقيقياً فريداً وأن تكون نفسك هي ما توفر لك الفرصة الكبرى لتبرز. هناك أكثر من 100 مليون مدونة في العالم، ولكن هناك واحدة فقط فريدة من نوعها وفريدة في صوتها، هي مدونتك.

هل كانت الأمور لتسير عكس ذلك؟ هل كانت ردة فعل الناس لتكون سلبية إزاء المدونة وبالتالي هل كانوا ليختاروا عدم التعاون معنا؟ (نعم! كل ذلك كان ممكن الحدوث، فما أدراني؟!).

ولكن، خلاصة القول، لقد كانت المدونة انعكاساً لي أنا، على حقيقتي، سواء أكان ذلك جيداً أم سيئاً، وعلى الأرجح، لم أكن لأرغب في العمل مع العملاء الذين لا يقدرّون ما كتته في السابق على أي حال.

هذا يقودني إلى النقطة الأهم: أنت على الإنترنت هو أنت في الحياة والعكس صحيح. لست بحاجة لأسلوب كتابة مختلف على

مدونتك المهنية، وصوت مختلف لتغريداتك المهنية على تويتر، أو ملف شخصي مختلف على وسائل التواصل الاجتماعي، فيكون واحد لحياتك الخاصة والآخر لحياتك المهنية. لماذا؟ لأن «مهنتك» و«شخصيتك» هما الشخص عينه. أو هكذا من المفترض أن يكون. وإلا، فسوف تجد نفسك تدير شخصية منفصلة وحياة مزدوجة، وهو أمر متعب، لا لزوم له، وغير فعال. تخيل أنك تسجل الدخول والخروج من حسابات مختلفة على فيسبوك كل يوم. وكأنك على سبيل المثال، ترفع صور الصين بين الأصدقاء الشخصيين وأصدقاء العمل. وفي كل مرة تريد كتابة تغريدة، سوف تضطر للتأكد من أي حساب ترسلها. برأيي الأمر صعب جداً، وفي المقابل، من السهل جداً أن تكون أنت الحقيقي في كل الأحوال.

بعض الأشخاص لديهم شخصيتان في العلن، والبعض الآخر يفضلون الحفاظ على هويات شبه مخفية على الإنترنت يشكلون بدقة شخصيتهم الرقمية وينتقون بعناية من المسموح له الاطلاع وعلى ماذا. ولكن هؤلاء ليسوا هم على حقيقتهم؛ تلك أقنعة يردونها، ولن ينخدع بهم أحد.

معظم الكتب التجارية والمستشارين المهنيين سوف ينصحونك بأن تحرس بإحكام أي شيء شخصي عن نفسك على الإنترنت خوفاً من أن يطلع عليه أرباب العمل المحتملون أو شركات التوظيف مما قد يضر بالتالي فرصك المهنية. ولكن دعنا نكن جادين: لدينا جميعاً حياتنا خارج العمل، وإذا كنت أريد توظيف شخص ما، أريد أن أعرفه على حقيقته، مع أصدقائه وعائلته وفي

حياته الشخصية. بخلاف هذا، فإن الاستنتاجين الوحيدين هما أنه إما روبوت أو أن لديه شيء يخفيه. سوف أذهب أبعد من ذلك: إذا تقدم للعمل لدي اثنان بالكفاءة المهنية نفسها، أحدهما لديه حساب فيسبوك مفتوح، فيه صور له وهو في حالة لعب ومرح عشوائية، والصور متاحة للجميع كي يراها، والآخر لديه حساب محجوب، فسوف أوظف الأول. أريد أن يعمل لدي أشخاص مستعدون أن يظهروا على حقيقتهم أمام الجميع.

وأقصد هنا أناساً من أمثال أليزا ليشت Aliza Licht، وهي كاتبة والنائب الأول لرئيس الاتصالات العالمية في مؤسسة دونا كاران نيويورك Donna Karan New York، وهي تماماً الشخصية نفسها على الإنترنت كما هي في واقع الحياة. لديها مئات الآلاف من المتابعين على تويتر، وما زالت تعتبر كل فرد من جمهورها صديقاً، وتقرأ جميع التغريدات وتجيب دائماً بنفسها. تغريداتها على تويتر تقدم لمحة صادقة عن حياتها ومهنتها، وتشارك متابعيها صوراً من جلسات التصوير، وحكايات شخصية، وتقدم لهم نصائح مدروسة. لا تضع فاصلاً بين حياتها المهنية وحياتها الشخصية. وقد أتاح لها هذا الأسلوب أن تصل إلى القمة في مجال العلاقات العامة واكتسبت DKNY بفضلها سمعة رائدة فيما يخص التواصل مع الزبائن، كما اكتسبت ولاء مميّزاً من الزبائن لعلامتهم التجارية.

توفر لك وسائل التواصل الاجتماعي فرصة عظيمة لتظهر على حقيقتك وتكتسب مصداقية، لاسيما بالنسبة لقادة الأعمال.

في الواقع، في مسح أجري مؤخراً، أفاد 82٪ من المستطلعين أنهم أكثر ميلاً لوضع ثقتهم في علامة تجارية يستخدم رؤساؤها وسائل التواصل الاجتماعي. ينظر المستهلكون الناشطون على وسائل التواصل الاجتماعي اليوم إلى هذه الوسائل ليعرفوا ما هي هذه الشركات وما مجال نشاطها. ولكن لا يكفي أن تكون على وسائل التواصل الاجتماعي. عليك أن تستخدم هذه القنوات بشكل صحيح. ويبدأ هذا بتقديم نفسك كما أنت بصورة حقيقية.

والمثال الأفضل هو دينيس كراولي Dennis Crowley، الشريك المؤسس للشبكة الاجتماعية التي تعتمد على تحديد الموقع فورسكوار Foursquare. في أحد متنزهاة قامت موظفة تعمل لدي بالدخول على التطبيق من إحدى حانات منطقة مانهاتن الجنوبية الشرقية، وأرسلت تغريدة لـ @Dens (وهو اسم دينيس على تويتر) فكان ذلك بمثابة جرس إنذار لدينيس لإصلاح السيرفير الذي كان معطلاً تلك الليلة. رد عليها كراولي، وليس ذلك فحسب، ذكر لها أنه يسكن في المنطقة، ورشح لها ولأصدقائها بعض المتنزهاة الأخرى التي قد تعجبها، بالتأكيد لا أوصي بأن تضع رقم الضمان الاجتماعي الخاص بك على تويتر، إلا أن ما أظهره كراولي من ثقة وانفتاح يقدم درساً قيماً: عندما تكشف عن معلومات شخصية، تصبح على الفور أكثر جاذبية.

بينما تقوم بتطوير ملفك الشخصي على الإنترنت، احرص على أن تعكس نفسك كما أنت في الحياة الحقيقية. بدلاً من محاولة إنشاء حدود بين الشخصية الخاصة والشخصية المهنية وبين ما

يظهر منك على الشبكة، وما يظهر منك خارجها، حاول أن توائم بين الاثنين. ابحث عن حقيقة ذاتك ولا تخفيها عن الآخرين.

ما زلت منذ سنوات أشارك والآخرين على الإنترنت الأوقات الجيدة والسيئة على حد سواء. قد لا يكون الأمر رائعاً دائماً، لكنه دائماً حقيقي، والعالم سوف يقدر على الدوام ال أنا الحقيقية.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب قائمة بملفاتك الشخصية على الإنترنت بما في ذلك ملفاتك على: الشبكات الاجتماعية، المدونات، أو في أي مكان تظهر فيه على النت. قم بإجراء «تدقيق للمصداقية»: انظر إلى كل ملف شخصي وحدد مدى صحته ومصداقيته.
2. فكر كيف يمكنك زيادة المصداقية وحاول أن تطلع الآخرين أكثر على ذاتك الحقيقية.
3. اكتب قصة عن خطأ وقعت به وما الذي تعلمته. فكر في نشره على فيسبوك أو على مدونتك أو على لينكد إن.

19. البكاء للفائزين

«البكاء للخاسرين» قالها جمال ساخرًا. كان الصف السادس عامًا دراسيًا صعبًا بالنسبة لي. وباعتباري شخصًا ممن يطلق عليهم المتتمرون اسم «قطيع المهووسين بالدراسة»، فغالبًا ما كنت أتعرض للسخرية لأنني لا أحظى بشعبية أو بسبب زيادة وزني. في هذه المسألة بالذات، كنت أتعرض لتعذيب اجتماعي.

ولكن الأمر ازداد سوءًا عندما سخر مني الظرفاء بقيادة جمال، لأنني بكيت. «خاسر»، هتف جمال. «فقط الخاسر السمين هو الذي يبكي. البكاء للخاسرين».

أثر هذا الحادث في لسنوات عدة، وبقيت مصدقًا لما قيل لي.

ولكن خلال خلوة الإدارة الأول، قبل ست سنوات، تغير موقفني بين عشية وضحاها. كنت قد جمعت خمسة أعضاء من الفريق التنفيذي لـ ليكابل ميديا Likeable Media في فوكس وودس Fox-woods، وهو منتج وكازينو في كونيتيكت Connecticut، يقع بين مكتبنا في نيويورك ومكتبنا في بوسطن. كانت الخلوة أول فرصة لنا للابتعاد عن المكتب وللعمل على التخطيط لاستراتيجية الشركة للمستقبل. كان بالنسبة لي أيضًا فرصة للتواصل بشكل أعمق مع فريق القيادة. زوجتي كانت مديرة العمليات في ذلك

الوقت، وبالطبع كانت علاقتي بها متينة جداً. ولكن كيف يمكن توطيد الصلة ببقية أعضاء فريق القيادة الصغير؟ لم أكن متأكداً مما سيكون عليه الوضع، ولكنني كنت آمل أن الجلسة التي سوف تستمر على مدى يومين سوف تقربنا من بعض.

تحقيقاً لهذه الغاية، حددت مسار الجلسة وطلبت من الجميع السرية التامة. بدأت أول جلسة مساءً بدقيقتي صمت لمساعدتنا على التركيز. ثم سألت جميع المشاركين أن يتبادلوا الخبرات الأكثر صعوبة التي مروا بها وما الذي تعلموه منها. قلت إنني سأبدأ بنفسني حتى أقدم مثالاً على الذي أتوقعه منهم.

بدأت أتحدث عن مرض والدي العقلي، وكيف أثر فيّ بعمق عندما كنت طفلاً، تحدثت عن سيارات الإسعاف، والرؤوس الحليقة، والركض والصراخ في الشارع، تفاصيل هذه القصة ليست مهمة هنا، ما هو مهم هو أنني عندما بدأت أشارك الآخرين حزني العميق حول حالة والدي المزمنة، وكيف أثرت في طفولتي، بدأت في البكاء. عندما بدأت البكاء، قال لي الصوت الداخلي في رأسي: «البكاء للخاسرين». ولكن لم أستطع التوقف. شعرت بالخرج لا بل خجلت قليلاً من البكاء أمام فريقنا التنفيذي بأكمله، ولكن الدموع ظلت تنهمر.

ولكن بعد ذلك حدث شيء غريب. تفرقنا في أنحاء الغرفة، وبدأ كل شخص يشاطرنا أصعب تجربة في حياته وتحدث الجميع بعمق عاطفي شديد وصادق، وفجأة لم أعد الوحيد الذي بكى.

في الواقع، أنا وثلاثة من أصل خمسة أشخاص في مجموعتنا، بكينا. في نهاية الجلسة، وعلى الرغم من أن وجوهنا كانت مبلولة وكنا عاطفياً مستنفدين، كنا قد أصبحنا مرتبطين جداً كمجموعة. كان الأمر مدهشاً تماماً، حتى أن أحد المسؤولين التنفيذيين قال لي: «هذا جنون. أشعر أنني أقرب إليكم يا رفاق الآن، أكثر مما أنا قريب لأصدقائي الذين عرفتهم لسنوات!».»

خلال سنوات نشأتنا، كانوا عادةً يشجعوننا على كبح مشاعرنا وعلى حبس دموعنا. عادةً ما يشجع الناس، الصيبة بشكل خاص، على أن يكونوا أقوياء وألا يبكوا. ما هي ردة الفعل الأولى الأكثر شيوعاً عندما ترى طفلك يبكي؟ ستبادر فوراً بـ «لا تبك!» بالنسبة للكثيرين، إن لم يكن بالنسبة لمعظم الناس، يرتبط البكاء مع الحرج وحتى العار أحياناً، وخاصة إذا كان البكاء في العلن وأمام الناس باستثناء زوجك الذي تحبه وتعشقه.

ومع ذلك، ورغم أننا جميعاً تعلمنا في صغرنا ألا نبكي، فقد اتضح أن العواطف القوية الصادقة - وخاصة تلك الجياشة التي يصعب معها ضبط الدموع - هي في الحقيقة مؤثرة جداً في توطيد الصلة بالآخرين. إذا كنت تستطيع أن تظهر شيئاً من الضعف أمام شخص وأن تصل إلى حد البكاء، فسوف تكون قادراً على الارتباط بقوة بهذا الشخص، وكذلك الأمر بالنسبة له أو لها، فسوف يحصل ارتباط على مستوى أعمق بكثير.

وهذا لا يعني أنك يجب أن تتجول في المكتب تبكي طوال الوقت. ما عينته هو أنه يجب عليك خلق جو من الاطمئنان بين

الناس من حولك في العمل والمنزل وأن تشعر معهم بالصدق والثقة بحيث إذا انتابتك حالة بكاء ما منعتها وتركت نفسك على سجيتها فالدموع تقربك منهم أكثر.

على الرغم من أن اثنين من المديرين التنفيذيين الذين بكيت معهم ذلك اليوم لم يعودا في شركتنا، ورغم انقضاء سنوات عدة، إلا أنني لا زلت أشعر بارتباط قوي بهما كما هو الحال مع الجميع. سأكون إلى جانبهما عندما يحتاجان إلي، وأنا متأكد من أنهما سيوف يقفان إلى جانبي إن احتجت إليهما. في النهاية، اتضح لي أن «البكاء للفائزين».

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. دون قائمة تحصي بها قدراتك على التواصل مع العواطف والبكاء، متى كانت آخر خمس مرات بكيت فيها، وما كانت الظروف في كل مرة؟
2. ابحث عن شريك (أو اثنين) لتقوم بالتجربة. ويفضل ألا يكون الشخص من المقربين منك، على أن يكون موضع ثقة وأن يثق بك في المقابل. اخلق فرصة تختبر فيها لحظة ضعف في مكان آمن. فكر فيما قد يعزز شعورك بالراحة حتى البكاء في هذا المكان وأمام هذا الشخص ثم حاول تكرار تلك الظروف في مكان آخر.
3. استمر في التواصل مع الناس، لا تخش الإحساس بالضعف، وإذا انتابتك الرغبة في البكاء، فلا تكبح دموعك. هذا الضعف الصادق يعزز ارتباطك بالآخرين بشكل قوي.

20. القاعدة البلاطينية دائماً تتفوق على القاعدة الذهبية

«ديف، لماذا بحق السماء فعلت ذلك؟ فقط لأنك تظن أنك تساعد في تحسين الوضع لا يعني أنك فعلاً تقوم بذلك. في الواقع، أنت تدمر كل شيء!»!

أستطيع أن أتخيل الرجل الغاضب على الطرف الآخر من الهاتف، والبخار يخرج من أذنيه وهو يصرخ في أذني. الغريب في الأمر هو أنني حقاً اعتقدت أنني كنت أقدم المساعدة. لكن كما اتضح، كنت فعلاً قد أغضبت شريكاً تجارياً مهماً.

كنا شركاء تجاريين لأكثر من عام، وكانت المبيعات من مسؤولية تلك الشركة، لكن في الآونة الأخيرة لم تكن مبيعاتها تحقق نتائج جيدة، شعرت بالإحباط وخيبة الأمل، وكنت أرغب في المساعدة. وجوهر القول، جعلت القسم الخاص بالمبيعات لدينا يعرض المنتج عينه الذي يبيعه فريق الرجل الآخر. اعتقدت حقاً أنه سيكون سعيداً حين يتوافر له المزيد من الدعم في بيع المنتج. فكرت بطريقة منطقية: إذا أضف أحد شركائي المزيد من القوى العاملة لمشروع مشترك، فسوف أكون سعيداً جداً. وبالتالي، ظننت أن ما من شأنه أن يجعلني سعيداً، فلا بد أن يجعله هو سعيد أيضاً.

القاعدة الذهبية، أليس كذلك؟ خطأ. لم يكن سعيداً. في الواقع، كان يستشيط غضباً. غاضب لأنني لم أخبره عن خططي مسبقاً، مستاء لأنه قد يهدر موارده الخاصة، ولديه خيبة أمل مني بشكل عام ومن الشراكة.

عندما فكرت في الأمر من وجهة النظر هذه، أدركت كم كنت غير مساعد، بل أعطيت انطباعاً بأنني أتدخل أو أنني لا أثق أو أنني على خطأ بكل بساطة. كان لديه مهمة للقيام بها، وكنت أتدخل فيها أمام عينيه. لا أتفق معه في هذا بالطبع. ثم أدركت شيئاً أكثر أهمية: لم يهم ما إذا كنت أتفق معه أم لا، كانت وجهة نظره هي المهمة وليست وجهة نظري.

جميعنا تربي على البساطة وأهمية القاعدة الذهبية: اصنع للآخرين ما تحب أن يصنعوه لك. في المبدأ، المفهوم رائع باستثناء شيء واحد: الجميع مختلف، والحقيقة هي أن في كثير من الحالات ما تود أن تلقاه من الآخر يختلف عما يريد أن يلقاه منك سواء أكان هذا الآخر شريكاً، أم موظفاً لديك، أم أحد العملاء، أم أحد المستثمرين، أم الزوجة، أم طفلك.

عندما أخذت ذلك في الاعتبار، خرجت بقاعدة بلاتينية: اصنع للآخرين ما يريدونك أن تصنع لهم.

القاعدة البلاتينية هي بالتأكيد أكثر صعوبة من القاعدة الذهبية. فمن السهل أن تعرف ما تريده أنت، ولكن من الصعب جداً أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر، وأن تفهم وجهة نظر هذا الشخص.

ولكن بالرغم من صعوبة القيام بذلك، فإن الأمر أشد صعوبة في مجال الأعمال التجارية وفي الحياة. القاعدة الذهبية رائعة في أصلها إلا أن لديها جوانب قصور لأنّ الناس مختلفون والحالات مختلفة. عند اتباع القاعدة البلاطينية، سوف تكون على يقين من أنك تفعل تماماً ما يريده الشخص الآخر، وتضمن لنفسك نتائج أفضل.

في الكتاب المرجع «كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس» كتب ديل كارنيجي Dale Carnegie القاعدة التالية، والتي، كما أرى، تعكس صميم ما أتحدث عنه عندما أتحدث عن القاعدة البلاطينية:

أنا شخصياً مولع جداً بالفراولة والكريمة، ولكن لسبب غريب، وجدت أن الأسماك تفضل الديدان. لذلك، عندما ذهبت للصيد، لم أفكر فيما أردته. فكرت فيما تريده الأسماك. لم يكن الطعم في الصنارة لا فراولة ولا كريمة. بدلاً من ذلك، علقت دودة أو جندياً ووضعنا الطعم أمام الأسماك وقلت: «أليس هذا ما تحبونه؟!»

لماذا لا نستخدم المبدأ السليم نفسه عندما نتصيد الأشخاص؟!

اصنع للآخرين
ما يودون أن
يُصنع لهم

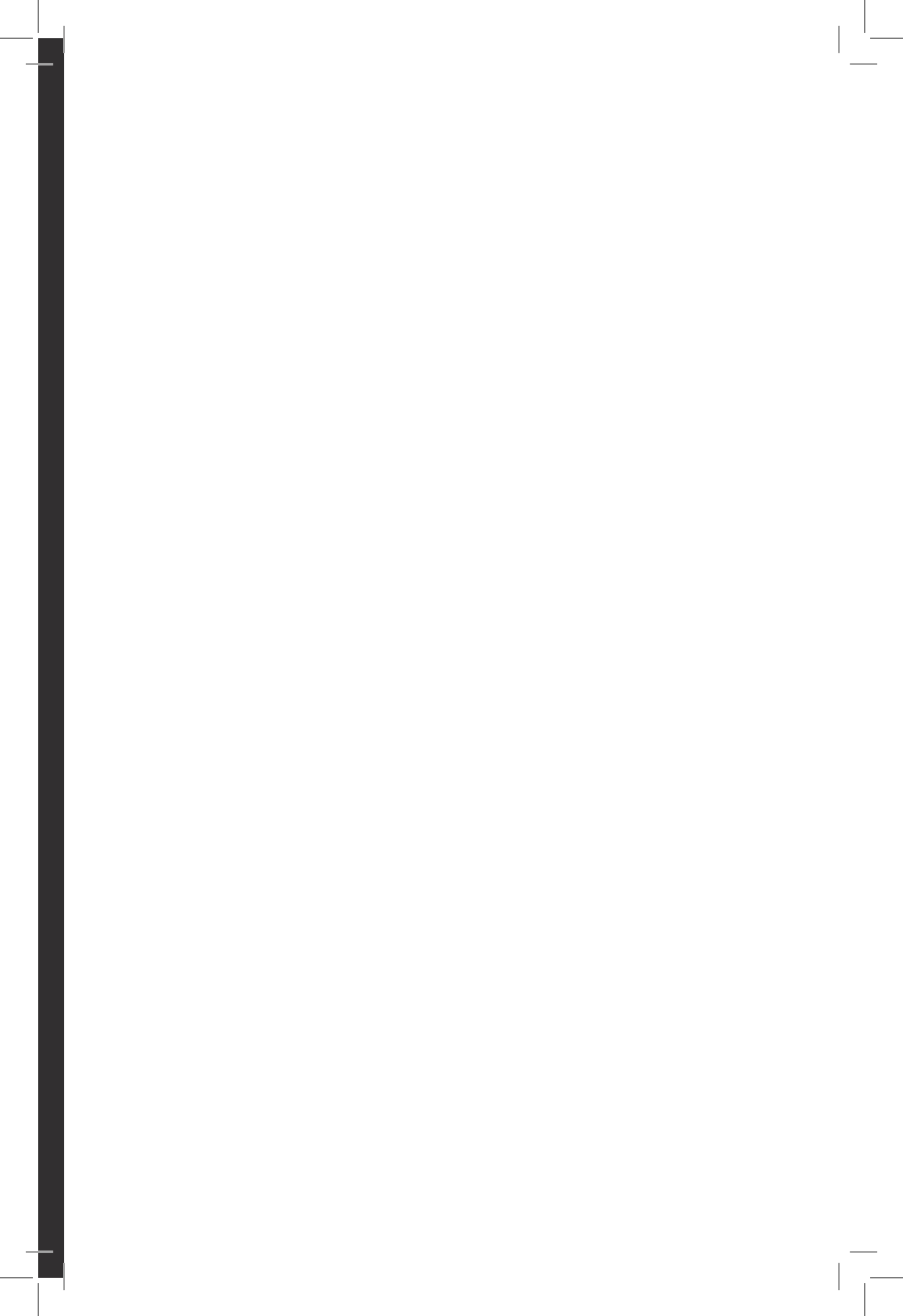
لو كنت قد علقت دودة أو جندباً في العلاقة التجارية التي وصفت، لكنك بالتأكيد تحدثت إلى شريكنا في العمل حول خطتي المقترحة ولكنك تجنبت النتيجة المؤسفة. ولكن لم أفعل. أنا فشلت في إدراك أهمية المثل القائل: البلاتين يفوق الذهب.

إذا أجدت الاستماع، ثم الانعكاس Mirroring، فالإقرار، وإن كنت واقعياً وصادقاً فلا بد أن تكون قادراً على رؤية وجهة نظر الشخص الآخر وأن تطبق القاعدة البلاطينية دون مشكلة. وحتى لو كنت تواجه مشكلة في معرفة ما يريده الشخص الآخر بالضبط، وأنك في شك، يمكنك بكل بساطة أن تسأل. نحن جميعاً نعرف القول المأثور حول ما يحدث عندما تفترض شيئاً. لذلك بدلاً من الافتراض، ببساطة اسأل. يمكنك أن تقترح مثلاً «لو كنت مكانك لوددت أن أفعل... أما أنت، فماذا تود أن تفعل»؟

رده هو الإجابة لك ثم أنت أيضاً، يمكن أن تذهب نحو البلاتين.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب وصفاً لصراع جرى بينك وبين شخص آخر. يجب أن يكون الوصف بأكمله من وجهة نظر الشخص الآخر. ادخل رأس هذا الشخص وضع نفسك مكانه حتى تتمكن من إنجاز هذه المرحلة.
2. عندما تواجه قرارك المقبل والمتعلق بالشخص الآخر، اسأل نفسك ماذا يريد؟ استخدم الجواب لتتخذ قرارك.
3. مارس القاعدة البلاطينية. عندما تكون في شك حول وجهة نظر الشخص الآخر، اسأله بكل بساطة.



5

التأثير
في الناس



21. ساعد الناس على الإتيان بفكرتك

«فكرتك لا تعجبني»، قالت لي عميلتي من خلف الطاولة، مستبعدةً الفكرة تماماً. ثم أضافت: «إنها فكرة خطيرة جداً. ثم إن قسم الشؤون القانونية لن يوافق عليها أبداً. فكرتك لن ترى النور أبداً، أنا آسفة».

هذه الكلمات، التي تلفظت بها عميلتي في مكتب الإدارة الذي يقع في الطابق السفلي من مركز تجاري، كانت كسكين انغرس في صدري، لأنني كنت أعرف أن فكرتي التي عرضتها عليها كانت فكرة رائعة. كانت هذه العميلة تمتلك مركزاً تجارياً في كوينز Queens، بنيويورك. كان ذلك أثناء الأزمة الاقتصادية في عام 2008، وكانت فكرتنا هي «التحفيز الاقتصادي للمركز» من خلال منح الأموال لأناس عشوائيين في شوارع مدينة نيويورك ودعوتهم إلى المركز التجاري للفوز بمزيد من المال.

وبالطبع، كانت الفكرة هي أنه بمجرد وصولهم إلى المركز التجاري، سواء فازوا بالمزيد من المال أم لا، فإنهم سيجدون أنفسهم يشترتون. وكنت واثقاً من أن إعطاء النقود في شوارع نيويورك بهذا الشكل سيخلق ضجة إعلامية كبيرة. بل اعتقدت أن الفكرة ستربح بعض الجوائز لكونها حيلة تسويقية ذكية. لكن لا شيء من هذا كله مهم في حال لم تعجب عميلتنا بالفكرة بالقدر

الكافي لمنحنا الضوء الأخضر لوضعها حيز التطبيق، شعرت أنني محبط ومهزوم ومشكوك في أمانته.

لحسن الحظ، في اليوم التالي، اكتشفت عن غير قصد مبدأً أساسياً في فن التعامل مع الناس عندما تم استدعائي مرة أخرى إلى المكتب الخاص بعميلتي في الطابق السفلي للمركز التجاري.

«لدي فكرة رائعة يا ديف»، قالت لي العميلة: ماذا لو وزعنا ملصقات مع النقود؟ ووضعنا على هذه الملصقات دعوة صريحة لزيارة المركز التجاري بالإضافة إلى عنوان الموقع الإلكتروني الذي يمكن للأشخاص زيارته للاطلاع على جميع القواعد والتنظيمات الرسمية.

ما رأيك؟».

«أعتقد أنها فكرة رائعة»، أجبتها «أيمكننا أن نطبقها؟»

«حسناً، الآن قد اتفقنا على فكرتي»، أجابت العميلة بتفاؤل، «أعتقد أنه يمكننا جعل قسم الشؤون القانونية وقسم الإدارة الرئيسة يوافقان عليها. سوف أتصل بك بسرعة بشأن هذا العرض. أنا متحمسة جداً لهذه الفكرة».

لقد تحولت هذه العميلة من شخص متشائم تماماً بشأن فكرتي إلى شخص متحمس جداً في أقل من أربع وعشرين ساعة. لماذا؟ لأنها خلال تلك الساعات الأربع والعشرين، تبنت بشكل من

الأشكال فكرتي وجعلتها فكرتها الخاصة. أنا ببساطة تركتها تصدق ذلك، وجرت بقية الأمور بشكل طبيعي.

كيف يمكنك تطبيق هذا المبدأ للتأثير على الآخرين؟ على الرغم من أنني صادفت هذا المبدأ بمحض الصدفة في هذه الحالة، إلا أنه يمكنك بسهولة جعل أي شخص ينسب إلى نفسه الفضل في فكرتك:

1. لا تقل أبداً: «أنا لذي فكرة» أو «أنا لذي فكرة رائعة» أو أي نوع من الأفكار، على الرغم من نجاحي شخصياً وكوني محظوظاً في هذه القضية، احذف الضمير أنا من المعادلة.

2. بدلاً من ذلك، قم برسم صورة عامة لفكرتك أو لنتائج تلك الفكرة، ودع ذلك الشخص الذي تحاول التأثير فيه يلون تلك الصورة بألوانه الخاصة ويتصور البقية بنفسه.

3. ارسم صورة تمثل الفكرة المعاكسة لفكرتك، ما هي الآثار السلبية لعدم احتضان هذه الفكرة؟ في هذه الحالة، سوف يتصور الشخص الآخر الجانب السلبي لعدم تبني فكرتك ثم إنه سيخرج بحل لمنع حدوث ذلك.

4. عندما يقول الشخص الآخر أي شيء قريب من فكرتك، قم بتبنيه بالكامل وأثن عليه وعلى فكرته بحماسة.

5. إذا كان ما يقترحه ليس هو ما تريده تماماً، فعليك اقتراح

إضافات أو حذف عناصر من فكرته، مذكراً إياه خلال ذلك بأن فكرته رائعة وأن هذه الإضافة أو الحذف سيجعلها فكرة أفضل.

دعنا نفحص كيف يمكن أن نطبق هذه التقنية على حالتين واقعتين. أولاً، تخيل أنك تريد شريكاً في العمل لمساعدتك في تنفيذ مشروع ما. إذا ما اقترحت عليه أن يتولى تنفيذ المشروع، فقد لا يقفز فرحاً بالفرصة. بدلاً من فعل ذلك، يمكنك القول: «سينال هذا المشروع إعجاباً كبيراً وأهمية بالغة. أراهن أن رئيسنا التنفيذي سيكافئ بسخاء من يتسلمه». ثم تراجع واستمتع بنجاحك عندما يأتي شريكك بفكرة مساعدتك في ذلك المشروع. أو بدلاً من ذلك، في حال ارتأيت أن تسلك مسلكاً معاكساً، فيمكنك قول ما يلي: «أتمنى أن أتمكن من تنفيذ هذا المشروع بنفسني. إذا لم أستطع، أعتقد أن رئيسنا التنفيذي سيصاب بخيبة أمل كبيرة ويلوم فريقنا بأكمله».

«لدي فكرة»، سيقول لك حينها شريكك. «يمكنني المساعدة في المشروع».

ربما في المنزل تريد أن يقوم زوجك بغسل الأواني، ولكن لا تريد إزعاجه. «لقد كنت أفكر»، قد تقولين له. ماذا لو قرنا استبدال جميع أوانينا بأوانٍ وأكواب ورقية؟ سيكون الأمر أكثر تكلفة بكثير، لكننا لن نضطر إلى غسل العديد من الأواني بعد الآن. إذا كنت بدلاً من ذلك تريد أن تكوني إيجابية، فيمكنك

أن تقولي: «بعد الانتهاء من جميع الأعمال، دعنا نحضن بعضاً ونشاهد فيلماً».

في كلتا الحالتين، قد يرد زوجك: «لدي فكرة. لمَ لا أقوم أنا بغسل الأواني».

أنا متأكد من أن ذلك سيعجبك حتى لو لم تكن تلك فكرتك.

بالمناسبة، قمنا بتنفيذ ذلك الترويج للمركز التجاري، وقد نتج عنه ما تعدت قيمته مليون دولار عبر وسائل الإعلام لعميلتنا وحصلت وكالتنا على أول جائزة، كل ذلك بسبب فكرة واحدة. السؤال هو: من صاحب تلك الفكرة؟

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب فكرة لديك عن شيء يدخل فيه طرف آخر كصانع قرار. يفضل أن يكون هذا شيئاً لم تطلبه بعد أو لم تطلبه غالباً.
2. اكتب الرؤية التي يمكنك رسمها (كل الخيارات الإيجابية والسلبية) لمساعدة الشخص الآخر على الإتيان بفكرتك.

22. الشغف دون المثابرة لا جدوى من ورائه

ديف من راديو ديزني! «هل ستتوقف عن الاتصال بي والغناء لي»؟ سألني صوتها من الطرف الآخر للمكالمة، ولكن بطريقة مداعبة ومبهجة.

كنت في حالة صدمة من أن بريندا فوينتيس Brenda Fuentes قد ردت بالفعل على الهاتف. وسرعان ما عاد إلى ذهني تاريخي معها قبل أن أعرف كيفية الرد عليها.

كانت بريندا فوينتيس مديرة تسويق إقليمية لشركة برغر كينغ Burger King في ذلك الوقت، وكنت مندوب مبيعات محلياً في راديو ديزني Radio Disney ببوسطن. تم إسناد حساب برغر كينغ لي، وكان المطلوب مني هو الاتصال ببريندا، بغية فهم احتياجات التسويق الخاصة ببرجر كينغ في منطقة بوسطن، ومحاولة إقناعها بشراء إعلانات محطة الراديو والترويج لها في النهاية.

ولكن ثبت لي أن الحصول على مكالمة هاتفية مع بريندا فوينتيس أمر صعب للغاية. كانت بريندا تعمل من المنزل، وفي المرات الثلاث الأولى التي اتصلت بها، تليقت بريدها الصوتي. لم يكن لدي عنوان بريدها الإلكتروني وكنا نعيش في تلك الفترة الأيام الأولى للإنترنت (2001)، وبالتالي فإن الطريقة الوحيدة للوصول إليها كانت عبر الهاتف.

كنت مصمماً على الاتصال ببريندا. حتى لو كانت سترفض محادثتي لإقناعها بشأن المبيعات، فأنا أردت أن أعرف أنني قد بذلت قصارى جهدي. كنت أعرف أن عدداً كبيراً من مندوبي المبيعات الآخرين كانوا يتصلون بها ويتركون لها رسائل عبر البريد الصوتي: مندوبي مبيعات لدى محطات راديو أخرى وممثلي مبيعات في التلفزيون المحلي ومثلي الإعلانات المطبوعة ومندوبي إعلانات الإنترنت الأوائل آنذاك، على سبيل المثال لا الحصر. كيف لي، مع كل هذه المنافسة، أن أجعلها تقبل مكالمتي؟ ثم فكرت في شيء واحد كنت أنا الوحيد الذي أملكه، على العكس من أولئك الممثلين الآخرين، وكان ذلك راديو ديزني.

بالنسبة لي، لم يكن عملي بمحطة راديو ديزني مجرد وظيفة؛ لقد أحببت المحطة وموسيقى البوب المبهجة التي كانت تبثها. كان من الممتع الاستماع إليها وكانت توائم جميع أفراد العائلة، بما في ذلك الأطفال الصغار. قررت إذاً أن أبدأ في مثابرتي. قررت أن أواصل الاتصال ببريندا، لكنني كنت أترك بريداً صوتياً واحداً فقط في الأسبوع. وبالفعل في كل مرة كنت أترك فيها بريداً صوتياً لبريندا، كنت أغني أغنية تحاكي في سخرية أغنية شهيرة كانت تذاع باستمرار على راديو ديزني. كنت أعلم أن هذه الاستراتيجية الإبداعية المتمثلة في ترك رسائل في شكل أغاني البوب ستجذب انتباهها، في نهاية المطاف، وستساعدني على التميز من بين عدد لا يحصى من المكالمات الهاتفية الأخرى ورسائل البريد الصوتي التي أفترض أن بريندا كانت تتلقاها.

فعلى سبيل المثال، خلال أسبوع كامل غنيت لها نغمة فرقة البوب الأمريكية أن-سينك N-SYNC، «اتصلي بي مرة أخرى، من فضلك، هلا منحتِ علاقتنا فرصة أخرى؟» وداعاً، وداعاً، وداعاً. وفي الأسبوع التالي تركت لها رسالة غنيت فيها نغمة أغنية بريتنى سبيرز Britney Spears الشهيرة، تقول: «عفواً، ها أنا ألقى بريدك الصوتي مرة أخرى. أرجوك الاتصال بي قريباً، لا أستطيع الانتظار للحديث إليك». وهكذا اتصلت كل يوم وتركت بريداً صوتياً كل أسبوع لمدة سبعة أسابيع كاملة، ولم تتصل بي أبداً. ثم، في نهاية المطاف، وفي الأسبوع الثامن، خلال المكالمة رقم 37، رفعت بريندا فويتيس أخيراً سماعة الهاتف، لتمنحني فرصة لأحاول أن أبيعها أحد إعلاناتنا.

كما تبين، فإن المثابرة تمثل إحدى أكبر الاختلافات بين أولئك الذين ينجحون في التأثير على الآخرين وأولئك الذين يعجزون عن ذلك. يتحدث العديد من الأشخاص عن شغفهم، وبالطبع فالشغف بفكرة ما أو منتج ما أو معتقد ما أمر مهم، لكن الكثير من الناس شغوفون. وأغلبية الناس يتصفون بالشغف أكثر من اتصافهم بالمثابرة. وهذا ينطبق على مندوبي المبيعات، وأصحاب المشاريع، وأي شخص شغوف بأمر ما أو شخص ما يشكل محط شغف الكثيرين أيضاً. عندما يتعلق الأمر بفن التعامل مع الناس، فإن المثابرة هي ما يصنع الفرق.

تعرف المثابرة كما يلي: «هي أن تواصل، في ثبات وعناد، مسارك، على الرغم من الصعاب أو العوارض التي تلقاها». وبعبارة أخرى، عندما تصبح الأمور صعبة، فإنك تستمر في المحاولة.

لكن ليس معنى المثابرة أن تحاول مرتين أو ثلاثاً أو حتى أربع مرات. المثابرة هي أن تظل تحاول حتى تحصل على ما تريد أو تخور قواك. المثابرة هي أن تواصل إلى أن تصبح متأكداً دون مجال للشك من أن الوقت قد حان للمضي قدماً واستخلاص الدروس من فشلك. المثابرة هي أن تظل تحاول حتى النهاية، المثابرة هي سبعة وثلاثون مكالمة هاتفية.

ليس معنى المثابرة
أن تحاول مرتين أو ثلاثاً
أو حتى أربع مرات.
المثابرة هي أن تظل
تحاول حتى تحصل على
ما تريد أو تخور قواك.
المثابرة هي أن تظل
تحاول حتى النهاية.

كنت قد رفضت التخلي عن بريندا فوينتيس وبرغر كينغ. بالتأكيد، كانت هنالك أيام شعرت فيها بالضيق والإحباط. لقد سخر مني زملاء بسبب تلك الأغاني السخيفة. كانت هناك لحظات لم أشك فيها فقط في أن الشغف والمثابرة لن يؤديان إلى أي نتائج، بل بدأت أشعر بالقلق من أن كل ما جنيت منهما كان الكثير من الوقت الضائع والإحراج. وبعد ذلك، خلال المكالمة رقم 37، ردت بريندا فوينتيس على الهاتف. ولم تكن مكالمتنا يومها كأى مكالمة عادية تدور حول المبيعات الافتتاحية. فهي كانت تعرفني جيداً من خلال جميع رسائل البريد الصوتي التي تلقتها مني. كانت هذه المكالمة أخيراً فرصتي للتعرف عليها بشكل أفضل من خلال طرح أسئلة جيدة، والاستماع إليها، وإقرار كلامها، وجعلها تأتي بأفكار العظيمة لمساعدة برغر كينغ في عملية التسويق.

بعد مضي خمس وأربعين دقيقة، خرجنا بخطة متابعة أقدم فيها عرضاً للإعلانات والترويج في إذاعة ديزني لاثني عشر افتتاحاً من افتتاحات برجر كنج الكبرى، بعد ذلك بأسبوع، وقعت على اتفاقية بإيرادات تزيد على 50.000 دولار، كان بإمكانني أن أجنبي منها أكثر من 10.000 دولار في شكل عمولات. الأمر الأكثر إثارة للاهتمام هو أنه وبعد أربعة عشر عاماً، لا تزال لدي علاقة عمل رائعة مع بريندا فوينتيس.

كل ذلك يأتي من سبع رسائل صوتية غنائية وسبعة وثلاثين مكالمات هاتفية. لو أنني اتصلت ستة وثلاثين مرة فقط، ربما لم يكن

من الممكن أن يحدث ما حدث. لكنني ثابت حتى بلغت سبعة وثلاثين، مما غير الأمر تماماً.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب اسم شيء تريده حقاً من شخص ما، لكن الحصول عليه أمر صعب. (من ترغب في الالتقاء به أكثر من أي شخص آخر؟ من هو العميل الذي ترغب في كسبه؟ ما هي الشخصية المثالية في مجال الأعمال التي ترغب في تناول الغداء معها؟)
2. استخدم شغفك وإبداعك لوضع خطة تلاحق من خلالها هذا الشخص بطريقة مبتكرة وأصلية.
3. ضع خطتك موضع التنفيذ وكن مثابراً، قم بأكبر عدد ممكن من المحاولات لتحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

23. دعك من الإقناع، عليك بالقصص.. من أجل الإقناع

كان أفراد عائلتي الكاملة المتكونة من واحد وعشرين شخصاً يجلسون لتناول عشاء عيد الشكر. وكان ذلك وقتاً من أشد الأوقات توتراً في حياتي، لكن توتري لم يكن مصدره اجتماعي بعائتي الكبيرة. كنت قد تقدمت بعروض أسعار لموقع storytellit.com، وكان المزداد على وشك الانتهاء: لقد صادف تاريخ انتهاء المزداد يوم عيد الشكر في تمام الساعة 4:30 مساءً. كانت شركتي قد طورت تطبيقاً لمساعدة الأنشطة التجارية الصغيرة في سرد القصص عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وقد قضيت الشهر المنصرم آنذاك في محاولة تأمين اسم نطاق على الشبكة العنكبوتية لذلك التطبيق.

وتبين أن هذا المشروع أصعب مما كان يبدو. كنا أطلقنا على التطبيق في الأصل اسم Storyteller، ولكن عندما اتصلت بأصحاب Storyteller.com، أخبروني بأن هذا الاسم لم يكن للبيع، على الرغم من أنه لم يكن مستخدماً. سألت صاحب الموقع: «ماذا لو قدمت لك عرضاً بقيمة 100 مليون دولار لاسم النطاق؟»، مفكراً في قرارة نفسي: «كل شيء يباع بسعر أو بأخر».

فرد علي: «الاسم ليس للبيع»، وأغلق الهاتف. كان علي بالتالي أن أستسلم إلى حقيقة أن التطبيق لن يسمى Storyteller. ذهبت،

بعد ذلك، إلى مالكي موقع Storytell.com، وكانا زوجين مسنين طبيين، أخبرانا أنه بإمكاننا شراء نطاقهم مقابل 100000 دولار. وكانت تلك صفقة رائعة بالمقارنة مع 100 مليون دولار، لكن بالنسبة إلى شركة ناشئة، كان السعر مرتفعاً للغاية.

تحولنا بعد ذلك إلى storytellit.com، حيث اتضح أنه كان هناك مزاد يجري لاسم ذلك النطاق. لأنني كنت متحمساً، زادت بـ 12 دولاراً، فقط لتتم المزايدة علي على الفور بـ 17 دولاراً. لم أكن أرغب في البدء في حرب مزايدة، لذلك قررت أن آخذ وقتي في الصبر ثم أضع أفضل عرض مزايدة لي وأحاول الفوز بالنطاق مباشرة في نهاية المزاد.

كانت المشكلة الوحيدة هي أن نهاية المزاد صادفت تماماً وقت بداية عشاء عيد الشكر. ولم يكن يمكنني التنازل عن شيء بهذا القدر من الأهمية البالغة لأي شخص آخر، وهكذا، عند الساعة 4:15 مساءً يوم عيد الشكر سنة 2013، جلست أمام جهاز كمبيوتر في حين أنه وعلى بعد عشر أقدام مني بدأ أفراد أسرتي في تناول وليمة شهية. اعتقدت أن عرضنا كان هو الفائز عند 22 دولاراً فقط، حتى قبل دقيقة واحدة من نهاية المزاد، عندما قام شخص ما باقتحام المزاد وعرض 27 دولاراً، ومدد عرض ذلك الشخص على ما يبدو المزاد لمدة خمس دقائق أخرى. فكرت في نفسي: «لا توجد مشكلة». وشرعت في تقديم عروض ضد هذا الشخص في حين شرعت حصتي من الديك الرومي في التحول إلى وجبة باردة.

توالى المزايدات وبلغت 32 دولاراً و50 دولاراً و100 دولار و150 دولاراً على الفور، وبدأت أتساءل عما إذا سيصبح لدينا اسم نطاق لتطبيقنا

الجديد. وفي هذه الأثناء، بدأت عائلتي في التساؤل عما إذا كنت سأنضم إليهم على مائدة العشاء. كان الوضع متوتراً، على أقل تقدير، وكلماتهم تقديم عرض بسعر أعلى، مدد المزاد خمس دقائق أخرى. ثم، بطريقة سحرية، ثبت المزاد عند سعري. ومقابل 165 دولاراً أصبحنا أصحاب موقع storytellit.com بكل فخر. الدرس الذي يجب استخلاصه هنا لا يتعلق بكيفية الفوز بمزاد، بل يتعلق برغبتني الشديدة في الحصول على عنوان رابط إلكتروني في المقام الأول. الدرس هو مدى قوة قصة تروى.

لا أحد يحب أن يتم إقناعه بشكل باهت، ولكن الجميع يفضل على العكس من ذلك، قصة جيدة. إن رواية القصص طريقة تقنع الناس وتجعلهم يتعاطفون معك كما أنها تنقل لهم عاطفتك بطريقة تتعذر على أي شيء آخر. رواية القصص أداة اتصال أفضل بكثير من الحديث البسيط لأجل الإقناع.

إن رواية القصص تمكنك من بيع المنتجات والخدمات والأفكار بشكل أفضل من محاولة الإقناع التقليدية. لحسن الحظ، في عالم الإنترنت اليوم، لكي تتمكن من أن تروي قصتك لا يشترط فيك أن تكون منتجاً في هوليوود أو مؤلفاً صاحب منشورات أو لديك منصة. يمكنك أن تكون مندوب مبيعات تشارك كتاباً إلكترونياً على LinkedIn أو أن تكون مدوناً تشارك قصتك على Tumblr أو Medium أو أن تكون طبيب أسنان تشارك صورة مريض مبتسم على Facebook.

كما يمكنك أن تكون مالك متجر مجوهرات يشارك الناس على تويتر صورة لخاتم خطوبة اشتراه أحد الزبائن. يمكن للجميع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لرواية قصتهم.

علاوة على ذلك، تسمح لك وسائل التواصل الاجتماعي بقصص القصص على نطاق واسع، وقد تصل إلى عدد كبير من الناس بشكل أوسع من أي وقت مضى. ولكن حتى لو كنت مع شخص ما وجهاً لوجه أو أمام أربعة إلى ستة أشخاص في غرفة اجتماعات، فإن سرد القصص يأسر الناس بطريقة يعجز عنها أي نوع آخر من الأحاديث. سواء أكان ذلك عبر الإنترنت أم خارجها، تؤثر رواية القصص على الآخرين. بالمناسبة، تلك القصة حول storytellit أيضاً كان لها مفعولها: لقد كتبتها على مدونتي كجزء من خطة إطلاق التطبيق. ورصدت تلك المقالة 50000 مشاهدة وآلاف التحميلات وكان أداءها أفضل بكثير من أي إعلان من أجل بيع منتجنا ذلك.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب اسم شيء تريد بيعه لشخص ما. إذا لم تكن مندوب مبيعات، فكر في فكرة ترغب في حمل شخص ما على تبنيها (على سبيل المثال، جعل ابنتك الصغيرة ترتب سريرها).
2. فكر في قصة شخصية ذات صلة بالفكرة التي تريد نقلها. اكتب تلك القصة: بداية القصة، ووسطها، ونهايتها، وشخصياتها، والعواطف التي تتضمنها، وكل ما تبقى.
3. مارس رواية تلك القصة لشخص آخر (في شكل قصة لا حديث).
4. عندما تكون مستعداً، حاول مشاركة الشخص الذي تريد إقناعه قصتك و/ أو كتابتها على مدونة ليقرأها الجمهور.

24. مفارقة الإقناع.. اسكت

«اسمع يا ديف، أنا أحب حماستك وشغفك بدانكن دونتس Dunkin Donuts، ويبدو أن لديك الكثير من الأشياء المثيرة للاهتمام لتقديمها رفقة راديو ديزني»، قالت لي شانون، وهي واحدة من أقدم رؤساء التسويق لشركة Dunkin Donuts التي كان مقرها في ولاية ماساتشوستس. Massachusetts ثم واصلت: «ولكنك بالكاد تدع لي فرصة للكلام. كيف يمكنك التعرف على احتياجات التسويق الخاصة بنا إذا كنت تحتكر كل الكلام في هذه المحادثة؟ لقد شعرت بالحرج عندما سمعت هذا. كنت قد عملت بجِد كمندوب مبيعات مثابر لدى ديزني من خلال دعوتي باستمرار لكل من شانون Shannon ومساعدتها بتي Betty، للحصول على هذه الفرصة وجهاً لوجه، وها أنا الآن أضيعها بالحديث أكثر من اللازم.

كان هذا خطأً لطالما ارتكبته في وقت مبكر من حياتي المهنية في مجال المبيعات، وهو خطأ ما زلت أكرره أحياناً كمدير أعمال ورئيس تنفيذي. ليس هناك شك في أن العديد من أفضل مندوبي المبيعات وأفضل القادة تغمرهم العاطفة والإيجابية والأفكار والحماسة. وهذه الصفات تخدمنا بشكل جيد في كثير من الحالات. إن شغفنا وحماستنا معديان، على سبيل المثال، ونتيجة لذلك يريد الكثير من الناس أن يكونوا برفقتنا. لكن هذه القوة تأتي أحياناً مع آثار جانبية سيئة. ففي غالب الأحيان، ولأننا

متحمسون جداً بشأن فكرة أو فرصة أو منتج، لا يمكننا التوقف عن الكلام عنه. والنتيجة هي أن الأشخاص الذين أرادوا بشدة أن يكونوا رفقتنا، ما إن يكونون معنا حتى يتمنون لو أننا صمتنا وأنصتنا. وهو ما يوضحه ديل كارنيجي بحكمة:

«إذا كنت تريد أن تعرف كيف تجعل الناس يتجنبونك ويضحكون عليك من ورائك ويحتقرونك، فإليك الوصفة: لا تستمع أبداً لأي كان لفترة طويلة. تحدث باستمرار عن نفسك. إذا كانت لديك فكرة بينما يتحدث الشخص الآخر، فلا تنتظره حتى يفرغ من كلامه: قاطعه في منتصف الجملة».

من أجل التأثير في الآخرين، عليك أن تعرف متى تصمت وتنصت.

قد يبدو من باب المفارقة أن الاستماع للآخرين هو مفتاح النجاح في التأثير فيهم، لكن بالنسبة لأولئك الذين لم يقنعوا بعد، إليكم خلاصة لجميع الأسباب التي تجعل الاستماع أكثر قوة من الحديث:

1. يتيح لك الاستماع فهم الشخص الذي تريد التأثير فيه حتى تتمكن من إدراك أهدافه وأحلامه واحتياجاته ورغباته.
2. يمنح الاستماع الشخص الآخر فرصة للشعور بأنه مسموع، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى الشعور بالتقدير والاحترام، بل وحتى الإعجاب أو الحب. من الأسهل بكثير التأثير على شخص تملكه مثل هذه المشاعر.

3. الاستماع يمنحك فرصة للتفكير. يمكننا الاستماع ثلاث مرات أسرع مما يمكننا الكلام، وبالتالي فإن الاستماع يمنحنا المزيد من الوقت للتفكير والإعداد وإعادة صياغة ما نريد، بناء على الكلام الذي نسمعه.

4. الاستماع، جنباً إلى جنب مع تقنية المرآة والإقرار، يساعد الناس الذين يشعرون بالوحدة على الاتصال بالآخرين والإحساس الإيجابي. وهذا الأمر أكثر قابلية للعدوى وأقوى من الشعور بالإيجابية برفقة متحدث إيجابي وعالي الطاقة.

5. يزيد الاستماع من فرص أن يتحدث الشخص الآخر عن ألمه أو الصعوبات التي تواجهها مؤسسته، أي المشكلة التي يمكنك حلها لصالحه.

بغض النظر عما تود أن تقوله، أو تعرضه، أو تبيعه، أو ما إن كنت تحاول إقناع شخص ما، فإنه دائماً ما تكون لك فرصة لإثبات الاهتمام الحقيقي بالشخص الآخر عن طريق الاستماع إليه وطرح الأسئلة ثم المزيد من الاستماع أكثر مما يتسنى لك من خلال التحدث إلى ذلك الشخص. بالتأكيد، في النهاية، عليك أن تتحدث لمشاركة الآخرين بفكرتك أو منتجك أو قضيتك، ولكن إذا كنت قد وضعت حجر الأساس من خلال الإصغاء، فإن الجزء المتعلق بالحديث جزء سهل للغاية.

في الآونة الأخيرة، كنت أبيع أحدث منتج برمجي لنا في شركة ليكابل لوكال Likeable Local، عبر الهاتف، إلى Mike، شقيق

طبيب الأسنان الذي صادف أيضاً أنه ضابط شرطة متقاعد. تم إعداد هذا البرنامج خصيصاً للأعمال الصغيرة، خاصة مهنة أطباء الأسنان، والتي كانت في ذلك الوقت الهدف الوحيد الذي كنا نركز عليه.

كان لدي عرض توضيحي على الإنترنت للبرنامج، وكان هذا العرض جاهزاً فحجزت ثلاثين دقيقة مع الضابط، الذي قيل لي إنه ساعد في إجراء التسويق لعيادة طب الأسنان التي يملكها أخوه. بعد مقدمة موجزة أخبرته فيها عن كنت وكيف جاءني فكرة المنتج، بدأت أسأله مجموعة من الأسئلة. لقد كنت مهتماً بصدق بكيفية قيام ضابط شرطة متقاعد بالتسويق لعيادة طب الأسنان التي يملكها أخوه، ولذا فقد طرحت أسئلة حول هذا الموضوع، وأصبحت أكثر فضولاً، فطرحت المزيد من الأسئلة، كان كل ذلك بينما أنا جالس أستمع بدلاً من أن أتكلم محاولاً الإقناع بعد خمس وعشرين دقيقة، سمعت ما يلي من مايك: «أو تدري، لقد مضى الوقت، لكن هذا كان رائعاً. لنبدأ تجريب هذا البرنامج. لا أستطيع الانتظار حتى أتعلم فيه وأدرك طريقة عمله. فقط دعني أَر الفواتير». لم أكن حتى مضطراً إلى عرض المنتج حتى تمت الصفقة.

يبدو من الجنون القول إن كل ما عليك فعله هو الصمت والإنصات حتى تتمكن من التأثير في الناس ليقوموا بما تريد. ولكن مثلما أفنعت مايك بشراء برنامجي دون حتى أن أريه ما كان بصدد شرائه، يتم اتخاذ آلاف القرارات المتعلقة بالاقتناء كل يوم من قبل أشخاص لا يدركون حتى كيف تم التأثير فيهم لاتخاذ هذا القرار.

غالباً ما يتأثر الناس بمن حولهم، من الأشخاص الذين يستمعون إليهم ببساطة وبهدوء ثم يطرحون الأسئلة المناسبة عليهم.

لحسن الحظ، في ذلك اليوم مع شانون، كانت ردة فعلي سريعة وإيجابية تجاه الإحراج الناجم عن تنبيهها لي. راجعت نفسي، ثم سألت الأسئلة، صمتُ وأنصتُ، وبعد ذلك بقليل تمكنت من إبرام أكبر عقد بيع حققته في ذلك الوقت.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب اسم شيء تريد بيعه لشخص ما. إذا لم تكن مندوب مبيعات، فكر في فكرة ترغب في جعل شخص ما يتبناها (على سبيل المثال، جعل طفلتك الصغيرة تنظف غرفتها).
2. خطط لقضاء ثلاثين دقيقة مع الشخص الذي تريد إقناعه، مع التركيز فقط على الاستماع، وطرح الأسئلة، وجعل ذلك الشخص يتحدث عن آلامه ومشاكله.
3. قم بتخصيص الوقت وإنفاقه والاستماع إلى الشخص الآخر (دون محاولة إقناعه).
4. لاحظ النتائج، كيف يمكنك أنت شخصياً أن تصبح مستمعاً أفضل؟

25. ادخل أية قاعة كأنها ملك لك

«حسناً، يا ديف، ها هي تذكرتك. فقط انظر إلى حارس الأمن وقم بالاتصال معه بالعين ثم أومئ برأسك وادخل مباشرة».

كانت تلك هي النصائح التي قدمها لي غاري إن. Gary N، مدير الأعمال الخاص بي لوقت قصير، وكان ذلك قبل ثوانٍ من دخولي حفل توزيع جوائز الموسيقى الأمريكية عام 2003 في لوس أنجلوس، بكاليفورنيا. كنت في قمة الحماسة. لقد أصبحت مؤخراً شخصية متوسطة الشهرة بعد أن لعبت دوراً في البرنامج التلفزيوني الواقعي باراديس هوتل Paradise Hotel الذي يبث على قناة فوكس FOX، لكن هذا الحدث كان في حد ذاته بالغ الشهرة. وبعد مشاهدة البرنامج، اتصل بي غاري لمساعدتي في الحصول على دور كضيف في برنامج آخر وقال: إنه كان على اتصال جيد بالناس العاملين في مجال الترفيه. وبما أنني كنت أجهل دهاليز المهنة، وكنت منجذباً للشهرة، أخبرت غاري أنه يستطيع تمثيلي، فقرر أخذي إلى أحد أضخم الأحداث في هوليوود.

دخلنا وبعد بضع ثوانٍ سمعت غاري يقول: «بولا Paula! كيف حالك؟» كان يتحدث إلى بولا عبدول Abdul Paula، التي كانت بجانب راندي جاكسون Randy Jackson، كلاهما عضوان في

برنامج أمريكي كان أيدول American Idol في ذلك الوقت. دهشت ولكنني لم أظهر انفعالي عندما عرفني عليهما.

«أنا سعيد جداً للتعرف عليكما. وأنا من بين أكبر المعجبين ببرنامجكما، لكن أعدكما أنكما أبداً لن ترياني متسابقاً فيه»، مازحتهما.

قال غاري: «تعال معي، وما هي إلا ثوانٍ حتى كنا في منطقة خاصة بمنح الجوائز للمشاهير». كنت قد سمعت عن هذه العادة في هوليوود ولكنني لم أكن أعرف تفاصيلها: في الأساس، ينتقل المشاهير من محطة إلى أخرى هناك للحصول على مواد مجانية من البائعين الذين يريدون التحدث عن منتجاتهم. مشيت داخل تلك المنطقة وعبأت حقيبة مع جميع أنواع الأشياء الرائعة هناك: من سماعات، وعطر، ومجوهرات، على سبيل المثال لا الحصر. كان أمراً لا يصدق!

وبعد مغادرتنا لتلك المنطقة رأيت عيناى أجمل امرأة كانت تقف أمامي: الممثلة جسيكا ألبا Jessica Alba. وحينها فقط فقدت التحكم في نفسي.

«أنت... أنت... أنت...» قلت لها متلعثماً. «أنت جميلة جداً». فردت «شكراً لك»، ثم خرجت على الفور.

قلت في نفسي: «واو». «كان ذلك أمراً مدهشاً ومهيناً في آن واحد».

وقال غاري: «هيا يا ديف دعنا نبحث عن مقعدين شاغرين». «سوف ينطلق العرض قريباً».

كنت مرتبكاً. العثور على مقعدين؟ ألم تخصص لنا مقاعد في تذاكرنا؟

ولم أكن أعرف في ذلك الوقت أن تلك التذكرة التي منحني إياها غاري لم تكن تذكرة صالحة لحضور حفل توزيع جوائز الموسيقى الأمريكية على الإطلاق. نظرت إلى التذكرة فرأيت ما كتب عليها: بجانب ختم طاقم العمل - سنة 2002. ولما كان العام الذي كنا فيه 2003، وكنا شخصين لا ينتميان إلى طاقم العمل، انتابني قلق عارم.

وقال غاري: «لا تقلق». «نحن هنا الآن. والتواجد هنا هو الجزء الأصعب. الآن كل ما علينا فعله هو إيجاد مقعدين شاغرين. لا ينبغي أن يكون هذا الأمر مشكلة. فالجميع يصبحون مشغولين في حدث كهذا، وهم بالكاد يظنون في مقاعدهم على الإطلاق».

لم أكن قد أفقت من صدمتي بعد رؤية جيسيكا ألبا، والآن أنا أكثر صدمة من ذي قبل. كيف أمكننا الدخول إذا كانت التذاكر التي بحوزتنا مزيفة؟!

«لقد قلت لك قم بالاتصال بالعين وأومئ. لم أكن أريدك أن تقلق؛ كنت أريد أن تكون واثقاً. وكنت بالفعل واثقاً من نفسك، والآن نحن هنا. أما الآن، فدعنا نجد مقعدين شاغرين».

ونحن في طريقنا نحو «مقعدينا» (انتهى بنا المطاف في الصف التاسع عشر خلال النصف الأول من زمن البرنامج والصف السادس خلال بقية البرنامج)، لم أكن أعرف إذا ما كان ينبغي عليّ أن أكون غاضباً أم مبتهجاً، لكنني تعلمت درساً يومها من هذه التجربة:

امش بثقة.

أنا وزوجتي نسمي هذه التقنية بـ أ.ب.ث اختصاراً ل: امش - ب - ثقة. ومعني أ.ب.ث هو أن تدخل أي قاعة كما لو كنت تنتمي إلى مجموعة الناس المتواجدين بها. قم بالاتصال بالعين. والإيماء برأسك. قل مرحباً للناس بحماسة. وعندما تظهر كمن ينتمي إلى هؤلاء الناس، وتتصرف كمن ينتمي إليهم، فأنت فجأة تصبح واحداً منهم.

ويطلق بعض الناس على هذه التقنية «تظاهر بالأمر حتى تنجح فيه»، ولكنني لا أحب فكرة عدم النزاهة. تعجبني فكرة الثقة (لا الغرور أو الكبر، بالطبع، ولكن الثقة الهادئة من خلال وقفتك، ونظرة عينيك، ومشيتك).

من الواضح أنني لا أدعوك إلى محاولة المشي بثقة وأنت تقترح حفل توزيع جوائز الموسيقى الأمريكية، أو البيت الأبيض، أو حفل السوبر بول Super Bowl. أنا شخصياً لو عرفت أنني لم يكن لدي تذكرة صالحة، لكان من المستحيل عليّ أن أدخل الحفل ماشياً على ذلك النحو. ولكن يمكنك استخدام استراتيجية أ.ب.ث. لتفرض وجودك داخل قاعة ما. امش بثقة في كل حدث تذهب إليه

وكل اجتماع تحضره، ومن المرجح أن تكون أحد الفائزين. المشية الوثيقة ستساعدك على التأثير في حراس البوابة سواء أكانوا حراس أمن في برامج لتوزيع الجوائز أم موظفي الاستقبال في أحد المكاتب. قل في نفسك إنك لا تنتمي إلى هذا المكان وبالفعل سوف تشعر بذلك، أقم نفسك أنك تنتمي إليه بالكامل وسيكون لك ذلك. أجل، عشت بضع ثوانٍ محرّجة مع جيسيكا ألبا في تلك الليلة، لكنها ثوانٍ لن أنساها ما حييت. وأنا مدين بكل ذلك لغاري إن. ولشيء من المشي بكل ثقة.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب اسم مكان، أو حدث، أو موقع ما تشعر فيه عادة بالتوتر أو بعدم الانتباه.
2. قم بعمل خطة لتطبيق تقنية أ.ب.ث. في تلك القاعة في المرة التالية التي تزور فيها هذا الموقع، ضمّن خطتك ملابسك وملحقاتك ووقفتك وأي شيء آخر ستحتاجه لمضاعفة ثققتك.
3. امش بثقة عند دخولك ذلك المكان، اتصل بالعين، وأومئ برأسك، وامتلك القاعة مثل نجم كبير، وأنت موقن بأنك كذلك.

26. لن تنال أمراً لم تطلبه أبداً

«طيب، يا ديف»، قالت الشابة المحبطة التي كانت تعمل بجد أكثر من أي شخص آخر في طابق المبيعات واعتقدت أنها تفعل كل شيء بشكل صائب: «لماذا لا أرى المزيد من النجاح في المبيعات؟»

كانت نيكول Nicole مندوبة مبيعات جيدة لشركة البرمجيات ليكابل لوكل الخاصة بنا. كانت جيدة لكنها لم تكن خارقة. ما كان يمثل الفرق بين أن تكون جيداً وأن تكون عظيماً فيما يتعلق بها هو شيء بسيط للغاية، وهو الشيء نفسه الذي غالباً ما يصنع الفرق بين الأشخاص الناجحين والناس الناجحين للغاية. تطلب الأمر الاستماع إليها وهي تقوم بعرض توضيحي لمنتج ما، لكي أفهم ذلك.

حضرت عرض نيكول مع جون John، وهو صاحب محل مجوهرات في بوكا راتون Boca Raton بفلوريدا. كان جون رجلاً مسناً وغير متمكن بشكل عام من وسائل التواصل الاجتماعي، وقد قامت نيكول بعمل ممتاز في بناء علاقة جيدة معه في وقت مبكر، والاستماع إليه، وتطبيق تقنية المرأة عليه، وإقرار مخاوفه. فقد كان حذراً من الخوض في وسائل التواصل الاجتماعي من تلقاء نفسه، لكنه لم يكن متأكداً من مقدار الوقت أو المال الذي كان يملكه

مقابل برامج مثل برنامجنا. ثم بدأت نيكول تري جون متتجنا عبر الويب وقامت بعمل رائع في شرح الميزات الرئيسة التي أجابت عن مخاوفه.

كل شيء كان يسير على ما يرام حتى نهاية المكالمة.

قالت نيكول: حسناً. «هل لديك أي أسئلة بالنسبة لي؟»

رد جون: «كلا». «سأفكر في الأمر وأتصل بك لاحقاً».

«حسناً، يبدو هذا أمراً جيداً». قالت نيكول: «سأتصل بك غداً في حال لم أسمع منك. وداعاً».

أغلقت الهاتف ونظرت إليّ، مستاءةً من عدم تحقيقها البيع، لكنها ربما كانت قد بدأت تدرك ما كنت سأقوله لها. «كان هذا تقريباً أداءً مثالياً، يا نيكول «قلت لها مسروراً»، «إذاً، برأيك، ما الخطب؟»

«لا أدري»، أجابتنني «كان كل شيء يسير على ما يرام حتى النهاية. أعتقد أنني أعاني فقط من صعوبة في إتمام المبيعات». عندها قلت لها: «دعيني أسألك شيئاً». «هل سألتني جون بالفعل عن شركته؟»

قالت نيكول: «لا أعتقد ذلك». «أنا استمعت إليه ثم أخبرته بكل شيء اعتقدت أنه بحاجة إلى معرفته لاتخاذ قرار». «لكن هل طلبت منه فعلاً اتخاذ قرار، يا نيكول؟» بدأت أشعر

بالإحباط في هذه المرحلة، لكنني كنت واثقاً من أننا كنا سنخرج بنتيجة ما.

«حسناً، أعتقد أنني لم أفعل ذلك»، قالت.

قد يبدو هذا أمراً واضحاً، لكن الكثير من الناس يرتكبون هذا الخطأ.

هم لا يطلبون ما يريدون حقاً.

وأنت ربما لن تحصل على ما تريد إلا إذا طلبته.

بالتأكيد، لا يزال يتعين عليك القيام بكل الإجراءات الضرورية مسبقاً. ومن المؤكد أنك لن تحصل دائماً على كلمة «نعم» رداً على طلبك. ولكن من الأرجح أنك تحصل على إجابة بـ «نعم» إذا طلبت ذلك فعلياً بدلاً من الانتظار حتى يتجسد طلبك من العدم.

مهما كان موضوع طلبك، إذا لم تطلبه، فلن تحصل عليه.

كثير من الناس يخشون الرد بكلمة «لا» لدرجة أنهم لا يرجون الإجابة بـ «نعم». والشيء المثير للسخرية هنا هو أنهم يضمنون خروجهم في الواقع بإجابة «لا» من خلال عدم إلحاحهم على كلمة «نعم».

سيطر على خوفك من إجابة الناس لك بـ «لا». ثم بعد ذلك اطلب منهم الإجابة بـ «نعم».

كانت نيكول تقوم بعمل ممتاز بصفتها مندوبة مبيعات، ولكن مع عيب رئيس واحد، هو أنها: لم تكن تطلب الإجابة بـ «نعم». وبمجرد حصولها على بعض التدريب من مديرها، أصبحت نيكول واحدة من أفضل مندوبي المبيعات في الشركة، مما ساعدها على مضاعفتها أرباحها في غضون ستة أشهر. اتضح أن الحصول على الإجابة بـ «نعم» كان أمراً بسيطاً. كل ما كان عليها فعله هو أن تطلب ذلك.

لا يوجد طلب غير معقول.

سيطر على الخوف
من إجابة الناس
لك بكلمة «لا».
ثم بعد ذلك اطلب
منهم الإجابة بـ «نعم».

فيما يلي مثال آخر على أن مجرد طلب شيء ما - حتى وإن كان طلبك يبدو غير معقول وجريئاً تماماً - يمكنك من الحصول على إجابة بـ «نعم» التي تريدها. في عام 2005، بعد فترة وجيزة من خطبتي أنا وكاري، كانت لدينا مشكلة. أردت حقاً أن يكون حفل زفافنا كبيراً، أردته أن يكون حفلاً يمكنني أن أدعو إليه كل شخص عرفته في حياتي ليشاركنا في احتفالنا البهيج. لم يكن لدى كاري ولدي ما يكفي من المال لتنظيم حفل زفاف تقليدي في نيويورك ودعوة كل شخص نعرفه.

لحسن حظي، كانت كاري عاملة بمجال التسويق ومزاجها يتماشى مع طبيعة مهنتها، إذ إنها جاءت بفكرة رائعة مبتدعة. قالت لي: «لندخل في شراكة مع فريق صغير يلعب في دوري اليبسبول من أجل وضع عرض ترويجي يكون موضوعه هو حفلات الزفاف، نبيع رعايته، ويمكننا من الحصول على تمويل لحفل زفافنا. يمكننا دعوة الآلاف من الناس للحضور. ويمكن للرعاة الحصول على قيمة كبيرة في الترويج، والتي من شأنها أن تولد على الأرجح ضجة وتجذب اهتمام وسائل الإعلام، ويمكننا نحن أن نحصل على حفل زفاف ضخم دون أي تكلفة. كمشجع عاشق لليبسبول، اعتقدت أن الفكرة كانت مثالية، ولكن بالطبع سيتطلب الأمر إقناع الشركاء الراغبين بالتوقيع لجعلها تعمل.

قدمنا خطاب إقناع لفريق بروكلين سايكلونز Brooklyn Cy-clones، وهو فريق فرعي صغير تابع لفريق نيويورك ميتس New York Mets، حيث إن الفكرة راقت مديره العام، ستيف كوهين Steve Cohen، بشكل كافٍ لمنحنا فرصة. بعد ذلك، نجحنا في تقديم خطاب إقناع لموقع 1.800-Flowers.com لتمويل أزهارنا، وسميروف لتمويل المشروبات Smirnoff، وانتمانز Entenmann's

لتمويل الحلويات، وافتر اورز After Hours لتمويل البدلات الرسمية، والعديد من الرعاية المحليين والوطنيين، حتى بلغ مجموع التمويل حوالي 100,000 دولار في القيمة التجارية. ولم يكن هذا كل شيء، فمن خلال مطالبة الرعاية بالتبرع بأموال لمؤسسة ديفيد رايت، تمكنا من جمع مبلغ 20 ألف دولار للجمعية الوطنية لداء التصلب المتعدد من خلال حفل زفافنا.

بالنسبة لمعظم الناس، مطالبة شركات مثل 1.800-Flowers.com و Entenmann برعاية حفل زفاف تبدو أمراً غير معقول، هذا إن خطرت ببالهم الفكرة أساساً، فهذه شركات كبرى ترعى أحداثاً كبرى مثل الورد سيريز World Series و Super Bowl فلماذا تهتم بزفاف صغير؟! ومع ذلك، في النهاية، اکتثروا لأمرنا، إلا أنني لم أكن على يقين تام من سبب قبولهم طلبنا.

هناك شيء واحد أنا متأكد منه: لم نكن لنحصل على رعاية حفل زفاف أحلامنا لو لم نطلب ذلك، لأنك لا تحصل على أمر لم تطلبه.

وهكذا في 8 يوليو 2006، تزوجت من حب حياتي أمام خمسمائة من الأصدقاء وأفراد العائلة (وخمسة آلاف من الغرباء) في ملعب للبيسبول حيث مشينا تحت مضارب البيسبول التي حملها فوق رؤوسنا لاعبو السايكلونز في شكل خيمة. كان حفل زفاف رائعاً مع شريكة حياة رائعة.

وكان حفل الزفاف ترويجاً رائعاً أيضاً للتسويق والعلاقات العامة للشركات التي مولتنا. فقد أنتج حوالي 20 مليون دولار في وسائل الإعلام المكتسبة من خلال التغطية الإعلامية لبرنامج ذي إرلي

شاو The Early Show التابع لـ CBS، وبرنامج ورلد نيوز تونايت On World News Tonight لشركة ABC وبرنامج أون ذا مونني New York the Money التابع لشركة CNBC، والنيويورك تايمز Times، ومئات المدونات. في الواقع، كان ممولونا سعداء للغاية بعوائد استثماراتهم، حيث سألنا اثنين منهم عما يمكننا فعله لهم بعد ذلك من مشاريع أخرى. لم نتمكن من الزواج مرة أخرى كمشروع جديد، لذلك أسسنا شركتنا الأولى بدلاً من ذلك.

لن تحصل أبداً على أمر لم تطلبه.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب ثلاثة أشياء تريدها من أشخاص ما في الوقت الحالي، ولكن لم تطلبها بعد. يمكن أن تشمل أشياء صغيرة مثل تحقيق بيع لعميل جديد أو أشياء كبيرة مثل أن تطالب برفع قيمة أجرك من رئيسك في العمل أو بمزيد من الاهتمام من زوجك.
2. اترك أي مخاوف أو إحراج أو خجل يتتابك عند قيامك بطلب الأشياء.
3. أكثر من الفرص، شخصياً أو عبر مكالمات هاتفية أو مكالمات فيديو، لتطلب هذه الأشياء الثلاثة من هؤلاء الأشخاص.
- أنت تستطيع فعل ذلك. تذكر، أن تقابل برد «لا» أفضل لك من أن لا تطلب ما تريد.
4. احلم بشيء كبير تريد طلبه من شخص ما، حتى لو كنت تعتقد أنه لن يقول نعم أبداً لفكرتك. اطلب منه ذلك. ما الشيء السيئ الذي يمكن أن يحدث إذا قوبل طلبك بكلمة «لا».

6

تغيير
رأي الناس



27. أن تكون سعيداً أفضل من أن تكون محقاً

قالت بانفعال: «لماذا تريد دائماً أن تكون على حق»؟

لم تكن زوجتي كاري في مزاج جيد. كنا نتجادل حول رعاية أطفالنا، وكنت عنيداً جداً فيما يخص مربية الأطفال. أردت أن أستغني عن خدماتها لأنها في الآونة الأخيرة كانت دائمة الانشغال بالرسائل النصية عبر الهاتف أثناء عملها، بما في ذلك أثناء القيادة، وهي تجول بأطفالنا في أنحاء المدينة. أردت أن أستغني عن خدماتها على الفور، وأرادت كاري أن تعطيها فرصة إضافية لربما صححت سلوكها، قبل أن نلجأ إلى الاستغناء عن الخدمات.

كنت متشدداً في رأيي. قلت لكاري: «كاري، إنها غير أمينة على أطفالنا. علينا القيام بما هو أفضل لهم». وأضفت: «كاري، لن تستطيع أن تغير من نفسها». وعلى الرغم من أن صوتي ظل هادئاً، إلا أنني لم أراجع قيد أنملة عما أردته.

أجابت زوجتي: «ديف، دعني أسألك سؤالاً، هل من الأفضل أن تكون سعيداً، أم على حق»؟

«سؤال مراوغ» أجبت بصوت مرتفع. «من الأفضل أن أكون سعيداً وعلى حق»!

في البداية كنت فخوراً بردي الذكي الحاسم، ثم فكرت في المسألة قليلاً. وبقدر ما كنت متمسكاً بموقفي، لم أكن في تلك اللحظة وفي هذا المكان قادراً على تغيير رأي زوجتي. بالتأكيد لن يحدث ذلك. لقد عملت لدينا هذه المربية منذ أكثر من ثلاث سنوات وأصبحت مقربة جداً منا، لا بل أصبحت حقاً جزءاً من العائلة الكبيرة. ورغم أنني مقتنع بالتروي في التوظيف وعدم التردد في الاستغناء عن الخدمات، إلا أن المرء يحتاج إلى وقت أطول في اتخاذ أي قرار وتنفيذه.

كان علي أن أقرر هناك وفي تلك اللحظة: هل أود أن أكون سعيداً أم على حق. ليس سهلاً علي أن أخسر جدالاً، ولكنني فضلت الخيار الأول.

«حسناً، أفهم كيف تشعرين»، أجبت. «أصبحت جزءاً من عائلتنا، ومن الصعب جداً اتخاذ قرار الاستغناء عن خدماتها». كنت في هذه اللحظة مرآة لحجة كاري (تحدثنا عن هذا في الفصل 15). «لا بد أنك تشعرين بتضارب المشاعر»، أضفت، مقرأً بالتالي صحة مشاعرها (انظر الفصل 16).

«أعرف كيف تشعرين، لذلك أنا لست بحاجة لأن أكرر ذلك، أنا إلى جانبك بكل الوسائل الممكنة، وسأختار أن أكون سعيداً في هذه اللحظة». ابتسمت، أو مأت برأسي، وعانقت زوجتي، ثم انسحبت بعيداً بكل هدوء.

كان الأمر صعباً، لأنني لا أحسن اتباع نصائحي عندما يتعلق الأمر بالتواصل مع زوجتي. في هذه المرة انسحبت: مشيت، وبدلاً من الإصرار على محاولة تغيير رأي كاري، حرصت على أن تشعر بأني إلى جانبها حتى لو اختلفت معها في الرأي. اخترت أن أكون سعيداً على أن أكون محقاً.

ثم في فترة ما بعد الظهر، حدث شيء مضحك. كانت كاري تعمل من المنزل في ذلك اليوم بينما كانت المربية مع أطفالنا بعد عودتهم من المدرسة. على ما يبدو، انكبت المربية على رسائلها النصية بينما الأطفال (وزوجتي أمامها!). تلقيت مكالمة هاتفية من زوجتي بعد دقائق.

«ديف، علينا أن ندع المربية تذهب»، ثم أضافت: «لقد رأيت كم هي منشغلة بالرسائل النصية بعيني هاتين، هذا كثير. دعنا نتخذ هذه الخطوة الآن». لم أجادل، وفي اليوم التالي، فصلنا المربية من العمل.

هل غيرت رأي كاري؟ ربما. ولكن على الأرجح وصلت كاري إلى الاستنتاج بأنني على حق من تلقاء نفسها. هل غيرت رأبي حول المسألة؟ إطلاقاً. الحقيقة هي أنه من المستحيل، في معظم الأحيان، أن تغير رأي الآخر. ديل كارنيجي وضع الأمر بهذه الطريقة، وأنا أوافق تماماً: «الرجل المقتنع رغماً عنه هو إنسان لا يزال على رأيه». لا بل أضيف أن الجدل عادة ما يدفع الشخص الآخر إلى التشبث برأيه المعارض لك. في المقابل، من السهل

جداً أن تطرح قضيتك ومن ثم تغير أسلوب تفكيرك، أن تختار السعادة، وأن تدع الطرف الآخر يدير الأمر في رأسه حتى يقتنع بموقفك من تلقاء نفسه.

لتمكن من التأثير، لا تحاول تغيير رأي الشخص الآخر. غير فقط أسلوبك في التفكير.

ذكروني بذلك في المرة القادمة التي أجادل فيها زوجتي، أليس كذلك؟

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. ارو ما حصل في المرة الأخيرة التي تجادلت فيها مع أحدهم. هل اخترت أن تكون على حق أم أن تكون سعيداً؟
2. استعد لاختيار السعادة في المرة القادمة التي يحصل فيها جدال مع هذا الشخص. هذا بالتأكيد يأخذ الكثير من التحضير الذهني. تأكد من القيام بالتحضير الذهني مسبقاً بحيث تكون مستعداً في اللحظة الحاسمة.
3. عندما ينشب جدال في المرة المقبلة، اعرض قضيتك بهدوء ثم أعرب أنك تختار أن تكون سعيداً على أن تكون على حق، ابتسم، ثم انصرف بأدب. قد تفاجأ بأنك سوف تحصل على ما تريده لاحقاً.

28. تعلم كيف تتعامل

كانت الساعة 9:05 صباحاً عندما مشيت إلى مكتب راديو ديزني في أحد أيام فبراير الباردة عام 2002. كنت أعرف أنه من المفترض أن أكون في العمل عند الساعة التاسعة تماماً، وقد أكد ذلك بوضوح مديرنا الجديد، سام. كنت حينها أعاني صعوبة في الاستيقاظ صباحاً، وقد تأخرت تلك الليلة في النوم، كما حصل ازدحام على الطريق التي أسلكها إلى بوسطن من الضاحية الشمالية لسوميرفيل Somerville. على أي حال، انس الأعذار: لماذا يجب أن نهتم إذا تأخر أهم مندوب مبيعات في الشركة بضع دقائق طالما أنه يؤدي عمله على أفضل ما يرام؟!

لكن الأمر كان مهماً بالنسبة لمديري، على ما يبدو. وبينما مررت بسرعة بجانب مكتبه في طريقي إلى مكنتي، نظرت إلى يساري فوجدته في مكتبه، يحدق في ساعته ويهز رأسه، عرفت أنني في ورطة.

بعد لحظات، بينما أستعد للجلوس وراء مكنتي، طرق الباب. «هل يمكنني التحدث معك لدقيقة على انفراد من فضلك؟» سأل مديري.

ثم قال: «عندما تتأخر، فإنها إشارة إلى عدم الاحترام، لا يهم ما إذا كنت متأخراً ثلاثين دقيقة أو ثلاث دقائق. لقد قلت لك هذا من

قبل: أن تصل في الوقت المحدد مهم جداً بالنسبة لي. أنت تقلل من احترام زملائك عندما تأتي متأخراً. وتقلل أيضاً من احترامي».

أصابني في الصميم. لم يكن هاجس مديري بالنسبة للوقت لشيء يخصني، بل لشيء يخصه. كان مدير مبيعات جديداً نسبياً وأراد أن يفرض احترامه على كل فريق المبيعات، وخاصة الشاب الشقي اللامع في قسم المبيعات. رؤية كبير مندوبي المبيعات يأتي متأخراً، ولو لبضع دقائق، أثارت لديه قلقاً من أن الفريق كله سوف يقلل من احترامه، ليس عندي أدنى شك في ذلك. وحتى لو لم يكن ذلك عن وعي تام أو بشكل متعمد، فقد كان هذا هو الأمر المهم الذي يحركه من الداخل. بمجرد أن استوعبت لب الموضوع، عرفت ما يجب علي القيام به: أن أخرج نفسي من دائرة الاهتمام لأضعه فيها.

أجبتة: «سمعتك». وهكذا كنت مرآة لما قاله وأقررت بصحة ما يقوله، ثم أضفت: «لا بد أنك تشعر بعدم احترام شديد جراء وصولي متأخراً».

هز رأسه، علمت حينها أنني أحرز تقدماً. سألت: «كيف يمكنني إظهار المزيد من الاحترام؟»

أجابني بنبرة: «حسناً، بأقل تعديل يمكنك أن تصل إلى العمل في الوقت المناسب». هذا هو حجم التقدم الذي أحرزته.

أجبتة: «فهمت، لن أتأخر، سأحرص على ذلك». ثم انصرف.

لكنني أدركت أنني لست فقط بحاجة للعمل على احترام أوقات العمل، بل كنت بحاجة إلى جعله يشعر بأنني أحترمه أكثر. كنت بحاجة إلى أن أتعلم كيف أتعامل معه.

خلال الأسابيع الثلاثة التي تلت، عملت بجهد للوصول إلى العمل وإلى اجتماعات المبيعات في الوقت المحدد. ولكن الأهم من ذلك كله، فقد عملت بجهد لأظهر احترامي لسام وأظهر للآخرين كم أنا أحترمه. كنت أستمع إليه دون أن أقاطعه، وعندما يطرح أفكاراً أراها جيدة، لا أتردد في الإعراب له عن إعجابي بها، كما كنت أظهر له كم آخذ توجيهاته ومشورته على محمل الجد. حينها نجحت في التعامل مع مديري.

ثم بعد مضي ثلاثة أسابيع أخرى، طلبت من سام أن أحدثه لبضع دقائق.

قلت له: «سام، أعرف أن الالتزام بالمواعيد مهم جداً بالنسبة لك، أليس كذلك؟»

«نعم ديف. وقد لاحظت أنه منذ آخر مرة تحدثنا فيها، أصبحت غاية في الدقة. شكراً لالتزامك».

أجبت: «بكل سرور سام فأنا أحترمك كثيراً. ولكن كنت أفكر. هل الالتزام بالمواعيد أكثر أهمية أم ساعات العمل اليومية؟»

كان رده: «كلاهما مهم، أنت مثال يحتذي به فريق المبيعات

بأكمله، وعندما تتأخر، فهذا يجعل منك قدوة سيئة للفريق بأكمله.
أنت تفهم ما أقصد، أليس كذلك؟

«هو كذلك»، أجبته. «أفهمك تماماً. ولكن لنفترض ما يلي: لقد كنت أفكر، أنا لست مجرد شخص لا يحب الاستيقاظ صباحاً، سام. أنت تعرف أنني أكن لك الكثير من الاحترام وأريد أن أكون منصفاً معك. ليس لدي مشكلة في أن أعمل حتى ساعة متأخرة كل يوم، لذا بدلاً من البقاء حتى الخامسة، يمكنني البقاء حتى السادسة أو السادسة والنصف. وتوقفت عند هذا الحد.

«مهلاً، لدي فكرة»، أجب سام. «ماذا لو بدأت في التاسعة والنصف صباحاً وبقيت حتى الساعة السادسة بدلاً من العمل من الساعة التاسعة إلى غاية الساعة الخامسة والنصف؟ بهذه الطريقة لن تتأخر أبداً».

«فكرة رائعة، سام»، أجبته بحماسة. «أنت لا مثيل لك!»!

منذ ذلك اليوم، بدأت أصل إلى المكتب عند الساعة التاسعة والرابع، أو التاسعة والثلث أو التاسعة والنصف، وفي بعض الأحيان كنت أصل عند الساعة العاشرة إلا ربع، لا يهم. فبشكل لا يصدق، كنت قد جعلت سام يتغير تماماً بخصوص الوقت الذي أصل فيه إلى المكتب. كيف حدث هذا؟

أخرجت نفسي من دائرة التركيز ووضعتة فيها. كما أنني لبيت رغباته (في هذه الحالة، الاحترام)، عرفت كيف أتعامل معه،

واستدرجته لي طرح حلاً للمشكلة (انظر الفصل 21). هذه الأشياء الأربعة مجتمعة أزاحت مديري عن كاهلي وجعلتنا سعيدين ومنتجين.

متى يمكنك استخدام هذه التقنية؟ هذه التقنية مفيدة بشكل خاص عندما يكون الشخص الآخر لديه مشكلة معك أو بخصوص عملك خاصةً إذا كان رئيسك في العمل، الفكرة الأساسية تكمن في إخراجك من دائرة التركيز ودائرة الخطأ الذي ربما تكون قد وقعت به، وتحديد ما الذي يريده أو يحتاجه الشخص الآخر فعلاً، وبالتالي تقديمه إليه، وفي النهاية استدرج الآخر لاتخاذ القرار السليم (أي بمعنى آخر استدرجه ليمنحك ما تريد).

انتبه! أن تتعلم كيف تتعامل مع رئيسك في العمل لا يعني بتاتاً أن تتزلف له أو أن تكون شخصية مطيعة وحسب. ما يعنيه ذلك تحديداً، هو أن يكون لديك فهم قوي لما هو مهم بالنسبة لرئيسك في العمل أو القادة في مؤسستك، ومن ثم الانتباه إلى تقديم ما يهمهم تحديداً. اعتبر هذا الأمر «قاعدة بلاتينية» للعمل ضمن المنظمات: فكر كما يفكر مديرك وسوف تحصد نتائج طريقته عندما تكون في أشد الحاجة إليها.

عملت بشكل منتج في قسم المبيعات تحت إدارة سام لعام آخر بعد تلك الحادثة. لم نكن نرى الأمور من الزاوية نفسها دائماً، ولكنه كان يحترمني دائماً، ولم ينظر أبداً مرة أخرى في ساعته - حتى في اليوم الذي وصلت فيه إلى المكتب عند العاشرة والربع.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها :

1. اكتب اسم شخص في العمل تحتاج أن تدرك كيف تتعامل معه. إذا كنت الرئيس التنفيذي، فقد يكون أحد الشركاء، أو أحد المستثمرين أو أحد العملاء.
2. اكتب أهم خمسة أشياء بالنسبة لهذا الشخص. (إن كنت لا تعرف ما هي هذه الأشياء، فاسأل عنها).
3. احرص على أن تركز في عملك اليومي على القيام بأكثر الأشياء أهمية بالنسبة لمديرك. احرص جيداً على أن يراك مديرك وزملاؤك تقوم بهذه المهام على أفضل ما يرام.
4. بعد ذلك، ارجع إلى مديرك واطلب شيئاً واحداً تريده حقاً، ولكن شيئاً واحداً فقط، سواء أكان زيادة أو ترقية أو إذناً للحضور إلى العمل في وقت متأخر في الصباح.

29. لا تكتف بالتفاخر المتواضع

«كلنا حماس لفوزنا بجائزة WOMMIE للتميز في مجال التسويق الشفهي للعام الثاني على التوالي!»!

للأسف، ما إن نشرت الخبر على حسابي على فيسبوك حتى وصلتني رسالة خاصة جاء فيها: «كفى ديف! أعلم أنك ربحت جائزة أو اثنتين، فأنا أعلم أنك متحمس بشأن الجائزة، ولكنك لا تتوقف عن قذف كل هذا الترويج لنفسك في وجوهنا!»!

هذه الرسالة التي وصلتني على فيسبوك في خريف عام 2009 من صديق على الإنترنت لسعتني، ربما لأنها محقة إلى حد ما. فازت شركتنا للترويج بجائزة التسويق الشفهي للمرة الثانية على التوالي وقد كنت فخوراً بالحملة، ولذلك فقد نشرت الخبر بفخر ودون أي تحفظ على فيسبوك وتويتر ولينكد إن. أظن أن هذا الشخص معي على الشبكات الثلاث، وقد سمع الخبر ثلاث مرات على الأقل، وكان قد سئم من تردد خبر الجائزة.

ومع ذلك، كنت منزعجاً ومضطرباً من الرسالة. من ناحية كنت حقاً فخوراً بعملنا وأردت مشاركة الأخبار الجيدة مع الجميع. بالإضافة إلى ذلك، لطالما آمنت بفكرة الترويج الذاتي، ولطالما كانت وسائل التواصل الاجتماعي الطريقة المثلى لإيصال الرسالة

وجذب الانتباه. ومن ناحية أخرى، بالتأكيد لم أكن أرغب في أن أبدو كمتبجح مهووس بنفسه.

أخذت الملاحظة على محمل الجد، وحاولت أن أكون أكثر تواضعاً في نشر الأخبار على وسائل التواصل الاجتماعي. بعبارة أخرى، لم أتوقف عن نشر الأخبار الجيدة دائماً، ولكنني حاولت أن أكون أكثر تواضعاً وامتناناً، ولم أعد أفرط بالترويج الذاتي عندما أنشر خبراً على حساباتي المختلفة على وسائل التواصل الاجتماعي.

في هذه الفترة، كان قد جرى التداول بمصطلح «التفاخر المتواضع» وأضيفت إلى القاموس المدني، ولم أكن قد سمعت به من قبل، ولكن كما تبين لي، فإنه يصف بالضبط ما كنت أفعله، على سبيل المثال، عندما فزنا بالجائزة نفسها للسنة الثالثة على التوالي، قمت بنشر الخبر، ولكن هذه المرة، نشرته على وسائل التواصل الاجتماعي على هذا النحو:

«بكل فخر وتواضع فزنا بجائزة WOMMIE للسنة الثالثة على التوالي! شكراً للفريق بأكمله في Likeable Media.»

في الظاهر، بدا هذا أفضل بكثير من التباهي التقليدي على وسائل التواصل الاجتماعي. كنت فخوراً وممتناً في الوقت نفسه. المشكلة في نشر الإنجازات على وسائل التواصل (أو التفاخر)، هي أن ما تنشره يخلو من أي لهجة أو لغة جسد للمساعدة على نقل المعنى الذي تريده، وهذا يعني أنه من السهل جداً على الآخرين

أن يفقدوا السياق وألا يفهموا جيداً ما تقصده. والنتيجة، أن من المستحيل إضفاء نكهة لا تؤدي إلى إزعاج بعض الأشخاص عند نشر الخبر، خاصةً إذا كنت تشارك معلومات يمكن تفسيرها، في غياب السياق، على أنها تبجح.

وبالتالي، لم أكن مندهشاً من تلقي رسالة خاصة من صديق مختلف على الفيسبوك Facebook بعد مرور ثلاث دقائق فقط على نشري الخبر حول الجائزة الثالثة وجاء في الرسالة: «يا صديقي، ما هذا التفاخر المتواضع؟ أظهر بهجتك يا رجل، لا حاجة إلى تواضع مزيف حين تهيمن على دائرة الجوائز».

كنت غاضباً جداً، كما لو أنني لن أستطيع الفوز حتى أخسر، ولم أكن أصدق أن التفاخر المتواضع فكرة موجودة حقاً. بدا لي، وكأنه بغض النظر عما فعلته، لن أتمكن من مشاركة فرحي بإنجازاتي دون الإساءة إلى بعض الأشخاص. هل يعني هذا عدم مشاركة الآخرين إنجازاتنا؟ بالنسبة للبعض، قد تكون الإجابة عن هذا السؤال بنعم. أما بالنسبة لي فالإجابة تكون بالنفي مع أخذ الحيلة بالنسبة لأمرين رئيسيين:

1. لا تكن خائفاً وكن صادقاً (غير متصنع) قدر الإمكان، في مشاركة الإنجازات على وسائل التواصل الاجتماعي.
2. امنح الآخرين الكثير من الشاء الصادق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

النقطة الأولى بسيطة: سوف ينتقدك بعض الناس بغض النظر عما تطرحه، لذلك عليك فقط أن تكون كما أنت على الحقيقية وأن تتمسك بتلك المصادقية بغض النظر عما قد يقوله الآخرون.

النقطة الثانية مهمة أيضاً: كن سريعاً في مدح الآخرين عبر وسائل التواصل الاجتماعي (ووجهاً لوجه). إن الثناء والإطراء الحقيقيين يجعلان الناس يشعرون بالرضا، مما يساعدهم على الشعور بالراحة أكثر في مشاركة إنجازاتهم، والأهم من ذلك، بالإضافة إلى أنك تثبت للناس بهذه الطريقة أنك لست فقط مهتماً بنفسك، ولكنك تفرح بإنجازات الآخرين كما لو أنها إنجازاتك.

لطالما كان فن الترويج الذاتي مهماً وصعباً على حد سواء، وقد جعلته وسائل التواصل الاجتماعي أكثر صعوبة. قبل أكثر من ثمانين عاماً، كتب ديل كارنيجي أن سر النجاح هو «بألا تتكلم بسوء عن أحد، وأن تتحدث بكل الخير الذي تعرفه عن الجميع». كم هي صحيحة هذه الكلمات اليوم. والدليل، افتح حسابك على فيسبوك، أو تويتر، أو لينكد إن في أي يوم، وستشاهد التعليقات الصاخبة الواحدة تلو الأخرى، والتي يسيطر عليها المسوقون والمروجون. كم هو صعب أن تبرز وسط هذه التعليقات، ناهيك عن ضرورة القيام بذلك بطريقة تبدو متواضعة وغير مغرورة أو متبجحة. ولكن يمكن القيام بذلك باتباع الخطوتين البسيطتين المذكورتين أعلاه.

إن التحدي بالنسبة لك هو إذاً، أن تراجع كل الأخبار على وسائل التواصل الاجتماعي وتبحث عن فرص للثناء، والتهنئة، والترويج

للآخرين: أصدقائك، زملائك، والذين يتابعونك على الإنترنت. كن كريماً في إعادة النشر. واحتفل بالجميع.

شيئان عظيمان يحدثان عندما تقوم بهذا. أولاً، عندما يكون لديك حقاً شيء خاص بك تريد أن تروج له، فإن احتمالية الحكم عليك على أنك متبجح - أو أسوأ، أنك متفاخر بتواضع - سوف تتضاءل. ثانياً، سيكون لديك مجموعة من الأشخاص المتحمسين للترويج لك ورد الجميل لك عن كل مرة روجت فيها لهم.

الفنانة تايلور سويفت Taylor Swift هي مثالي المفضل للشخص الذي يروج لنفسه ولإنجازاته بشكل صادق مع الاستمرار في دعم وتعزيز الآخرين، بما في ذلك العديد من المعجبين. إليك مثالاً عن هذه التغريدات.

قد لا تكون مشهوراً مثل تايلور سويفت، لكن يمكنك بالتأكيد أن تكون بصدقها وكرمها. وتاماً مثلها، يمكنك أن تتجاوز ما قد يطلق عليه الآخرون التبجح أو التفاخر المتواضع وأن تشارك الآخرين نجاحاتك الخاصة في العلن فيما تقوم بتغيير نظرة الناس لك إلى الأفضل.

تابعني اليوم على تويتر وسوف تراني أعرض دون أدنى خجل آخر أعمالتي وإنجازاتي، ولكن ستراني أيضاً أروج لأي شخص يطلب مني ذلك. ألا تصدقني؟ فقط أرسل تغريدة لي على (@eKerpen) مع رابط لأحدث أعمالك أو إنجازك مع هاشتاج #artofpeople، وسأعيد التغريد لكل من يتابعني.



Taylor Swift
@taylorswift13

Thank you, Baton Rouge!!! You were amazing.
And you looked like THIS:



11:00 PM - 22 May 2015

So @russwest44 just made my night.....
<https://instagram.com/p/3ABgtwiiMI/>
10:41 PM - 22 May 2015

“hahah it really does sound like Starbucks
Lovers...” -my mom just now who is SUPPOSED
TO BE ON MY SIDE

Smh.
10:41 PM - 22 May 2015

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. ألق نظرة على آخر عشرين تحديثاً أجريته على الشبكات الاجتماعية وقم بإجراء مراجعة سريعة. ما مدى الترويج لنفسك مقابل الترويج للآخرين؟ في أفضل حال، يجب أن تحقق توازناً بحيث لا يزيد ترويجك لنفسك على 30٪ في مقابل 70٪ على الأقل للآخرين.

2. ضع خطة لزيادة كل من الترويج الذاتي الصادق والترويج للآخرين.

3. راجع التحديثات العشرين التالية على شبكات التواصل وقم بمقارنتها مع العشرين السابقة. هل جعلت الناس ينظرون إليك كشخص لا يتأخر في مدح الآخرين ولا يخشى مشاركة إنجازاته الخاصة؟

30. خصص وقتاً للأصدقاء

«ليتك تخصص مزيداً من الوقت لي».

هل سبق أن سمعت هذا من شخص يهتمك أمره سواء في المنزل أم في العمل؟ سمعتها مراراً وتكراراً. كما تبين لي، فإن الوقت هو أثمن ما لدينا، وبالرغم من أن الجميع يريد وقتك، فإنك تحتاج إلى حمايته بشراسة إذا أردت النجاح. بشكل عام، الناس يريدون دائماً منك وقتاً أكثر مما تستطيع أن تقدمه.

بصفتي أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي في أعمالتي وكتاباتي، فيتصل بي كل أسبوع عشرات الأشخاص يريدون مني المساعدة أو يريدون التعاون معي. من حيث المبدأ، هكذا صممت الأمور: وضعت نفسي في هذا الموقف، وبما أن الاستجابة مهمة للغاية من أجل الفوز بالأصدقاء والتأثير في الناس عبر وسائل التواصل الاجتماعي - فضلاً عن كونها واحدة من قيمتي الأساسية الشخصية - أقوم بالرد على كل شخص يسألني المساعدة. قبل أن تصبح حياتي مشغلة للغاية مثلما هي اليوم، كنت ألتقي أي شخص وكل شخص يتصل بي.

حتى لو لم تكن نشطاً على وسائل التواصل الاجتماعي مثلي، إن كنت في موقع المسؤولية، فغالباً ما يتصل بك مندوبو المبيعات،

وغالباً ما يطلب أحد زملائك منك المساعدة، كما يقدم إليك العديد من الطلبات بشكل يومي. إن كنت مثلي تماماً، فأنت تحاول دائماً أن تكون لطيفاً أو مفيداً، وترد على كل مكالمة، وعلى كل رسالة إلكترونية، وتوافق على أي اجتماع.

مررت بتجربة مهمة للغاية قبل عام ونصف، غيرت طريقي كلها. لقد حضرت مؤتمراً استضافه مؤسس منظمة رواد الأعمال، Verne Harnish، فيرن هارين، Entrepreneurs' Organization، وكان حول التخطيط الاستراتيجي للأعمال. فيرن هو مدرب بارع وصديق موثوق به، قال شيئاً ذلك اليوم علق في ذهني: «يمكنك فهم استراتيجيتك المهنية من خلال نظرة سريعة على جدولك الأسبوعي».

وبطبيعة الحال، أقيت على الفور نظرة على الجدول الأسبوعي على هاتفي ورأيت أنه مليء بالاجتماعات والمكالمات الهاتفية مع أشخاص لم أكن أعرفهم وهناك احتمال كبير ألا يحدثوا أي فرق في عملي أو في حياتي. بالتأكيد، قد أكون قادراً على مساعدتهم، لكن عائلتي تأتي على سلم الأولويات، ويلها الموظفون فالمستثمرون فالزبائن.

لماذا أضحي بكل هذا الوقت كي أجتمع مع الغرباء؟ إن الاجتماعات والمكالمات تأتي على حساب وقتي وتركيزي على القضايا المهمة وأستنفد من أجلها الكثير من الوقت سواء بالتفكير بها أم بعد إجرائها، ما يفقدني التركيز.

بعد ذلك، قررت أن أبدأ برنامجاً أسميه «ساعات العمل». بدأت ألتقي في كل أسبوع، ولمدة ساعتين فقط يوم الخميس، أشخاصاً اتصلوا يطلبون المساعدة، وكنت ألقاهم لمدة زمنية لا تتعدى خمس عشرة دقيقة.

وهذا يشمل الطلاب والموظفين السابقين، ورجال الأعمال الذين يودون التعاون، ومندوبي المبيعات. وتضم هاتين الساعتين أيضاً القراء (يمكنك الاشتراك في <http://ScheduleDave.com>). ما زلت أجيّب وأحاول أن أساعد كل من يتصل بي طالباً المساعدة. ولكن عندما يكون الوقت المخصص للاجتماعات ممتلئاً، هذا يعني أنه ممتلئ، ويجب على الأشخاص الراغبين في الاجتماع معي أن يحجزوا للأسبوع التالي، أو للأسبوع الذي يليه، وهكذا.

لقد جعل هذا الترتيب من السهل بالنسبة لي أن أقول لا لطلب اجتماع أو على الأقل أن أقول: «ليس حتى ساعات العمل المتاحة بعد ثلاثة أشهر من الآن». وكما اتضح لي، فإن هذه الطريقة لم تساعدني فقط في الحفاظ على وقتي ولكن وفرت أيضاً نظاماً لغريبة المواعيد. فالأشخاص الذين يرغبون حقاً بالمساعدة سوف يجتمعون بي نهاية المطاف عندما يسمح جدولي الزمني بذلك، والآخرين سيصرفون النظر عن الفكرة.

بالطبع، لا يتعين عليك إنشاء نظام لساعات العمل والاجتماع بكل من أراد جزءاً من وقتك. ولكنك تحتاج إلى أن تحدد بعناية الأولويات بالنسبة للوقت، وهو أضمن ما تمتلكه. سواء أكان ذلك

يعني أن تقول لا للأشخاص الذين هم أقل أهمية بالنسبة لك، أم أن تقصر مدة المقابلة، فإن واقع الأمر يقول إنه لا يمكنك تحديد أولويات سوى بالنسبة لعدد محدود من العلاقات في حياتك سواء أكان ذلك في العمل أم في المنزل. هل أنت راضٍ تماماً عن الطريقة التي تحدد بها أولوياتك اليوم؟

نظراً لنظام جدول الأعمال في مكثبي، فقد يضطر بعض الأشخاص إلى الانتظار لفترة حتى يتمكنوا من التحدث إلي، ولكن إذا كانوا على استعداد للانتظار، فسوف يحصلون في النهاية على نصيبهم من الساعتين الأسبوعيتين. الأهم من ذلك كله أن الجدول يعكس الآن أولوياتي، حيث إن 95٪ من ساعات عملي الأسبوعية مخصصة لشؤون تهم الموظفين والمستثمرين والعملاء.

الأهم من ذلك، لقد تمكنت من تغيير نظامي بحيث يكون لدي الوقت أيضاً لأشخاص في حياتي الشخصية هم أهم الناس بالنسبة لي: زوجتي وعائلتي وأصدقائي. لدي حتى بعض الوقت المفتوح في الجدول الخاص بي للتفكير والكتابة.

منذ أن وضعت ساعات للعمل ونظاماً يحدد المواعيد، توقف الناس عن القول «ليتك تخصص مزيداً من الوقت لي». وبدلاً من ذلك، بدأت أسمع: «شكراً لأنك أعطيتني الأولوية».

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. ألق نظرة على الجداول الأسبوعية، على الإنترنت أو خارجها، للأسابيع الثلاثة التي مضت (سبعة أيام، عشر ساعات في اليوم). عندما تقوم بتحليل الوقت الذي قضيته مع كل شخص وما قمت به من نشاط، اسأل نفسك: «هل أنت راضٍ عن كيفية تحديد أولويات وقتك»؟

2. قم بتطوير نظام – لا تتردد في الاستفادة من نظام ساعات العمل الخاص بي أو يمكنك إنشاء نظام خاص بك – للحد من أو ضبط المهام والمحادثات الأقل أهمية في حياتك، وإيلاء وقت أكثر للمهام الأكثر أهمية. اتصل بالأشخاص الذين تود قضاء المزيد من الوقت معهم وأخبرهم بما تقوم به.

3. بعد شهر واحد من اليوم، راجع مدى جودة نظامك الجديد. اتصل بالأشخاص الذين تريد قضاء المزيد من الوقت معهم واسألهم عن رأيهم. راجع جدولك وأي اختلافات في الطريقة التي تحدد بها الأولوية لوقتك مع الأشخاص.

7

تعليم الناس



31. اعرض نموذجاً

«إنك تتحكم في زمام الأمور، يا سيد كيربن»، قالت لي السيدة ماري آن ويلسون Mary Ann Wilson، أستاذتي المشرفة، قبيل شروعي في تقديم أول درس رياضيات لي كطالب مدرس في الفصل الدراسي الأول الخاص بها:

«فقط تذكر أن تقوم بعرضه مرة، ومرة أخرى، ثم دع التلاميذ يحاولون حله بمفردهم».

«آه، شيء آخر، يا سيد كيربن. أنا ذاهبة الآن لاقتناء بعض الأغراض، لا تقلق؛ سأظل في المبنى، سأعود بعد عشرين دقيقة، حظاً موفقاً!»

وإذ قالت ذلك، خرجت السيدة ويلسون من الغرفة، وتركتني بمفردي تماماً مع اثنين وعشرين طفلاً في السادسة من العمر، كنت على وشك أن أقدم أول درس لي، حدث الأمر كله على حين غرة وكنت بالتأكيد خائفاً، لكنني كنت مصمماً على تطبيق ما كنت تدربت عليه مع السيدة ويلسون: العرض.

جمعت الأطفال في منطقة الاجتماع وبدأت درساً صغيراً في الطرح، عرضت عليهم مثلاً يمكن أن يفهموه بسهولة (بدءاً بـ 10 بسكويات ثم تناول 2 منها) وشرحت لهم بالضبط كيف تمكنت

من حله. ثم حللت تمريناً آخر (10 بسكويئات أكلت منها 4) ثم تمرين آخر (10 - 7).

قالت ماريّا: «هذا عدد كبير من البسكويئات لتتناولها في جلسة واحدة!» لكن الطفلة الصغيرة كانت حينها فهمت الدرس هي وبقية الأطفال، وكنت متحمساً لذلك. أنهيت الدرس بإرسال الأطفال مرة أخرى إلى مقاعدهم مع 10 بسكويئات أوريو Oreo لكل مكتب حتى يتسنى لهم القيام ببعض تمارين الطرح ثم تناول البسكويئات. عندما عادت السيدة ويلسون إلى الفصل الدراسي، كان جميع الطلاب في الصف يستطيعون حل مشاكل الطرح الأساسية المكونة من رقم واحد طالما كانت لديهم بسكويئات.

«يبدو أنك قمت بعمل جيد، سيد كيربن»، قالت لي: «أنه الدرس الآن عن طريق وضع عرض لتمرين آخر».

على الرغم من أن معظمنا لا يعمل كمعلمين، إلا أنه ينبغي علينا جميعاً أن نلعب دور المعلم كل يوم بطريقة أو بأخرى.

أياً كان تلامذتك، هناك دوماً فرق هائل بين إخبارهم بكيفية القيام بشيء ما وبين تبين كيفية القيام به. وهكذا، عندما يكون لديك شيء تود تعليمه، سواء أكان ذلك درساً في الطرح للأطفال في السادسة من العمر أم مهمة لزميل في العمل، أفضل طريقة هي أن تفعل ذلك أمامه بنفسك، مبنياً له كيف فعلت ذلك خطوة بخطوة على طول شرحك له. من المهم أيضاً أن تتذكر أنك تعرف كيفية

القيام بذلك، وأن الشخص الآخر لا يعرف كيف؟ يبدو هذا واضحاً، لكن الكثير من الناس يحاولون تعليم الآخرين شيئاً ما ويشعرون بالإحباط بسرعة عندما لا يفهمه طلبتهم على الفور. كما تحدثنا في أقسام أخرى من هذا الكتاب، فإن أفضل شيء يمكنك القيام به هو أن تضع نفسك في مكان تلميذك، إذا لم تكن تفهم شيئاً ما في البداية، ألا تريد أن يبين لك أحدهم كيفية القيام به مرة (ومرة أخرى) دون أن يحكم عليك؟

الصبر هو المفتاح هنا. أفضل المعلمين، في الغالب، أكثرهم صبراً. من خلال عرض كل خطوة من خطوات الدرس وتبسيط كل جزء من المهمة، يمكنك تعليم أي شيء لأي شخص، فقط تخيل أن تلميذك هو طالب في الصف الأول.

أنا لم أدرّس أطفال الصف الأول بعد ذلك في حياتي، لكنني درست الرياضيات في المدارس المتوسطة لمدة ثلاث سنوات بعد ذلك منذ ما يقرب عقداً من الزمان، وكانت لي فرصة تعليم الكثير من الناس الكثير من الأشياء على مدار السنين بغض النظر عن العمل الذي كنت أزاوله، في كل مرة كنت أتذكر أهمية العرض كما تعلمتها على يد السيدة ويلسون، معلمتي النموذجية.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب قائمة بالعديد من الأشياء التي ترغب في تعليمها للأشخاص المتواجدين في حياتك، مع وجود شيء واحد على الأقل يكون ذا علاقة بمجال عملك وآخر يتعلق بأمور المنزل.
 2. اختر أحد الأشياء التي تريد تعليمها للآخرين وكتب خطوات شرحها بطريقة بسيطة وواضحة ومختصرة قدر الإمكان، فكر في الأمر على أنه إعداد خطة درس.
 3. ضع خطة الدرس الخاصة بك موضع التنفيذ وقم بتعليم هذه المهمة لشخص ما، مع التأكد من تصميم كل خطوة بنفسك على طول الدرس.
- تذكر أن تكون صبوراً.

32. خلق بنقاط قوتك ونقاط قوتهم

ما خطبه؟ ما خطبي؟ سألت زوجتي على سبيل التأكيد لا غير.

كنت مستاء للغاية بشأن الوضع. أحد الموظفين الأوائل في شركتنا الأولى، كريس Chris، كان يكافح في شغله حقاً، كان شخصاً طيباً: ذكياً ومجتهداً ومخلصاً. كان مراقباً ممتازاً للناس وكان له حضور قوي بالرغم من أنه كان يتكلم بلطف.

ولكن، كموظف من بين الموظفين الأوائل في شركة صغيرة سريعة النمو، كان على كريس أن يضطلع بالكثير من المهام، كانت آخرها مهمة مدير مكتب، وكان كريس يناضل من أجل اكتساب المهارات المطلوبة.

لم يكن ذلك خطؤه، عللت في نفسي، لأنه كان موهوباً وعاطفياً للغاية، بل كان الخطأ خطئي. أنا الذي لم أعلمه جيداً تلك المهارات.

ذهبت إلى زوجتي وشريكتي في العمل، كاري، ثم إلى موظفة التشغيل الرئيسة، لطلب المساعدة، كانت هذه المرة الأولى التي أقوم فيها بدور أسير من خلاله أشخاصاً، وكانت هذه الموظفة قد نجحت في إدارة فريق مبيعات الراديو بنجاح من قبل، لذلك كنت أعرف أن بإمكانها مساعدتي.

«أعتقد أن لدي كتاباً لك». قالت لي كاري. ثم ذهبت إلى مكتبها وسحبت كتاباً من الرف، عنوانه: حلق بنقاط قوتك. وقالت لي: إن الفكرة العامة للكتاب هي فهم نقاط قوتك ثم استخدامها لتعليم الآخرين. علاوة على ذلك، كان الهدف أيضاً مساعدة الآخرين على تحديد نقاط قوتهم وتعليمهم كيفية إدارة نقاط القوة لديهم أيضاً. وبدلاً من النظر إلى نقاط الضعف لدى كريس ومحاولة إصلاحها أو تعليمه ذلك، يمكنني أن أفهم نقاط قوته الطبيعية بشكل أفضل وأن أعلمه كيف يكون أفضل في هذه الأمور.

أعجبتني تلك المفاهيم كثيراً، لذا قرأت الكتاب ثم شرعت في وضع مبادئ العمل. أولاً، أدركت بسرعة أن إدارة المكتب (والعمل التشغيلي بشكل عام) لم تكن نقطة قوة طبيعية عندي. كنا بحاجة إلى أن يتعلم كريس كيف يكون مديراً أفضل للمكتب، وأنا لم أكن أفضل شخص يقوم بتعليمه ذلك، لكن لا مشكلة، كان علي فقط أن أحلق بنقاط قوتي.

ثم إن الأهم من ذلك أننا أدركنا أننا بتعليمنا لكريس كيف يكون مديراً أفضل للمكتب، فإننا لم نكن نحلق بنقاط قوة كريس أيضاً. ببساطة لأن كريس لم يكن من النوع الذي يتقن العمل في المكتب وبين الأوراق، كان يحب أن يكون بين الناس. كان كريس قارئاً رائعاً للناس ولشخصياتهم. لم نكن نرغب في إهدار مهاراته تلك، ولذلك انتقلت إلى تعليمه مهارات يستغل من خلالها نقاط القوة هذه في التوظيف، وسرعان ما أصبح مدير الموارد البشرية والموظف الأول لدينا، وبدأ الذهاب إلى معارض الكليات

ومعارض العمل والمساعدة في توفير أفضل المواهب التي يمكن أن نجدها.

ماذا عن مدير مكتب العمل؟ وجدنا شخصاً آخر للقيام بذلك: ماريا، التي كانت تهتم كثيراً بالتفاصيل وكان المنصب يليق بها بشكل أفضل مني بكثير. الأهم من ذلك، هو أنني لم أدرب ماريا. بل كاري، التي كانت شخصاً أفضل مني لهذه المهمة، هي من دربها.

تغير كل شيء بمجرد تعيّر وجهة نظرنا حول ما يجب تعليمه ومن سيقوم بالتعليم. الأمر كله يتعلق بتحليق كل منا بنقاط قوته.

كم مرة وجب عليك فيها تدريس شيء ما لطالب متردد؟ كم مرة كنت أنت نفسك معلماً متردداً لأنك لم تشعر بثقة كاملة وبكفاءة كافية لتعلمه؟ الأمر بأسره دون جدوى إذا لم تكن المعلم المناسب أو أن الطالب ليس الشخص المناسب لتعلم تلك المهارات أو المهام. طبعاً، هناك أوقات يجب أن يتعلم فيها كل الناس شيئاً يترددون في تعلمه. ولكن هناك أيضاً أوقاتاً يمكنك فيها العثور على شخص ما أكثر ملاءمة للقيام بالتدريس أو التعلم والسماح لطالبك الأصلي ونفسك بتحسين نقاط قوتكما بشكل أفضل.

تذكر، لا يمكنك وضع مشبك مربع في فتحة مستديرة. يمكن لجميع الناس أن يتعلموا وأن يكونوا ناجحين في شيء ما في الحياة، إذا حلقوا بنقاط قوتهم.

لا يمكنك وضع مشبك
مربع في فتحة مستديرة،
يمكن لجميع الناس أن
يتعلموا وأن يكونوا
ناجحين في شيء ما
في الحياة، إذا حلقوا
بنقاط قوتهم.

بالمناسبة، بعد عامين كاملين من التوظيف لنا، أدرك كريس أن شغفه وحبه للخروج والعمل مع الآخرين ومراقبتهم، ورغبته في الابتعاد عن أي وظيفة في المكتب، كانت قوية جداً لدرجة أن الأمر انتهى به إلى مغادرة الشركة للعمل في مجال آخر بالكامل. وأصبح ضابط شرطة سعيداً وناجحاً منذ ذلك الحين.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها :

1. اكتب قائمة بعدد من الأشياء التي كنت تحاول تعليمها للآخرين والتي لا تمثل أعظم نقاط قوتك، حدّد ما إذا كان أي شخص آخر في العمل أو في البيت يمكنه أن يأخذ على عاتقه تدريس هذه المهارات أو المهام.
2. قم بالتمعن في أحد الزملاء أو الأصدقاء وفكر في أمر واحد تود تعليمه له، اكتب نقاط قوته وكيف ستقوم بتعليمه في سياق نقاط القوة هذه.
3. ضع خطتك موضع التنفيذ وعلم هذا الدرس لشخص ما من خلال اللعب على نقاط قوته، كيف يمكنك أن تجعل زميلك أو صديقك ممتازاً في مجال ما، بعد أن كان جيداً فيه لا أكثر؟

33. لا تكن معلماً (أو مديراً)؛ كن مدرساً (وطالباً)

«هي ليست معلمة، إنها وحش»!

هكذا وصفت لصديقي كيف Kev أستاذتنا في الدراسات الاجتماعية في الصف الثامن، السيدة ماكوسور Macusor كانت قد طردتني للتو من الصف لأنني تحدثت بعد أن تأخرت ثلاث دقائق عن الالتحاق بالصف وكنت أسأل عما فاتني من الدرس. انتهى بي الأمر إلى الذهاب إلى مكتب المدير على الرغم من أنني لم أخطئ في حقها فعلاً.

كان هذا يوماً واحداً فقط من العديد من الأيام التي عانيت فيها مع السيدة ماكوسور. لم أكن طالباً سيئاً، فقد حصلت على علامات جيدة في جميع فصول الصف الثامن الأخرى، لكن السيدة ماكوسور كانت لئيمة معي باستمرار، وليس فقط معي. كانت تصرخ في الفصل كثيراً. ولم تسمح في كثير من الأحيان للطلاب بالالتحاق بالصف إذا تأخروا، ولو لثلاثين ثانية. وبدلاً من مساعدة الطلبة الذين كانوا يعانون صعوبة في دروسهم، كانت تنتقد الطلاب الذين «لم يقوموا بواجبهم المنزلي بشكل صحيح». شعرت أنا وأصدقائي أنها كانت تحاول دائماً الانتقام منا. أنا متأكد من أن لديها سبباً مقنعاً للطريقة التي تصرفت بها تجاهنا، ولكن ذلك لم يغير النتائج.

إن للعديد منا تجربة واحدة على الأقل مع معلم مثل السيدة ماكوسور، إذا لم يكن ذلك شأنك، فقد تكون لديك تجربة مع مدير أو رب عمل مثلها، أي شخص يبدو غاضباً دائماً أو غاضباً من شيء ما، ويحاول إخبارك بما يجب عليك القيام به، لكنه يقدم لك القليل من المساعدة أو الدعم، وهو عموماً شخص سلبي.

لم تكن السيدة ماكوسور مصدر إلهام أو قيادة أو حتى أستاذة جيدة، الشيء الوحيد الذي كانت تلهمه هو الخوف. هي مثال متطرف بالطبع، لكن الكثير من الأشخاص الذين يعملون معلمين أو مديرين لديهم عناصر مثل السيدة ماكوسور في شخصيتهم ومواقفهم وسلوكهم.

قارنها مع أستاذ الكيمياء في الصف العاشر، الذي علمني أحد أهم الدروس التي تعلمتها في حياتي عن القيادة.

«ليست مهمتي أن أعلمكم، بل مهمتكم أن تتعلموا، أنا هنا فقط لأدربكم خلال الدرس»، هكذا كان يقول لنا الدكتور في أي يوم من أيام السنة الدراسية. كان الدكتور مدرساً للكيمياء وأيضاً مدرباً رياضياً ومشجعاً، كان دائماً إيجابياً ومفيداً ومحفزاً لنا.

في كل يوم يرحب بنا بابتسامة يبدؤنا بدرس الكيمياء أو التجربة، لقد قمنا معظم الوقت بالتعلم بمفردنا أو في مجموعات صغيرة، وكان يتجول في القسم ليرى كيف كان كل منا يبلي في درسه. قص علينا الكثير من النكات، وأجرى معنا الكثير من المحادثات الفردية، كان كثير المرح معنا. ربما قام بتدريسنا أقل من أي معلم آخر في أي وقت مضى، لكنه كان أحد أفضل الأساتذة.

وربما كان السيد بويل Boyle، معلمي في مادة علم النفس ثاني أفضل أستاذ لي. كان السيد بويل يقول لنا دائماً: «أنا طالب، مثلكم تماماً. الفرق أنني ما زلت أتعلم هذه الأمور لفترة أطول بقليل منكم».

وجدت أن كلامه ذاك كان عميقاً جداً، لذلك حفظته في ذاكرتي. لم يعتقد السيد بويل أنه أفضل منا. ولم يحاول أن يبين لنا أنه أعلى رتبة منا. لم يمل علينا ماذا نفعل. واعتبر نفسه واحداً مناً - طالباً في طريق التعلم والتحسين من نفسه - وأفعاله كانت تتوافق مع هذا الموقف. كان السيد بويل أحد المعلمين المفضلين لدي، ولو أنه كان يفضل أن نسميه «الطالب».

في مكان العمل، ينتهي المطاف بالعديد منا في دور المدير أو المدرس دون تدريب كافٍ. ومع ذلك، وعن غير قصد، من السهل أن تصبح مثل السيدة ماكوسور عندما يتم وضعك في وضع ينحصر في: محاولة السيطرة، والإدارة التفصيلية، والانتقاد اللاذع. بالطبع، لم نكن فقط نكره السيدة ماكوسور، بل إننا لم نتعلم منها. من المهم تجنب اعتماد الأسلوب الإداري مثل أسلوب السيدة ماكوسور، ليس فقط لأنك لا ترغب في أن يكرهك فريقك وموظفوك ولكن لأنه أسلوب غير مجدٍ.

بدلاً من احتضان لقب المدير أو المعلم، احتضن لقب المدرب. فالمدرّبون الجيدون هم بمثابة المشجعين في أثناء تدريبهم لك. المدرّبون موجودون لمساعدتنا على الفوز، ومساعدتنا على النجاح، ولدعمنا عموماً. هذه هي السمات التي تجعل الجميع أكثر سعادة، ليس ذلك فحسب، بل

إنها ستساعدك على التعليم والإدارة معاً بشكل أفضل أيضاً.

بالمناسبة، يقود المدربون السيئون تلامذتهم مستخدمين الخوف. هناك مدربون رياضيون يصيحون في وجه لاعبيهم ويخيفونهم كما كانت السيدة ماكوسور تفعل معنا، لكن المدربين الجيدين لا يفعلون ذلك، بل يكونون أكثر تشابهاً مع أستاذه في الكيمياء، لكنهم يحملون لاعبيهم المسؤولية. المدربون الجيدون يعتقدون التدريس عند الضرورة، ولكنهم يحتضنون أيضاً المساندة والدعم عند الضرورة. المدربون الجيدون يظلون مع اللاعبين من البداية إلى النهاية، وينجح اللاعبون نتيجة لذلك.

إن كان بإمكانك أن تتبنى نمط السيد بويل وتكون طالباً بالإضافة إلى كونك أستاذاً، فذلك أفضل. الحقيقة هي أنه (وأفضل المدربين والمديرين يفهمون هذا)، بغض النظر عن مدى معرفتك، وبغض النظر عن مدى خبرتك، وبغض النظر عن حجم السلطة أو الوظيفة التي تمارسها، فلديك الكثير لتتعلمه. لو تبنيت هذه الفكرة، فسوف تجني ثمار تواضعك وسيستجيب لك طلابك (أو من يعملون تحت إمرتك).

يمكن أن تنجح الإدارة القائمة على التخويف والتعليم بشكل مؤقت، قد يكون الناس خائفين من عواقب عدم الاستماع إليك، ولذلك قد يبدون لك اهتمامهم، ويستمعون إليك، بل حتى أنهم قد يؤدون مهاماً من أجلك. لكن الدراسة تلو الأخرى تبين اليوم أن هذا أمر مؤقت. فمع مرور الوقت، عندما تقود الآخرين بخوف وإدارة

تفصيلية، عندما تجعل من نفسك بدلاً من طلبتك مركزاً لاهتمامك، تصبح عندها النتائج أضعف. كما أن الأمر أقل متعة بكثير!

جرب مغامرة التعلم رفقة طلابك أو من يعملون تحت إمرتك، وقم بتدريهم على طول الطريق إلى النجاح المتبادل، الجميع يفوز هكذا، ولا ضرورة أن يزور أحد مكتب المدير ليعاقب.

بالمناسبة، آخر ما سمعته عن السيدة ماكوسور هو أنها تركت التدريس وأصبحت تعمل على صندوق المبيعات في متجر متعدد الأقسام في نيويورك. آمل أنها لا تتصرف بلوّم تجاه زبائنها.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. إذا كنت مديراً، فقم بوضع قائمة بالأشخاص الذين يعملون تحت إمرتك مباشرة. إذا لم تكن مديراً، فكر في الأشخاص الذين تؤثر فيهم كمعلم (أطفالك، أصدقائك، زملائك)، واكتب ثلاثة أسماء على الأقل.
2. اكتب أسماء ثلاثة من أفضل معلمي المدارس التي ارتدتها وكيف أثرت قدرتهم على تدريبك و / أو استعدادهم للتعلم منك على أدائك واختيارك للاستماع إليهم؟
3. تأمل واكتب كيف يمكنك أن تصبح مديراً و / أو معلماً أفضل في العمل أو في البيت من خلال تبني دورك كمدرّب أو طالب كما كان يفعل معلموك المفضلون.

34. لا تضع نفسك موضع المساءلة

«لماذا لا زلنا نعجز عن تحقيق أهدافنا؟» سأل بين Ben المجموعة المتكونة من ثمانية أشخاص من رواد الأعمال. «لأننا فقدنا أحد المكونات الرئيسة: إن كل شيء يتغير، في الوقت الحالي.

بالنسبة للعام الماضي، كانت مجموعتنا هذه، التي تلتقي شهرياً، تعمل على تحقيق عدد من الأهداف. كان هنالك ثمانية من رواد الأعمال الناجحين المندفعين والمصممين على النمو كأفراد، وكان من الضروري أن يساعدنا هذا النشاط على تحقيق تلك الأهداف. في بداية العام، وضعنا أهدافاً شخصية ومهنية قائمة على مقاييس يمكننا العودة إليها وتقديم تقرير إلى المجموعة. خلال كل اجتماع شهري، استعرضنا، من بين أمور أخرى، تقريراً نزيهاً عن مدى تقدمنا في تحقيق أهدافنا.

كانت هناك مشكلة واحدة فقط: هي أننا لم نحقق أي تقدم. في كل شهر كنا نتحدث بصدق ونزاهة عن مدى نجاحنا في ذلك الشهر، وكل شهر كنا نخرج دون تحقيق أي نجاح.

بدأت أتساءل عما إذا كنا قد حددنا أهدافاً يصعب تحقيقها. كان هدفي، على سبيل المثال، هو ممارسة الرياضة ثلاثين دقيقة على الأقل في اليوم وذلك على الأقل أربع مرات في الأسبوع،

ولم أكن أمارسها بشكل ثابت. كنت أحاول إنقاص وزني، وكنت أعرف أن التمرين المستمر (أو عدمه) كان جزءاً مهماً من المعادلة.

قال بين: «هذا هراء. نحن لا نحقق أهدافنا لأننا لسنا مسؤولين بما فيه الكفاية. اعتباراً من اليوم، سيكون لكل واحد منا شريك يقوم بمساءلته. سيتعين على كل منا الالتقاء بشريكه مرة واحدة على الأقل في الأسبوع لمراجعة مدى تحقيقه أهدافه. أولاً: يجب تقييم جميع الأهداف معاً والتأكد من أنها أهداف ذكية (أي بسيطة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحددة زمنياً)، بعد ذلك، بدلاً من إخبار المجموعة في اجتماعنا الشهري عن تقدمك، سيقوم شريكك بالحديث إلى المجموعة حول مدى جودة أدائك وستقوم أنت بإخبار المجموعة حول مستوى أداء شريكك».

كان بين جاداً، وبالرغم من أنه كان هناك بالتأكيد بعض التردد بين أفراد المجموعة، إلا أننا قررنا بشكل جماعي تبني هذه الخطة الجديدة. كان آندي Andy شريك المساءلة الخاص بي، وكنت أنا شريك مساءلته. انتهى الاجتماع، وبدأ عهد جديد من العمل على تحقيق الأهداف.

حدث شيء غريب على مدى الأشهر القليلة التي تلت، فبعد أن كنا عاجزين عن تحقيق أهدافنا نحن نبلغها! وحفزني هذا النجاح، فأصبحت أكثر منافسة، ليس فقط لنفسي ولكن أيضاً لمصلحة شريكي في المحاسبة، آندي. كنت أريد منه أن يتمكن من إبلاغ المجموعة بأنني حققت أهدافي كل شهر، ولذلك عملت

بجد أكثر من ذي قبل لبلوغها في الوقت نفسه، شعرت بسعادة غامرة للإبلاغ عن عن أندي أنه حقق هدفه في تنفيذ وتبوع أعمال خيرية. كما أن بقية المجموعة كانت رائعة أيضاً.

الشيء الوحيد الذي تغير من سنة إلى أخرى هو أننا جميعاً كنا شركاء في المحاسبة بعضنا لبعض. وانتقلنا من الفشل إلى تحقيق النجاح!

هناك مليون كتاب في مجال المال والأعمال يدعي أننا يجب أن نجعل أنفسنا مسؤولين عن أعمالنا وأدائنا سواء في العمل أو خارجه لكن في الواقع، يجب أن نترك الآخرين أن يضعونا تحت المساءلة عن نجاحاتنا وإخفاقاتنا. لماذا؟ لأنك عندما تكون مسؤولاً تجاه إنسان آخر تثق به وتحترمه، فهذا يجعلك تريد العمل بجدية أكبر لتحقيق الأهداف التي حددتها. بالإضافة إلى ذلك، يساعدك ذلك على التوقف عن الاستهتار وتقديم الأعذار الضعيفة. فعلى سبيل المثال، حتى ولو كان «عدم تمكني من الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية هذا الصباح لأنها تمطر» يبدو سبباً معقولاً تماماً بالنسبة لك، فإن العمل البسيط المتمثل في قول ذلك بصوت عالٍ لشخص آخر يساعدك على معرفة قباحة هذا العذر في الواقع. ومع ذلك، عندما تكون عرضة للمساءلة أمام عدد كبير من الأشخاص، فإن الأمر يبدو كأنك لست مسؤولاً أمام أي شخص. وبالتالي، فإن أفضل سيناريو هو إيجاد شريك للمساءلة يمكنه مساعدتك ويمكنك مساعدته.

سواء أكنت مديراً أم لا، فإن تعليم الناس قوة الأهداف والشركاء في المساءلة، وإيجاد شركاء المساءلة لهم، والمساعدة في تسهيل عملية التدريب، والتبليغ عن ذلك، كل ذلك سيكون له تأثير مزدوج هائل. أولاً: ستجد أن موظفيك سيصبحون أكثر إنجازاً وثقة في أنفسهم. ثانياً: وهو الأمر الأكثر أهمية، سوف تصبح أنت أيضاً أكثر إنجازاً وثقة.

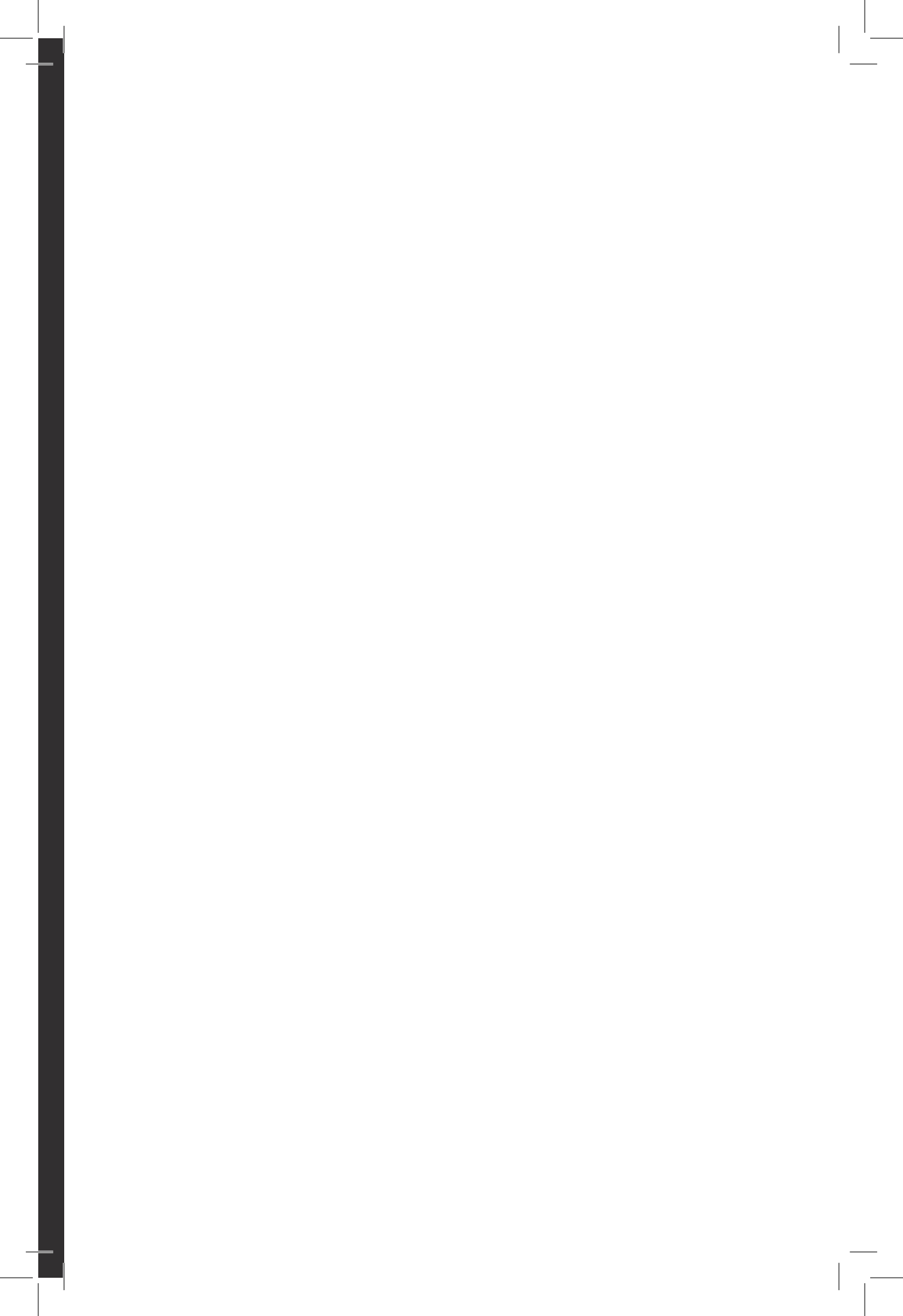
المفاتيح الثلاثة لإنجاز هذا العمل هي:

1. تعيين شركاء المساءلة الذين يثقون ويحترمون بعضهم بعضاً.
 2. تحديد أهداف ذكية معاً.
 3. التحقق مرة واحدة على الأقل أو مرتين في الأسبوع، من الأفضل مرتين في الأسبوع، بعضكم مع بعض.
- إذا كان بإمكانك تعليم هذه العملية لنفسك وللآخرين، فستجد أن كل شخص سيجني الكثير من الأشياء بشكل أسرع.
- في السنة التي أعقبت إعلان بين، انتهى بي الأمر إلى تطوير عادة ممارسة الرياضة أفضل بكثير من ذي قبل، وبفضل ذلك وبفضل الأكل بشكل صحي، فقدت ما يقرب من أحد عشر كيلو غراماً. أدين بالفضل في هذا لشريكي ولعملية المساءلة التي وضعناها. ومنذ ذلك الحين، طبقت نظام المساءلة الثنائية هذا على ما يقرب من مائة موظف. بالطبع، لم ينجح الجميع طوال الوقت،

إلا أن الموظفين الذين كانوا يعملون مباشرة تحت إمرتي أشاروا إلى نجاح أفضل بكثير في عملية تحقيقهم لأهدافهم، في ظل وجود شريك للمساءلة يقف إلى جانبهم بفخر.

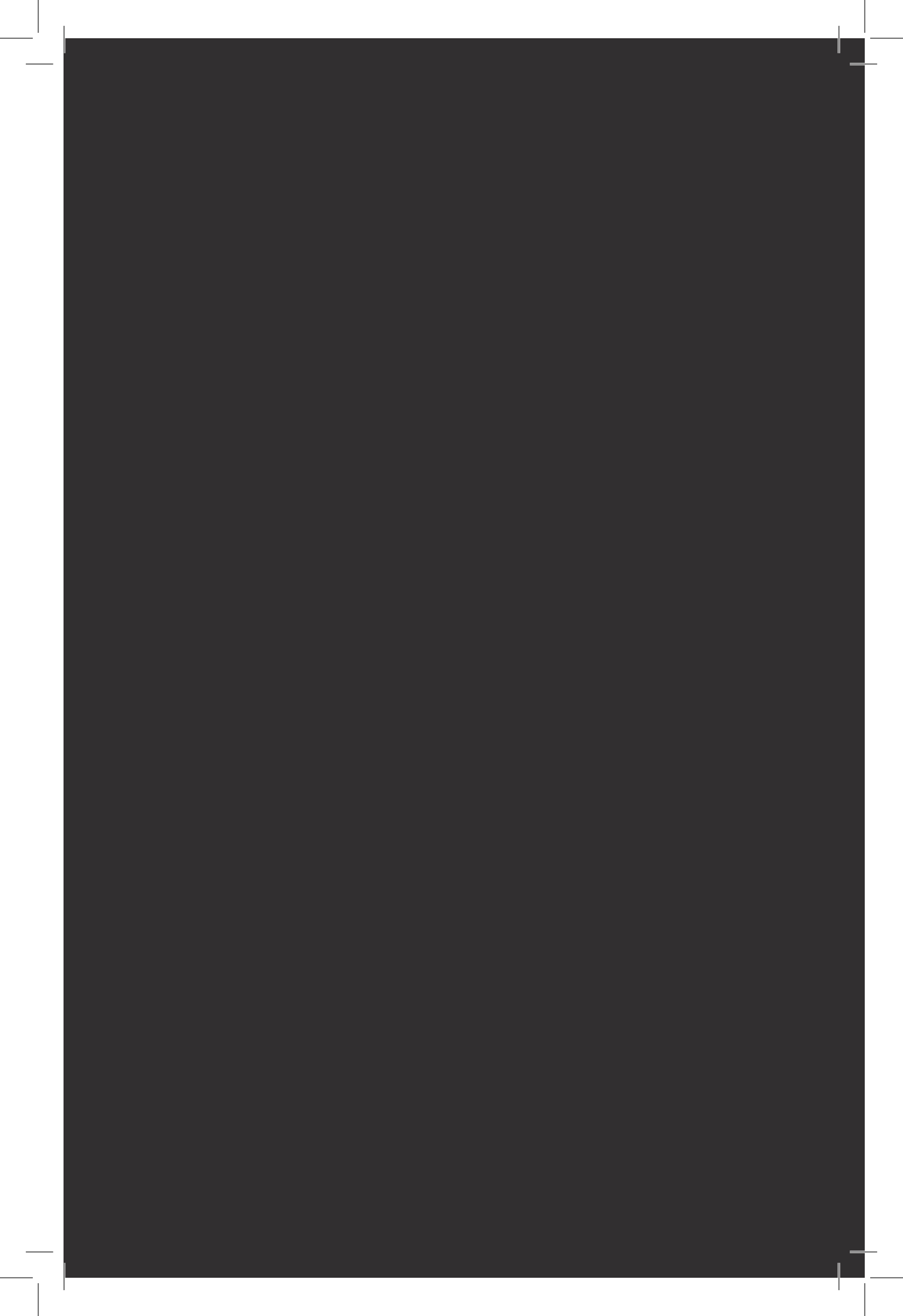
الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. إذا كنت مديراً فقم بوضع قائمة بالأشخاص الذين يعملون مباشرة تحت إمرتك لإنشاء مجموعة من شركاء المساءلة. اشمل نفسك أيضاً. إذا لم تكن مديراً، فكر فيمن تريده أن يكون شريكاً لك للمساءلة وحاول التقرب من ذلك الشخص.
2. اطلب من كل شركاء المساءلة تحديد هدف ذكي واحد معاً. من الأفضل دائماً البدء بهدف واحد فقط. حدد عدد المرات التي ستقومان فيها بالتحقق بعضكما مع بعض. والإبلاغ عن تقدم كل منكما في أدائه.
3. قم بتنفيذ هذه العملية لمدة ثلاثة أشهر على الأقل وقارن مدى نجاحك أنت وموظفيك في تجربة شركاء المساءلة مع ما حققته من أهداف في الماضي. سوف لن تعود إطلاقاً إلى وضع نفسك فقط موضع المساءلة مرة أخرى.



8

قيادة الناس



35. لا يوجد أنا في الفريق

ولكن يوجد أنا في القيادة

«هل تمزح معي يا ديف؟! قد لا يوجد أنا في الفريق، ولكن هناك بالتأكيد أنا في القيادة. الآن توقف عن الهراء وانهض لتولي القيادة».

كنت قد تلقيت اللوم من قبل مرشدي، وقد آلمني ذلك، فكان روب هاي Robb High من كبار المستشارين وقد حقق المعجزات لآلاف الوكالات والعلامات التجارية منذ أن قاد وكالته إلى تحقيق نجاح مبهر منذ بضع سنوات. كنا نجري مباحثات مبكرة حول شركتي الأولى، وهي بالمناسبة وكالة، وكنت أخبره عن إيماني بأن الجميع متساوون، يعملون معاً كفريق، ويدعمون بعضهم بعضاً.

«لا بأس بذلك، ديف». ثم قال: «أنا أؤيد العمل الجماعي. لكن كل فريق يحتاج إلى قائد».

كان روب على حق في محاولة لجعل كل فرد يشعر بأن صوته مسموع وبأنه مهم، فشلت في أن أصبح قائداً فعالاً. كان لروب طريقة حادة ومباشرة وقوية في قول الأشياء، وفهمت ما كان يقصده على الفور. لكن المشكلة أنني لم يكن لدي فكرة محددة عن كيفية التحول إلى قائد.

قلة من الناس يتابعون دروساً عن القيادة في المدرسة، ومع ذلك يطلب من العديد منهم أن يصبحوا قادة. الاحتمالات هي إذاً أنك اخترت أن تصبح أو طلب منك أن تكون قائداً في مرحلة ما من حياتك. لكن ماذا تعني القيادة؟ هل تعني أن تكون مثلاً يقتدى به؟ نعم. هل تعني أن تكون مصدر إلهام للآخرين؟ من دون أدنى شك. هل تعني أن تنفذ الأشياء على الوجه الصحيح (بعد تحديد ما هو الصحيح)؟ نعم. القيادة تشمل كل هذه الأشياء. في الواقع، يمكن للقيادة أن تعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، وهذا أمر جيد وسيئ على حد سواء.

**قلة من الناس يتابعون
دروساً عن القيادة في
المدرسة، ومع ذلك يطلب
من العديد منهم أن
يصبحوا قادة.**

لم يكن لدي تعريف موجز للقيادة حتى قابلت فيرن هارنيش Verne Harnish، والذي سوف يصبح مع الوقت مرشداً رائعاً وصديقاً ومستثمراً عظيماً في شركتي. Verne هو مؤسس منظمة رواد الأعمال (EO) Entrepreneurs' Organization وهي شبكة عالمية تضم عشرة آلاف رئيس تنفيذي، وهو أيضاً قائد قديم ورئيس تنفيذي ومؤلف. انضمت إلى منظمة رواد الأعمال بعد فترة وجيزة من توبيخ روب لي كي أصبح قائداً أقوى. ثم قرأت كتاب Verne الرائع إتقان عادات روكفيلير - Mastering the Rockefeller Habits، وبعد ذلك التقيت بفيرن.

أخبرني أن هناك ثلاثة أشياء، ثلاثة أشياء فقط، يجب أن يركز عليها القادة الكبار:

1. تحديد الرؤية العامة وتوصيلها للفريق.
2. التأكد من حصولك على الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة داخل الفريق.
3. التأكد من أن لديك ما يكفي من الموارد والمال لمساعدة الفريق على النجاح.

قال لي فيرن: «إذا قمت بهذه الأمور الثلاثة بشكل جيد، فكل شيء آخر سيترتب من تلقاء نفسه في المكان المناسب».

الشيء المثير للاهتمام هو أن هذا الإطار يعمل سواء كنت قائداً لشخص واحد أو عشرة أشخاص أو مائة شخص أو ألف

شخص. بغض النظر عن حجم فريقك أو نطاقه أو مهمته، وبغض النظر عما إذا كنت مديراً تنفيذياً لشركة صغيرة أو مديراً لفريق من شخصين في مؤسسة على لائحة Fortune 500، إذا تمكنت من تحقيق هذه الأشياء الثلاثة بشكل صحيح، يمكنك أن تكون قائداً ممتازاً. لقد طبقت أنا وزوجتي هذه المنهجية لقيادة عائلتنا المكونة من خمسة أفراد.

إليك كيفية تطبيق هذا الإطار البسيط داخل فريقك أو مؤسستك. أولاً: حدد الرؤية وأبلغها للآخرين. هذه الخطوة هي الأكثر أهمية ولكن غالباً ما يتم تجاهلها. ما هي مهمتك الكبرى؟ ما هو الهدف؟ ما هي رؤيتك العامة لكيفية سير الأمور؟ من المهم تطوير كل هذا، لأن كل شيء آخر سيتخذ مكانه تلقائياً بمجرد أن حددت هذه الأمور. إذا لم تكن لديك رؤية واضحة لفريقك أو مشروعك، فمن الأجدر أن تخصص بعض الوقت لتطويرها الآن. لم يفت الأوان بعد، لوضع القطار على المسار الصحيح! بمجرد تحديد الرؤية والمهمة، من الضروري تبليغها للآخرين! تحدث عن ذلك مع فريقك، أرسله بالبريد الإلكتروني، وانشره قدر الإمكان. بعض الشركات تضعه، كما أقول لكم حرفياً، على جدران مكاتبهم.

المهمة التالية لقائد عظيم هي التأكد من وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن الصحيحة. هذا صحيح سواء كنت الرئيس التنفيذي لشركة على لائحة Fortune 500 أو الرئيس التنفيذي لمنزلك، والأمر يبدأ عندك. هل أنت الشخص المناسب لإنجاز الرؤية في ضوء الحجم الحالي للفريق ونطاقه؟ من الناحية المثالية،

أنت كذلك، ولكن إذا لم تكن كذلك، فإن القائد العظيم سيميز الأمر وسيجد شخصاً أكثر ملاءمة للقيادة. على سبيل المثال، غالباً ما لا يكون رائد الأعمال أو رجل الأعمال المهم، الشخص الأمثل لإدارة شركته الخاصة بعد تحقيقها إنجازات معينة، ويتهي به الأمر أن يتنحى جانباً لصالح رئيس تنفيذي أكثر خبرة.

بعيداً عنك، من الضروري أن تتأكد من أن لديك أكثر الأشخاص موهبة والأكثر ملاءمةً يحيطون بك ويقودون الطريق إلى جانبك وأنهم أيضاً في الأماكن المناسبة. هناك فعلياً سؤالان فقط يجب مراعاتهما عند اتخاذ هذا القرار بشأن فريقك: ما مدى قدرة هؤلاء على أداء وظائفهم؟ وما مدى تماشيهم مع رؤيتك وقيمك؟ هذان السؤالان مهمان في العثور على الشخص الأنسب لأي منصب أساسي، سواء أكان ذلك في العمل أم في حياتك الشخصية.

عندما وظفنا مؤخراً مربيةً للأولاد ومديرةً للمنزل، أجرينا مقابلات مع أكثر من عشرين شخصاً قبل اختيار الأنسب. كان البعض مؤهلاً للغاية للوظيفة، لكننا لم نكن مقتنعين بمواءمتهم مع قيمنا. تطابق الآخرون مع رؤيتنا وقيمنا، لكننا لم نكن مقتنعين بقدراتهم. في نهاية المطاف، وجدنا واخترنا إحدى نجوم الروك، جويس JOYCE، كي تنضم إلى عائلتنا. تتمتع جويس بطباع رائعة، ومهارات رائعة مع الأطفال الرضع، ولديها سيرة ذاتية رائعة، وقد جاءتنا بتوصيات لا تشوبها شائبة. أعتبر قرار اختيار جويس للعمل مع أطفالنا الثلاثة في منزلنا أحد أهم القرارات القيادية التي اتخذتها على الإطلاق.

الشيء الأخير الذي يتوجب على القائد فعله هو التأكد من أن لديه ما يكفي من الموارد والأموال لمساعدة الفريق على النجاح. سواء تطلب ذلك التقدم بطلب للحصول على المزيد من التمويل، أو إيجاد فكرة إبداعية لحل المسألة، أو حل الموضوع على طريقة ماغايفر MacGyver إنها مسؤوليتك أن توفر للفريق كل ما يحتاجه كي ينجح، بحيث لا يضطر أعضاء الفريق إلى القلق بشأن هذا الموضوع. بعبارة أخرى، مهمتك أن تقلق بشأن الحصول على جميع الأموال والموارد حتى يتمكنوا هم من التركيز على أداء وظائفهم وإطلاق إبداعاتهم الساحرة.

كان لدي في وقت سابق مسؤول تنفيذي كبير في لايكابل لوكال Likeable Local وكان ممتازاً في عمله ولكنه كان دائم القلق بشأن التدفق النقدي. كنا في المراحل الأولى من التأسيس ولم تكن الشركة مربحة آنذاك. كنا نجمع الأموال من المستثمرين للبقاء على قيد الحياة والنمو. وكنت دائم الحرص على أن يكون لدينا ما يكفي من المال في البنك، لكنه كان دائم التوتر بشأن نفاد الأموال، وقد أثر ذلك في قدرته على أداء عمله. لست متأكداً ما إذا كان ذلك خطأه أو خطئي، ربما كلانا مخطئ إلى حد ما، لكن الوضع لم ينجح، وكان علينا أن نفترق. عززت لدي تلك التجربة مدى أهمية أن يوفر القادة الأموال الكافية في البنك. ببساطة، من الضروري التأكد من أن فريقك ليس قلقاً على الإطلاق، وبدلاً من التركيز على الاقتصاد في النفقات، يمكن لأعضاء الفريق التركيز على المهمة التي وظيفتهم لأجلها.

أنا ممتن جداً لفيرن هارنيس، الذي علمني هذه الأشياء الثلاثة والتي يجب على كل قائد أن يتذكرها دائماً، كما أنني ممتن لبوب هاي، الذي علمني عن الـ أنا في القيادة. بفضل إرشادهما وبفضل آخرين كثير، استطعت أن أصبح قائداً أفضل.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب ما الذي يجعلك قائداً، أو بعبارة أخرى، حدد من يلجأ إليك عادةً للحصول على التوجيه والإرشاد. (تذكر، بغض النظر عن حجم ونطاق مؤسستك، يمكنك اعتبار نفسك قائداً).

2. تدقيق مستوى أدائك في تحديد وتوصيل الرؤية. اسأل الأشخاص في المجموعة التي حددتها للتو إذا كانوا يعرفون ما هي مهمتك الكبرى. إذا لم تكن لديك مهمة، فقد حان الوقت لتحديد واحدة. ثم اعمل على توصيل تلك الرؤية بشكل واضح وواظب على التذكير بها.

3. اسأل نفسك ما إذا كان كل فرد في المجموعة التي تقودها في مكانه المناسب. هل هناك أشخاص لديهم مواهب غير مستغلة بالكامل؟ هل هناك أشخاص تمت ترقيتهم إلى مكانة تفوق كفاءتهم وخبراتهم؟ إذا وجدت مثل هذه الأمثلة، فقط غير توصيف الوظائف والمسؤوليات حتى تعكس بشكل أفضل ما يمكن أن تقدمه قدراتهم للفريق.

36. انعكاس الخلايا العصبية، وكيف بإمكان

المزاج الجيد أن يقطع شوطاً طويلاً

كنت أواجه مشكلة حقيقية ذلك اليوم. فقد وصلني في الصباح أن مستثمراً رئيساً اعتقدت أنه سوف يستثمر 500 ألف دولار في الشركة قد انسحب. الأسوأ من ذلك، أنني علمت أن والدي، الذي كان يعيش في دار لرعاية المسنين، فقد أسنانه. أخيراً، نظرت إلى أرقام مبيعاتنا فوجدتها قد انخفضت كثيراً ذلك الشهر خلافاً لتوقعاتنا.

كنت على وشك أن أقود اجتماع فريقنا الأسبوعي، ولكن لحسن الحظ، كان لدي اجتماع بخصوص بودكاست لايكابل. كان الاجتماع مع جون بيتس John Bates، وهو زميل مؤلف، ومتحدث وخبير في التحدث أمام الجمهور. بدأ المقابلة بسؤالني كوني ألقى محاضرات، ما إذا اختبرت يوماً جمهوراً سيئاً. أجبت: «بالتأكيد، لقد كان لدي بعض الحضور السيئ. لم يستجيبوا، ولم يضحكوا للنكاتي، ولم يتفاعلوا على تويتر بالطريقة التي أردت، وكانوا باختصار فظيعين».

قال جون: «لدي خبر جيد وآخر سيئ، السيئ هو أنك ربما أنت من كان فظيعاً، وليس هم. والخبر السار هو أنه بالنسبة لجميع الجماهير العظيمة التي قابلتها، وأنا متأكد من أن لديك جمهوراً جيداً، فعلى الأرجح لم تكن في ذلك اليوم فظيعاً».

«يا إلهي»، فكرت وأنا أوصل المقابلة الحية. «لا أستطيع أن أصدق أنه ألقى كل اللوم علي في الجماهير السيئة».

وتابع جون: «قولي هذا تدعمه الحقائق العلمية. كما ترى، لدينا جميعاً من خلال الخلايا العصبية القدرة على عكس انفعالات الشخص الذي يتحدث إلينا. والخلايا العصبية هي خلايا تستثار عندما يتحرك الحيوان أو عندما يراقب الحيوان فعل ما يقوم به حيوان آخر. وبالتالي، فإن الخلايا العصبية تعكس سلوك الآخر، كما لو كان المراقب هو من يقوم به بنفسه. لذا إذا كنت تتحدث أمام جمع وأنت في مزاج سيئ، فعلى الأرجح سيلاحظ الجمهور ويصبح «سيئاً». من ناحية أخرى، إذا اعتليت المنصة بمزاج رائع، فستشعر بانعكاس الخلايا العصبية لدى جمهورك بذلك أيضاً، وسيصبح الجمهور رائعاً».

عبرت عن اندهاشي وختمت المقابلة. كان الأمر منطقياً بالنسبة لي. كنت أعرف أنه عندما أكون في مزاج سيئ، يمكن للناس أن يشعروا بذلك، وعندما أكون في مزاج جيد، يمكن أن يشعروا بذلك أيضاً. لكن لم أسمع قط عن انعكاس الخلايا العصبية، ولذا لم أكن أدرك مدى قوة هذه الظاهرة. في حين كان جون بيتس يقدم شرحه عن انعكاس الخلايا العصبية لمعالجة قوة المزاج والنية في التحدث أمام الجمهور، أدركت أن هذا الدرس ينطبق بالقدر نفسه على القيادة.

في كل مرة أتحدث فيها في شركتي، يستمع إلي الموظفون، بينما تعمل خلاياهم العصبية على عكس المزاج خاصة عندما أكون

في مزاج سيئ، أنا متأكد من أن أعضاء الفريق يمكن أن يلمسوا ذلك ومن المحتمل أن يصبحوا هم أيضاً في مزاج سيئ، ولا يمكن أن يكون أداؤهم بالمستوى المطلوب إن كانوا في مزاج سيئ. أيقنت أنه بغض النظر عن المزاج الذي أنا فيه، وظيفتي، لابل واجبي، أن أفرغها وأن أستحضر حالاً إيجابية وملهمة بغض النظر عن أي شيء.

بالطبع، الأقوال أسهل من الأفعال في العديد من الظروف. نعيش جميعاً أياماً جيدة وأياماً سيئة. نمر جميعاً بلحظات جيدة وأخرى سيئة في كل يوم. ولكن إذا أردنا أن نقنع أو نلهم الأشخاص الذين نتحدث إليهم، يجب أن نتحقق من أنفسنا عند الباب. سواء كنت تتحدث أمام ألف شخص، أو كنت رئيساً تنفيذياً لعشرة مديرين، أو مديراً تتحدث أمام أحد أعضاء الفريق، فلديك دائماً الخيار. يمكنك اختيار البقاء في مزاج سيئ والمخاطرة بإظهار هذا المزاج أمام من يراقبك، أو يمكنك أن تستحضر حالة إيجابية وتشحن طاقتك الإيجابية.

كيف؟ في الفصل الـ 35، تحدثت عن أهمية تحديد الرؤية وتوصيلها. حسناً، أعتقد أن أفضل طريقة للوصول إلى حالة كثيرة من الإيجابية عندما تتحدث إلى شخص آخر أو في غرفة مليئة بالناس هو أن تسترجع التركيز على هذه الرؤية ثم تبلغها. يحب الناس دائماً أن يسمعوا عن الهدف الذي يتجهون إليه، ويحبون الرؤى القوية والجريئة، بصرف النظر. بالطبع، يجب أن يكون لديك رؤية قوية وجريئة للقيام بذلك، ولكن متى فعلت، يمكنك الوصول إلى الإيجابية ومشاركة هذه الرؤية مهما كانت.

كان ذلك اليوم منذ بدايته فظيماً، رهيباً، غير جيد، سيئ للغاية. لكن لحسن الحظ، انتهى بشكل إيجابي - بالضبط في اللحظة التي أردتها - بعد مقابلي مع جون بيتس ودرسه حول انعكاس الخلايا العصبية. لقد عقدت العزم على وضع ما تعلمته قيد التطبيق على الفور خلال الاجتماع الأسبوعي في الشركة، في وقت لاحق من ذلك اليوم.

ذهبت إلى الحمام، نظرت في المرأة، فكرت في رؤيتنا، واستجمعت نفسي من أجل اجتماع الفريق. عندما شعرت بأني إيجابي بما فيه الكفاية، رجعت وبدأت اجتماع الفريق، وقلت أمام أربعين موظفاً: «تخيلوا خمس سنوات من الآن. جميعنا في NASDAQ، على وشك أن نقرع جرس الافتتاح احتفالاً بدخولنا البورصة. كان عدد عملائنا في ذلك الوقت مائة ألف شركة صغيرة سعيدة، وقد حقق عملنا الشاق ثماره في النهاية. لن تحتاج إلى تخيل ذلك، لأننا إذا عملنا جميعاً بجد وركزنا على المهمة، فسوف نصل جميعاً إلى الهدف».

كان يوماً صعباً حتى وقت الاجتماع، ولكن بفضل الدرس الذي تعلمته من جون، أنهيت اليوم واجتماع الفريق بقوة. لم يعلم أحد في شركتنا مدى رداءة يومي ذاك، وخرج الناس وهم يشعرون بالإثارة والإلهام والتصميم.

أنا لا أقول إنك يجب أن تكذب - أنا أشجع دائماً الشفافية - لكن وظيفتك كقائد هي الحصول على أفضل النتائج من العاملين

تحت قيادتك، مما يعني أحياناً أن تخفي مزاجك السيئ بطريقة أو بأخرى. الآن بعد أن تعرفت على انعكاس الخلايا العصبية، تعرف مدى قوة تأثير المزاج. في كل مرة تتحدث فيها مع فريقك، ضع في اعتبارك كيف يمكنك الحفاظ على موقف يتسم بالمرونة والتركيز على الرؤية والصورة الكبيرة.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب عن تجربة كنت خلالها في مزاج سيئ وتوجهت بالحديث إلى فريقك. كيف بدا الأمر؟ ماذا عن تجربة كنت خلالها في مزاج رائع وتحدثت إلى فريقك؟ كيف بدا الأمر؟
2. ضع خطة في المرة التالية التي تواجه فيها يوماً سيئاً وتحتاج إلى التحدث إلى فريقك (أو أي شخص آخر). كيف يمكنك الخروج بسرعة من تلك الحالة والتركيز على الصورة الكبيرة أو الرؤية؟
3. في المرة التالية التي تكون فيها في مزاج سيئ وتحتاج إلى التحدث، ضع خطتك موضع التنفيذ واجعل انعكاس الخلايا العصبية تلك يعمل لصالحك، وليس ضدك.

37. كيف تجمع الناس من حولك بكلمة أو كلمتين

كنت منزعجاً لغيابي ليوم واحد عن التدريس لحضور مؤتمر رابطة المعلمين United Federation of Teachers، وبصراحة، كل المؤتمر كان حتى اللحظة مملاً. كان ذلك في عام 2004. كنت آنذاك في الوقت عينه أستاذاً وقائد منطقة في النقابة. قضيت ذلك اليوم بعيداً عن المدرسة لتحصيل بعض التطوير المهني. حتى تلك اللحظة، كان المؤتمر خيبة أمل كبيرة، إلى أن حان وقت إحدى الجلسات. كل شيء كان على وشك التغيير بما في ذلك حياتي التي تغيرت للأبد. جلست في الصف الأمامي في محاولة للبقاء منتبهاً استعداداً لبدء الجلسة.

رجل طويل القامة، حسن المظهر، كبير السن اعتلى المنصة.

سأل الحضور: «كيف حالكم اليوم»؟

حسبته سؤالاً بلاغياً، لكنني وجدت نفسي رغم ذلك أجيب بهدوء في مقعدي: «بخير».

قال: «معظمكم فكر بعبارة «بخير»، حسب ظني. «ربما بعضكم فكر في «حسن» أو «رائع» أو «سيئ». في هذه الأيام، ربما يخطر لبعضكم كلمة «مشغول».

دهشت من كيفية معرفته بما كنت أفكر فيه، ومن إيماءات المتواجدين حولي، وأعتقد أن الجميع كان مندهشاً كذلك.

ثم تابع: «سأشاطركم أحد الأسرار. سأخبركم بالكلمة التي أستخدمها دائماً عندما يسألني أحدهم كيف حالك. إنها كلمة قوية للغاية، وتبدأ بالحرف F.

قلت في نفسي: «وأخيراً، ها هي الأمور تتحسن». انتظرت بفارغ الصبر أن يكشف لنا ما هي الكلمة التي يستخدمها.

أضف بإصرار: «فليسألني أحدكم كيف حالي». تطوعت على الفور من الصف الأمامي قائلاً: «كيف حالك؟ فإذا به يجيب: «Fantastic أي رائع!».

«رائع» قال: كانت هذه هي الكلمة التي يستخدمها دائماً عندما يسأله أحدهم كيف حالك وهذه هي الكلمة التي يوصي أن يستخدمها الجميع. حسب قوله، فإنه باستخدام هذه الكلمة، سوف تجذب أي شخص تتحدث إليه وتجعل هذا الشخص يريد أن يكون حولك، لأنه بغض النظر عما يشعر به الشخص الآخر، فكلمة رائع تعكس حالاً أفضل، ومن لا يريد شعوراً رائعاً؟! ثم أضف: «عندما تجيب بـ«رائع» وبابتسامة كبيرة، يمكنك حينئذ أن تضع نفسك في مزاج أفضل، والمزاج معدٍ أيضاً.

وتابع الحديث عن مبادئ أخرى للقيادة والتأثير، ولكن بصراحة، لا أتذكر كثيراً مما قاله. ما أتذكره بعد مضي أحد عشر عاماً على المؤتمر هي طاقته الإيجابية المعديّة وكلمة رائع.

بعد ذلك بوقت قصير، وضعت مفهومه موضع الاختبار فكانت النتائج مذهلة. على ما يبدو، ففي معظم الأحيان عندما يسأل الناس: «كيف حالك؟» فإنهم يتوقعون إما كلمة بخير أو إجابة مماثلة، فاترة. في المقابل، عندما يسمع الناس كلمة «رائع» يلتفتون باهتمام. على مدى إحدى عشرة سنة أو ما يقرب، وضعت هذا المبدأ البسيط موضع التنفيذ، وتوصلت إلى نتيجة لا يمكن إنكارها بأن هذه العبارة قوية جداً تجعلك جذاباً بشكل لا يقاوم. إليكم بعض الردود التي تعجبني على كلمة «رائع»:

1. يا إلهي، ما سبب هذا الشعور؟

2. سأفعل ما تفعل.

3. «أشركني».

من المدهش كيف أن كلمة واحدة بسيطة بإمكانها أن تجذب الناس من حولك إلى هذا الحد. في السنوات التي تلت، أضفت كلمة أخرى إلى اللائحة وجدتها قوية بنفس القدر. أخذت هذه الكلمة من المستشار الدائم الحيوية والإيجابية سام هورن Sam Horn وهذه الكلمة هي «تخيل».

«تخيل» كلمة قوية لأنها تجعل الناس يحلمون ويفكرون فيما يمكن أن يكون. الجميع يحب أن يتخيل ولو قليلاً، لذلك عندما نمنح الناس الرخصة للتصور باستخدامنا هذه الكلمة، فإنهم يقدرون لنا ذلك. جربها وسترى كيف يتحمس الناس لمجرد فكرة استخدام خيالهم.

**عندما يسمع
الناس كلمة
أنا رائع
يلتفتون باهتمام**

لقد أدرجت هاتين الكلمتين، رائع وتخيل، ضمن مفرداتي المعتادة، والنتيجة كانت خيراً كثيراً وقد ذهلت لمدى استجابة الأشخاص عبر السنين. بالطبع، يجب أن تكون صادقاً في استخدامك لتلك الكلمات، لا أشجع استخدام كلمة رائع في يوم سيئ مثلاً حين يكون كلبك يحتضر. ولكن في الحقيقة، حتى إن لم تكن تشعر بالارتياح، يمكنك دائماً الرجوع خطوة إلى الوراء، ذكر نفسك بضرورة الامتنان لما لديك مقارنةً بالكثيرين، حينها ستدرك أن الحياة فعلاً رائعة، تخيل ذلك.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب خمسة أشياء رائعة في حياتك وخمسة أشياء يمكنك تخيلها لفريقك و / أو لعائلتك.
2. في المرة التالية التي يسألك فيها شخص كيف حالك، فكر في أن تجيب بـ«رائع» لاحظ كيف يستجيب الشخص الآخر عندما تقول ذلك.
3. في المرة التالية التي تخاطب فيها فريقك، فكر في استخدام كلمة «تخيل» لترسم صورة لما قد يكون عليه الوضع. لاحظ رد فعل فريقك على هذه الكلمة.

38. كن دائماً الشخص الذي

ينقل الخبر السيئ

في سبتمبر / أيلول 2009، أخبرت فيرن هارنيس Verne Har-nish، أحد المرشدين الذين أُلجأ إليهم: «لدي مشكلة، أنا أو من بضرورة الحفاظ على الإيجابية، لكن عند النظر إلى أرقامنا، أجد أن لدينا بعض التحديات الحقيقية».

كنت أستعد لاجتماع المديرين الفصلي بخصوص لايكابل ميديا، ولم أكن أشعر بأنه يمكنني أن أضع أي لمسة إيجابية على الأمور. لم نحقق الأرقام المرجوة، ومن المؤكد أننا سنضطر إلى الاستغناء عن بعض الأشخاص. كنت أعرف أنه يجب أن أظل إيجابياً، لكنني لا أريد أن أتجنب الواقع. «ماذا يمكنني أن أفعل؟»، سألت فيرن.

قال لي: إنه علي أن أبلغ «الحقائق القاسية». ثم أضاف وهو يردد أقوال المؤلف الكبير في حقل الأعمال جيم كولنز Jim Collins: «من المهم جداً أن تظل إيجابياً، والأهم من ذلك أن تتأكد أنك وفريقك تتعاملون مع الحقائق القاسية وواقع الحال في كل الأوقات. عندها فقط يمكنك تصويب الأمور».

كان ذلك منطقياً بالنسبة لي، لكنني كنت لا أزال متوتراً. اعتاد كبار المسؤولين التنفيذيين رؤيتي كقائد إيجابي للغاية، يركز تماماً على

رؤيته، ولم أكن أرغب في أن أكون حاملاً للمشاكل عند اجتماعنا الفصلي. ولكنني كنت أثق كل الثقة بفيرن وجيم كولينز، ولذا كنت على يقين أنه يتعين علي أن أكون شفافاً. أخذت نفساً عميقاً وبدأت أخطط للملاحظات الافتتاحية للاجتماع.


في اليوم التالي، بدأت بالحقائق القاسية: «انظروا، جميعاً، في الواقع، لم نحقق الأرقام المرجوة وسوف نضطر إلى الاستغناء عن البعض. هذا ليس حسناً، أو جيداً، أو ممتعاً. ولكن إذا تعاملنا جميعاً مع الواقع بشكل مباشر، فيمكننا تخطي ذلك معاً، وتخلوا مدى قوتنا عندما نخرج من هذه الأزمة مجتمعين».

وكما توقعنا، فإن اليومين التاليين لم يكونا سهلين، ولكن حدث شيء مثير للاهتمام. لقد قدر فريقنا التنفيذي مدى شفائتي معهم. في الواقع، خلال تقييمنا نصف السنوي لقيمنا الأساسية، قررنا كفريق إضافة قيمة أساسية: الشفافية، حيث كنا نعتقد أن كوننا مستقيمين مع فريقنا، ومع عملائنا، ومع العالم فإن ذلك سيؤدي إلى مزيد من الثقة. لقد انتهى الأمر بأن عقدنا جلسة إدارة مثمرة للغاية على مدى يومين تناولنا خلالها جميعاً الحقائق القاسية لحالتنا، ووضعنا خططاً لنخرج منها أقوى من أي وقت مضى.

ليس هذا وحسب، بعد الجلسة لم تكن مهمة إبلاغ الأخبار السيئة لجمهور أوسع، للشركة كلها، قد انتهت. في ذلك الوقت كان لدينا ثمانية وثلاثون موظفاً، وكان علينا أن نستغني عن

خمسة، وهو عدد كبير. أن تطلب من الناس الرحيل، هي دون أدنى شك أصعب مهمة في القيادة، وكان من الصعب جداً تنفيذ هذه الخطة. ولكن بكل تأكيد، تفهم الفريق الأمر، بل وأدرك مدى شفافتنا طوال العملية، وكيف شدّدنا على الحفاظ على شفافتنا منذ ذلك الحين.

في الواقع، وعدنا بوضع خطة أعمالنا على جدران المكتب، وفعلنا ذلك بعد مرور بضعة أيام. الآن، وبعد مرور ست سنوات وتأسيس شركتين من ذلك الوقت، لا زلنا نضع جميع خطط أعمال الشركة على جدران مكاتبنا ليطلع عليها الموظفون، والزوار، وحتى عمال النظافة. لقد أيقنت أن الشفافية، شأنها شأن الإيجابية، تبني الثقة، والثقة ثروة أساسية لأي فريق.



Organization Name: likeable Local
Year Name:
Year:

One-Page Strategic Plan


Opportunities to exceed plan

1. Find international partners to expand
2. Build up local customer base
3. Sell to enterprise
4. Selling about business processes
5. Collaborate using strategic assets

Threats to making plan

1. Small businesses don't need social media
2. International Security threats
3. Limited cash on hand

CORE VALUES/BELIEFS (Should/Shouldn't)	PURPOSE (Why?)	TARGETS (3-5 YRS.) (Where)	GOALS (1 YR.) (What)
<p>We are passionate about small business.</p> <p>Our customer's success is our success.</p> <p>Always be improving.</p> <p>Our work is fun.</p> <p>We're driven to create a #LikeableWorld.</p>	<p>To empower small businesses to become more successful.</p> <p>Actions</p> <p>To Live Values, Purpose, BHAG</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Build & constantly improve industry leading product (HM/DL) 2. Partner with the best Global Channels (DK/HM) 3. Be the thought leader in social media use for SMBs (DK/NK/LM) 4. Be the employer of choice (AM) 5. Scale our customer base quickly & thoughtfully (L&P/L&S) <p>BHAG Likeable Businesses on Every Main Street.</p>	<p>Future Date: 12/31/17</p> <p>Run Rate (\$M): \$21M</p> <p>NCLTV (\$M): \$7,100</p> <p>Customers: VIP Growth Rate: 15% (1.5M)</p> <p>Partnerships (\$10K)</p> <p>Working Revenue Churn (10/15): 1.02%</p> <p>Sandbox The most intelligent social media software for our SMBs Key Thrusts/Capabilities 3-5 Year priorities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Improve ROI producing social media DL 2. Launch & grow frictionless product line DL 3. Fund, recruit, hire, lead 100+ animals DK 4. Build & grow sales & CAT model to create negative rev. churn LM 5. Partner w 10 new orgs per year DK <p>KPI/Smart Numbers Customer ac. CAC) % Active users (LMS) COST Mktg acq (LMS) % Rev. from (L&S) NOLTV/CAC (L&S) MARR/Salesperson (L&S) Brand Promise/Overt Benefit</p> <p>Build, Change, & grow your business using social media</p>	<p>Yr. Ending: 12/31/15</p> <p>Run Rate (\$M): \$4.5M</p> <p>NCLTV (\$M): \$4,900</p> <p>Customers: VIP Growth Rate: 15% (1.5M)</p> <p>Partnerships (\$10K)</p> <p>Working Revenue Churn (10/15): 2%</p> <p>Key Initiatives Annual Priorities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fund, recruit, hire & lead 10+ animals DE MR SS 2. Launch & grow frictionless VIP product w/ 2K customers DL NK 3. Improve core product to drive 1% conversion for 90% of CAC DM DL 4. Build & grow sales & CAT model to create 2% rev churn & become profitable GP LM BS 5. Partner w 10 new orgs (3 owned, 5 mktg, 2 ac. mktg) DK MR NK <p>1 or 2 Critical #s Rev Run Rate: \$4.5M No Rev Churn: 2%</p>



One-Page Strategic Plan

Organization Name: Likeable Local

Your Name: _____


Year: _____

Opportunities to exceed plan

1	
2	
3	
4	
5	

Threats to making plan

1	
2	
3	
4	
5	

ACTIONS (QTR) (How)	THEME (QTR/ANNUAL)	YOUR ACCOUNTABILITY (Who/When)																											
<p>Qtr. Ending: 6/30/15 Qtr. #: 2 Rev. Rate: \$ 2.8M Total Customers: 300VIP, 157EX, 122 pro. NCLTV (5S): \$ 3,900 Rev/Engage: \$ 67K Monthly Rev Churn (10%): 2.7%</p> <p style="text-align: center;"><i>Rocks</i> <i>Quarterly Priorities</i></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>1</td><td>Launch Likeable Hub product + grow to 300+ VIP customers</td><td>HM DL NK</td></tr> <tr><td>2</td><td>Release 5+ prioritized product features; improve conversions for 70% of CEO</td><td>HM DL</td></tr> <tr><td>3</td><td>Launch 3 rev driving partnerships</td><td>DK MR NK</td></tr> <tr><td>4</td><td>Host 1st Annual Portland Hackathon / Hire 3 Portland animals</td><td>HM MR SS</td></tr> <tr><td>5</td><td>Test \$9M+ ads product</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;"><i>Prioritize your Rocks</i> <i>1 or 2 Critical #s</i></p> <p>Rev. Rate: \$ 2.8M Mo Rev Churn: 2.7%</p>	1	Launch Likeable Hub product + grow to 300+ VIP customers	HM DL NK	2	Release 5+ prioritized product features; improve conversions for 70% of CEO	HM DL	3	Launch 3 rev driving partnerships	DK MR NK	4	Host 1st Annual Portland Hackathon / Hire 3 Portland animals	HM MR SS	5	Test \$9M+ ads product		<p>Deadline: 6/30/15</p> <p>Measurable Target/Critical #</p> <p>#LikeableHackathon!</p> <p style="text-align: center;"><i>Theme Name</i></p> <p>Likeable employees will complete in 3 (8a-10a) Hackathons to make progress on following 3 topics</p> <ul style="list-style-type: none"> • VIP: April 17 • Content: May 15 • Data integrity: June 19 <p>Scoreboard Design</p> <p>Tweet your hack w #LikeableHack</p> <p>Person with the most favorites on their tweet wins.</p> <p>Use Listening Platform</p> <p>Celebration/Reward</p> <p>\$500 cash</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Your Quarterly Priorities</th> <th style="width: 50%;">Due</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </tbody> </table> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	Your Quarterly Priorities	Due	1		2		3		4		5	
1	Launch Likeable Hub product + grow to 300+ VIP customers	HM DL NK																											
2	Release 5+ prioritized product features; improve conversions for 70% of CEO	HM DL																											
3	Launch 3 rev driving partnerships	DK MR NK																											
4	Host 1st Annual Portland Hackathon / Hire 3 Portland animals	HM MR SS																											
5	Test \$9M+ ads product																												
Your Quarterly Priorities	Due																												
1																													
2																													
3																													
4																													
5																													

إن النصيحة بالإبلاغ عن الأخبار السيئة دائماً، قد تبدو متناقضة مع النصيحة التي قدمتها في فصول سابقة حول نشر الإيجابية، لكن في الواقع فإن هاتين الفكرتين لا تتعارضان. لماذا؟ حسناً، الناس يحبون أن يكونوا حولك في الأوقات الجيدة، ولكن بالنسبة لك، كي تمارس تأثيرك الحقيقي على الآخرين، فأنت بحاجة إلى أن يكونوا حولك في الأوقات الصعبة أيضاً. بغض النظر عن مدى إيجابيتك وروعتك، سيكون هناك بالتأكيد بعض الأوقات السيئة. عندما تمر بتلك الأوقات، ستحتاج إلى أن يقف فريقك بجانبك. إذا استطعت أن تكون شفافاً معهم، فسيعرفون أن ما يرونه هو ما يحصلون عليه، وسوف يثقون بك ويواصلون المعركة بإخلاص إلى جانبك.

كان صعباً للغاية بالنسبة لي توصيل الحقائق القاسية والاستغناء عن خمسة موظفين في شركة Likeable Media. والإصرار على تبني مبدأ الشفافية الكلية لم يكن أمراً سهلاً، ولكنني أعلم اليوم أن الثقة التي بنيت جراء الشفافية كانت حاسمة في نمو الفريق والشركة. في النهاية، سارت المركبة، وتضاعف حجمها، واستمرت في النمو، وهذا الشعور كان ببساطة رائعاً.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. قم بعمل جردة لمدى شفافتك مع العاملين تحت إدارتك المباشرة ومع زملائك في العمل وعائلتك في المنزل.
2. اكتب ثلاث حقائق قاسية يمكنك مشاركتها مع فريقك أو عائلتك بروح من الشفافية من أجل تعزيز الثقة.
3. قم بإبلاغ الحقيقة الشفافة، ولكن حافظ على الإيجابية واصمد في تصميمك على تحقيق رؤيتك.

39. كن مغتبطاً قبل كل اجتماع

«لماذا أنا دائماً سلبي للغاية؟!» تساءل آندي Andy أمامي بصوت عالٍ. كنت أدرب آندي كي يقدم عرضاً في منتدى منظمة رواد الأعمال، وكان غاضباً للغاية. آندي صاحب شركة عقارية رائع، وأب عظيم، وواحد من أصدقائي المقربين. لكنه كان على حق: غالباً ما كان تفكيره سلبياً. لم نفهم لمَ كان دائم الإحباط. كنا مصممين على مساعدته في أن يصبح أكثر إيجابية. ثم خطرت لآندي فكرة ممتازة.

قال لي: «قرأت أن الامتنان هو وسيلة قوية لتغيير طريقة تفكيرك»، وقد تبين في الحقيقة، أن العديد من القادة المهمين اكتشفوا فوائد ممارسة الامتنان باستمرار: كاري تشيسك Cary Chessick، مؤسس ورئيس تنفيذي سابق لـ Restaurant.com، اعتاد تحفيز نفسه عن طريق كتابة خمسة أشياء هو ممتن لها كل يوم. وشون آشور Shawn Achor، محاضر ومؤلف أحد الكتب الأكثر مبيعاً «ميزة السعادة» يقوم بالامتنان عبر ممارسات يومية، للمساعدة في تدريب دماغه على رؤية العالم من نظرة أكثر إيجابية. وكتب شيلدون يلين Sheldon Yellen، الرئيس التنفيذي لشركة بيلفور BELFOR، التي يبلغ رأس مالها مليار دولار عن عاداته في إرسال العديد من بطاقات الشكر وبطاقات أعياد الميلاد لموظفيه كل يوم. وقد كتب سريكومار راو Srikumar Rao مؤلف كتاب «معلم السعادة the

«happiness guru»، والأستاذ المحاضر في كلية إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا، عن فرحته بإرسال بطاقات الشكر والتهنئة كل ليلة قبل الذهاب إلى الفراش.

قال آندي: «لا بد أن هؤلاء الرجال الناجحين جداً يقومون بالشيء الصحيح». وهكذا بدأ عملنا في مساعدة آندي ليصبح أكثر امتناناً وبالتالي أكثر إيجابية في العمل وفي الحياة. على مدار الأسابيع القليلة التالية، طور آندي روتيناً لدمج أعمال الامتنان واللفت في حياته. واستخدمني كشريك مشرف على حسن سير الأمور. بدأ يكتب لي ويرسل لي بالبريد الإلكتروني من هو وما هو الذي يمتن له، بالإضافة إلى ممارسات اللطف العشوائية التي كان يقوم بها كل يوم.

في البداية، كان دوري في مشروع آندي لتحسين الذات هو دور المدرب، شخص ما لإرشاده وإبقائه مسؤولاً، ولكن حدث أمر طريف: بما أن امتنان آندي جعله بسرعة أكثر سعادة وأكثر إيجابية، بدأت أشعر بالغيرة. الآن، لكي أكون صادقاً، لم أعانِ قط من التفكير السلبي، كما يعاني منه الكثيرون من حولي. لكن رغم ذلك، كنت أحسد آندي على نتائج ممارسة الامتنان. في الوقت نفسه شعرت بالإلهام.

تحت ذريعة دعم صديقي آندي في مهمته، بدأت أتدرب على الامتنان، بدأت أكتب بخط اليد بطاقات شكر، بدأت بوحدة في الأسبوع، ثم واحدة في اليوم، ثم ثلاثة في اليوم، في كل صباح

وأنا ذاهب إلى العمل. سرعان ما وجدت أنه حين أكون في مزاج سيئ، أشعر بتحسن لمجرد شعوري بالامتنان. وجدت أنه إذا كنت في مزاج جيد بالفعل، فإن فعل الامتنان يمنحني شعوراً عظيماً. ووجدت أنني حين أكون في مزاج رائع، فإن فعل الامتنان يجعلني غاية في السعادة. ما أحسست بهذا الشعور منذ سنين، وأردت المزيد، ولذلك قررت أن تشارك عائلتي بأكملها كل ليلة على مائدة العشاء في الامتنان لشخصٍ ما. هذا أيضاً منحني شعوراً رائعاً، كما لو كنت مدمناً أبحث عن إحساس أروع وأعلى. وأخيراً، تبيّنت ممارسة سيريكومار Srikumar للتفكير بالامتنان كل ليلة في السرير قبل الخلود إلى النوم.

سأطلعك على سر صغير: في الأوقات الجميلة والأوقات الصعبة، لم أتعاطأ أبداً المخدرات. ومع ذلك، وعلى الرغم من أنني لا أعرف ما هي النشوة التي يشعر بها المرء عند تعاطي المخدرات، إلا أنني أعلم أن الإحساس الذي يمنحني إياه الامتنان مدهش حقاً. رائع لدرجة أنني ألجأ إليه كلما أردت أن أعيش ذلك الإحساس. إذا كنت على وشك إلقاء محاضرة مهمة أمام فريقتي، فإنني أبدوها بكتابة بطاقة شكر.

إن كنت على وشك الدخول إلى اجتماع كبير مع مستثمرين، فإنني أحدد أربعة أو خمسة أمور أشعر بالامتنان لها. إذا كان لدي يوم عصيب جداً، أحرص على النوم وأنا أشعر بالامتنان قدر الإمكان.

هل تذكر انعكاس الخلايا العصبية التي ذكرتها في الفصل الـ

36؟ يؤثر امتنانك على مزاجك بطريقة إيجابية، مما يؤثر بدوره على الأشخاص الذين تقودهم والأشخاص من حولك. بينما تمضي في عملك اليومي، كل اجتماع وحتى كل تفاعل لديك يمكن أن يكون إيجابياً، مليئاً بالرؤية والأمل والامتنان المعدي، إذا كنت تعيش الأمور على هذا النحو.

شكراً للقيادة الذين ذكرتهم – كاري تشيسك Cary Chessick، وشون أشور Shawn Achor، وشيلدون يلين heldon Yellen، وسير كومار راو Srikumar Rao – وبفضل آندي كوهين Andy Cohen والتدريب الذي تابعتة معه، فإني كل يوم أعيش أحاسيس رائعة بفضل الامتنان. وأنا ممتن لكل هذا.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اختر واحدة من أنشطة الامتنان في هذا الفصل واكتب خطتك لجعلها حقيقة في حياتك.
2. ضع خطة الامتنان الخاصة بك موضع التنفيذ. ابدأ بشكل بسيط ثم طور هذه الممارسة، لأن جعل أي عادة تصبح روتيناً ليس أمراً سهلاً. والخبر السار هو أنه إذا أصبحت بالنسبة لك إدماناً كما هي بالنسبة لي، فستمرس المزيد من الامتنان في وقت وجيز جداً.
3. في المرة التالية التي تشعر فيها بالإحباط من شيء ما، حاول أن تضعه جانباً للحظة واكتب بطاقة شكر لشخص ما. قد يتحول مزاجك في لحظة.

40. الجميع يريد أن يكون قائداً

«الآن ديفيد، يمكنك أن تكون قائداً مهماً. فقط اتخذ الخيار الصحيح».

عندما كنت في الصف الأول، كنت دائماً أريد أن أكون قائداً لطابور الصف. كنت أثير ضجة وأحياناً يصل الأمر إلى الأذى عندما لا أنال ما أريد. لكن معلمتي آنذاك، السيدة فلايتون Flayton، في المدرسة الرسمية رقم 230 في بروكلين، نيويورك، كانت تقول لي، كما كانت تردد للجميع: «ديفيد، يمكنك أن تكون قائداً بغض النظر».

ما قصدته هو أنه حتى لو لم نكن القادة للطابور في ذلك اليوم، يمكننا جميعاً أن نقدم مثلاً جيداً للآخرين وأن نرشدهم للقيام بالأمر الصائب، وتلك الأشياء هي التي تجعلنا قادة حقيقيين، بغض النظر عن تم اختياره ذلك اليوم ليتقدم المشي على رأس الطابور. لم نخبرنا السيدة فلايتن بهذه الكلمات فقط، بل حفرتها فينا جميعاً: يمكنك أن تكون قائداً بغض النظر. لقد قامت بعمل مميز عندما نشرت بيننا هذه الفكرة إلى درجة أنه في النهاية، اعتقد كل تلميذ في الصف أنه الأول بطريقة أو بأخرى يمكننا جميعاً أن نصبح قادة.

لقد كانت الفكرة قوية ومحفزة: في نهاية المطاف، من منا لا يريد أن يعتبر نفسه قائداً؟ بالنظر إلى الخيار في أن تصبح قائداً أو أن تكون تابعاً، أعتقد أننا جميعاً سنختار أن نكون قادة، على الأقل في مخيلتنا.

بعد مرور ثلاثين عاماً، وبعد أن قادت شركتين، والأهم من ذلك، بعد أن قادت عائلة، وبعد أن كتبت عن القيادة في العديد من الكتب والمجلات، لا زالت كلمات السيدة فلايتون يتردد صداها في رأسي كما في السابق. في الحقيقة، لقد أدركت، أنه يمكن للجميع أن يصبحوا قادة، لا بل إن معظم الناس، إن لم يكن جميعهم، يريدون أن ينظر إليهم كقادة بطريقة أو بأخرى. وكما تعلمت منذ زمن طويل وأنا في الصف الأول، فإن أولئك الذين يعتبرون أنفسهم قادة هم أكثر ميلاً للتصرف على هذا الأساس.

وعلى اعتبار أنك أنت أيضاً قائد، فلديك الفرصة كي تحث جميع أعضاء فريقك على القيادة على اختلاف أشكالها. وكما هي الحال دائماً، فريقك ليس بالضرورة شركتك بأكملها، وأنت لست بالضرورة الرئيس التنفيذي. يمكن أن يُقصد بذلك فريقك الصغير ضمن مشروع ما في العمل أو حتى عائلتك في المنزل. كيف يمكنك الحث على القيادة مع تفاوت الرتب، إذا جاز التعبير؟ عين أكبر عدد ممكن من القادة. كن كريماً في الثناء على قدراتهم القيادية، وإلى أقصى حد ممكن، تصرف مع كل منصب قيادي على اعتباره مشرفاً ومرغوباً فيه.

على سبيل المثال، في المنزل، لجأنا أنا وزوجتي إلى هذا التكتيك لنجعل ابنتنا، شارلوت، تأخذ أعمالها بشكل أكثر جدية. بدلاً من أن نطلب (أو نتوسل) إليها كي تنظف الطاولة، قمنا بتعيينها «رئيسة تنظيف الطاولة» وأعطيناها رتبة التميز والشرف للقيام بمثل هذا الواجب. منذ ذلك الوقت فصاعداً، قامت بكل

سعادة وفخر بالاهتمام بالطاولة في كل ليلة. لقد طبقت أيضاً الاستراتيجية نفسها تقريباً في شركاتنا، حيث كنا أسخياء في الألقاب، وربما كان لدينا نواب رؤساء أكثر من معظم الشركات في مثل حجمنا. لكن ماذا في ذلك؟ الألقاب القيادية لا تكلفنا شيئاً وتجعل الناس يشعرون بالرضا. لماذا لا ينبغي أن تنعم بأكثر عدد ممكن من القادة في فريقك؟

إذا كان الجميع يريد أن يشعر كأنه قائد، بالتأكيد يمكنك أن تجد طريقة لتحقيق ذلك.

بالتأكيد، هذا ما قامت به السيدة فلايتون. في الصف الأول، لم يكن لدينا فقط قادة للطابور. كان لدينا أيضاً قادة للواجبات المنزلية، وقادة للمرور إلى دورة المياه، وقادة أنشطة، وقادة للوح الكتابة. شعر الجميع بملكيتهم لشيء ما، لمسؤوليته عن شيء ما، واعتزاز بشيء ما. لقد عينت أدواراً قيادية لكل عمل روتيني كان يجب إنجازه في الصف، وبالطريقة نفسها، يمكنك إنشاء أكبر عدد ممكن من القادة لمختلف المهام التي يجب إنجازها. سيعطي ذلك الآخرين شعوراً أكبر بالملكية والمسؤولية والفخر والالتزام، مما يرفع من احتمالية تحقيق النتائج المرجوة.

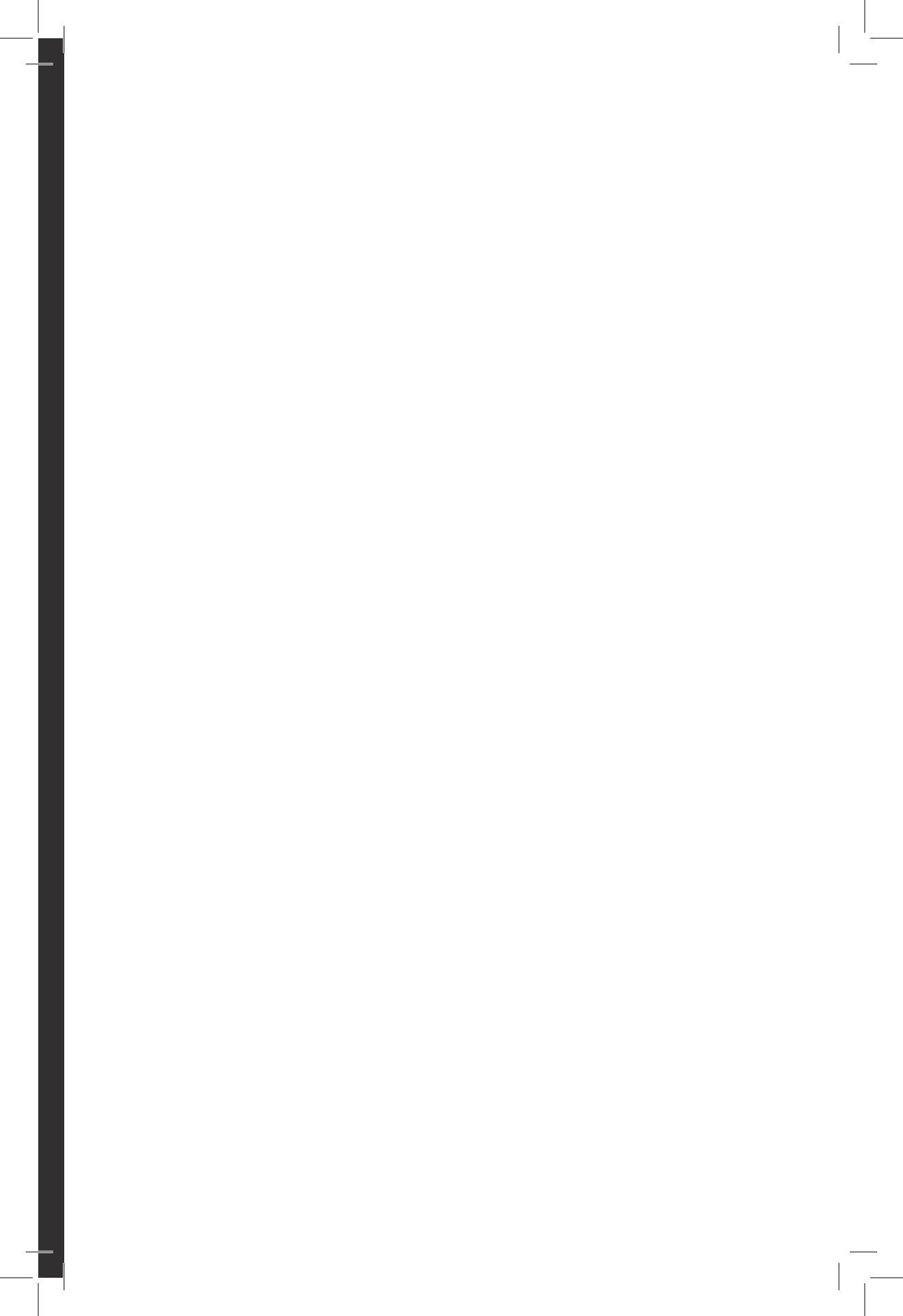
أشعر بالرضا التام لكتابتي إحدى المقالات القيادية الأكثر شعبية على LinkedIn. «أحد عشر مفهوماً بسيطاً لتصبح قائداً أفضل». حتى الآن، قرأ المقالة ما يقرب من ثلاثة ملايين شخص، وهذا يشير إلى عدد الأشخاص الذين يريدون أن يصبحوا قادة، بغض النظر

عن دورهم في الحياة اليوم. وأنا على يقين أنه بينما تواصل وسائل التواصل الاجتماعي بجعل العالم أكثر شفافية، فإن الحاجز الهرمي للقيادة سيتلاشى. في هذه الأيام، يمكن لأي شخص أن يكون قائداً، سواء أكانت المجموعة التي تقودها هي شركتك الخاصة أم فريقك أم قسم في مؤسسة أم عائلتك. يمكنك أن تكون قائداً حتى لو لم يكن لديك دور قيادي رسمي، بل تريد بكل بساطة أن تقدم مثلاً جيداً للأشخاص من حولك. وأنا على يقين أكثر من أي وقت مضى، أن السيدة فلايتون قالت لمجموعة كبيرة من الأطفال في سن الخامسة والسادسة: إن بإمكانهم أن يكونوا قادة مهمين على أي حال.

وأنت أيضاً، يمكنك تطوير العديد من القادة داخل فريقك أيضاً.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب قائمة بالأشخاص في فريقك والأدوار القيادية الممكنة منحها لكل واحد منهم. ابحث عن طرق إبداعية لوصف أدوارهم القيادية.
2. أعط كل شخص في فريقك دوراً قيادياً، فكر في ألقاب جديدة للأشخاص أيضاً، إن أمكنك ذلك.
3. عندما تنمو في دورك كقائد، فكر في الآخرين وفي نوع القيادة التي يريجونها، وامنح كل فرد فرصة ليحقق ذاته.



9

حل الخلافات
بين الناس



41. إذا كنت هناك لتساعد فأنت هناك لتنجح

«لقد رشوني في وجهي» صرخت من ردهة الطابق الثاني في مدرستي الثانوية.

كنت خائفاً ومرتبكاً وغازباً جداً. خلاف بريء نشب بيني وبين صديقي آل فينز Al Fins حول لعبة البيسبول بالنرد، وكان ذلك في ربيع عامنا الدراسي الثالث في ثانوية هانتر، ثم تطور الخلاف إلى وضع رهيب. كنا أنا وآل نثق كل الثقة بمتانة صداقتنا، وقد اخترنا التشارك في قيادة فريق واحد في هذه اللعبة، والتي تسمى Pursue the Pennant. (لغير الملمين باللعبة، تخيل لعبة الأدوار (Dun-geons & Dragons) وطبقها على لعبة البيسبول الخيالية).

على أي حال، اتضح أن إيماننا بصداقتنا لم يكن مضموناً تماماً. بداية كان سوء تفاهم بيننا مما حدا بآل إلى الاستيلاء على «الفريق» مني (أي أخذ بطاقات اللعب الخمس والعشرين التي شكلت الفريق ورفض تقاسمها معي). دعوني أوضح أمراً، لم أكن أبداً متسلطاً أو حتى عدوانياً بأي شكل من الأشكال، لكنني كنت من أضخم وأطول التلاميذ في الصف الحادي عشر في هانتر، وكان آل من الأصغر حجماً. عندما اقتربت من آل في الردهة لاستعادة بطاقتي، لا بد أنه شعر بأنه مهدد، ولا بد أنه كان مستعداً، لأنه قبل أن أقرب منه، أخرج علبة ورش في وجهي هذا المسحوق الغريب.

بعد لحظات، كنت أصرخ ولا أدري ماذا أفعل. اقترح صديق أن أذهب إلى ممرضة المدرسة ففعلت. غسلت الممرضة عيني بالماء ثم أرسلتني إلى الصف.

ولسوء الحظ، قبل أن أتمكن من العودة إلى الصف، كان علي أن أمر بمكتب نائب المدير، حيث كانت تنتظرنني السيدة جيمولا Gemmola وآل، الذي رش وجهي. على الرغم من اعتقادي بأنني ضحية، كنت أعرف أنني لست بريئاً تماماً، وبالتأكيد لم أكن أرغب بمزيد من المشاكل، لذا عندما مشيت نحو مكتب السيدة جيمولا، كنت مستعداً تماماً ومهياً للدفاع عن نفسي.

يمكنك أن تتخيل مدى ارتباكي عندما بدأت السيدة جيمولا المحادثة: «الآن، أيها الفتيان، أرجو أن تدركوا شيئاً واحداً. أنا هنا للمساعدة. سواء ستخرجون من هذه الغرفة بتعليق عن الدراسة أو لعقوبة أخرى، أرجو أن تعلموا أنني هنا قبل كل شيء، للمساعدة».

لسبب غريب، أراحي كلامها. من ناحية، كنت متوتراً حيال فكرة «تعليق». لم يتم تعليقي عن الدراسة أبداً في حياتي، ولا أريد أن يحصل هذا للمرة الأولى في اليوم نفسه الذي أرش فيه بهذه المادة.

من ناحية أخرى، قالت السيدة جيمولا Gemmola (مرتين): إنها كانت جاهزة للمساعدة إذا وثقت بها، فلا بد إذاً أن أشعر بالأمان. في نهاية الأمر، كنت أحاول فقط حل نزاع مع آل بخصوص لعبة بيسبول، وانفلتت الأمور خارج السيطرة. من الواضح أننا كنا بحاجة إلى بعض المساعدة لحل خلافنا.

كنت صبيّاً في السادسة عشرة من العمر ولم أعارك الحياة بعد، فقلت: «ساعديني، فقد رشني في وجهي».

قالت: «حسناً، أنا متأكدة من أن هناك سبباً ليشعر آل بالتهديد. دعونا نقم بالتالي. أود أن أسمع القصة من كليكما، وبعد ذلك، كما قلت، بمجرد استماعي للقصة كاملة من الطرفين، سأساعدكما في التوصل إلى حل. بالطبع، كممثل للمدرسة، أريد المساعدة في التوصل إلى حل عادل أيضاً».

أدلى آل بروايته للقصة أولاً، وفي الواقع قال: إنه اعتقد أنني سأهاجمه، واعتقد أن الطريقة الوحيدة التي يمكن أن يحمي بها نفسه كانت برشي في وجهي. ثم اعترفت بأنني ربما كنت أقوى جسدياً لكنني قلت (بصدق) أنني لم أكن أبداً لأضع يداً على آل، أردت فقط استعادة بطاقتي.

في النهاية، توسطت السيدة جيمولا في صفقة تركت الجميع سعداء إلى حد ما. وافقت على ألا أعرض آل للمشاكل لأنه رشني في وجهي، وفي المقابل يرد لي بطاقات فريقتي ويوافق أن أكمل اللعبة طوال الموسم بمفردي. وقالت السيدة جيمولا: إنه لن يتم تعليق أي منا أو يعاقب على ذلك بأي شكل آخر، ولكن أكدت أنه في حال صدر منا أي مشاكل أخرى مع بعض أو مع أي شخص آخر، فسنعاقب بالتأكيد بالتعليق عن الدراسة، كانت نتيجة مربحة لكلينا.

بصفتها مسؤولة في إدارة المدرسة، قامت السيدة جيمولا بمساعدتنا حقاً، وكان ذلك جلياً. حل الخلافات مع الآخرين ليس

بالمهمة السهلة. الرسالة التي أردت تبيانها من خلال هذه القصة هي أنه إذا كنت مستعداً للمساعدة، يمكنك دائماً أن تجد حلاً يرضي الجميع.

في الفصل الـ 17، تحدثنا عن السؤال الأكثر أهمية عند بدء علاقة جديدة وهو: «كيف يمكنني مساعدتك؟» في حل الخلافات مع الآخرين، فإن السؤال الأكثر أهمية هو: «كيف يمكنني المساعدة في حل يرضي الجميع؟». صحيح أن التوصل إلى إجابة عن السؤال الثاني تتطلب في الغالب بعض الأخذ والعطاء، والتنازلات، إلا أن الطريقة المثلى لتحقيق النجاح هي باتخاذ الموقف التالي: «كيف يمكنني المساعدة؟» عوضاً عن «كيف سوف أعاقب؟» أو «كيف أكون على حق؟»، أو «كيف يمكنني أن أنتقم؟» الجزء الخفي من «كيف يمكنني المساعدة؟» هو دائماً «كيف يمكنني مساعدتك في الشعور أن هناك من يسمعك»، وكما ذكرنا في الفصول السابقة، قلما تجد وسيلة أكثر فعالية في اكتساب الاحترام والتأثير في الآخرين من جعلهم يشعرون بأن هناك من يسمعهم».

إن موقفك من حل الخلاف، سواء أكان خلافاً بينك وبين شخص آخر أم خلافاً بين شخصين آخرين، يصنع كل الفرق. إن التزامك بمحاولة المساعدة يريح الطرفين إلى حد كبير. كما أنه يمهد الطريق نحو نتيجة يقبلها الطرفان. في أي خلاف، كل ما نريده هو أن نشعر بأن هناك من يسمعنا، ومن يريد مساعدتنا وأن تحل المسألة.

عندما هدا أنا وأنا في ذلك اليوم، أدركنا أن الحل كان في الواقع رائعاً لكلينا، وكنا سعيدين بالنتيجة. أنهيت موسم اللعبة بمفردتي، ورغم أنني خسرت في اللعبة، فقد قدرتُ للسيدة جمولا استعدادها للمساعدة.

بعد مرور عشرين عاماً، ما زلت أمارس لعبة Pursue the Pennant مع أصدقائي. لعلها هوايتي المفضلة خارج إطار العائلة والعمل. من يدري؟ ربما لو لم تساعدني السيدة جيمولا في استعادة بطاقتي من آل في ذلك اليوم، لما كنت واصلت ممارسة اللعبة.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. صف خلافاً وقع مؤخراً، تخيل كيف يمكن أن تحله بشكل أفضل لو كنت قد اتبعت نهج «كيف يمكنني مساعدة كلا الطرفين»؟
2. اكتب خطة عمل لكيفية التعامل مع الخلافات القادمة مع هذا الشخص مع إيلاء مزيد من الاهتمام لمساعدة الطرف الآخر على الشعور بأن هناك من يسمعه وملتزم بحل الإشكال.
3. ضع خطة العمل حيز التنفيذ في المرة القادمة التي يحصل فيها خلاف، تذكر، إذا كنت هناك لتساعد، فأنت هناك لتنجح أيضاً.

42. انتظر حتى تهدأ النفوس

لا.. علا صوتي، ثم أغلقت الباب بقوة وأنا خارج. كنت غاضباً من زوجتي وشعرت أنني فقدت السيطرة. أردت فقط مساحة صغيرة أخلو فيها مع نفسي فخرجت غاضباً.

بدأ الأمر بلعبة ألغاز عائلية، كل شيء كان يسير على ما يرام حتى طرحت تخميناً بخصوص «whodunit» وكنت على خطأ. تبين أن أصل الخطأ ابتني شارلوت التي تبلغ من العمر عشر سنوات فقد أعطتني عن غير قصد معلومات خاطئة، ولكن ذلك لم يكن مهماً لأنه حسب القواعد، بمجرد أن تخطئ تخرج من اللعبة. وباعتباري لاعباً لديه قدرات خارقة على المنافسة، شعرت بالضيق حيال إقصائي وكنت متأكداً أن الخطأ أساسه ابتني.

بطبيعة الحال، بعد ذلك بوقت قصير، انتبهت أنها مجرد لعبة وخطأ بريء من ابتني الصغيرة ليس أمراً مهماً. لكن في ذلك الوقت، كنت مندمجاً باللعبة وغازتني النتيجة. عندما قالت زوجتي كاري: «لا تلم شارلوت إنه خطؤك»، فقدت حينها السيطرة تماماً على نفسي. أنا محرج من الاعتراف بذلك، لكنه صحيح: حاولت أن أنسحب بأدب أمام الأطفال وخرجت من المنزل غاضباً جداً.

ما زاد الأمور سوءاً هو أن زوجتي أصرت على محاولة حل

المشكلة على الفور. بعد لحظات من مغادرتي المنزل، وصلتني رسالة نصية منها، ثم تلتها أخرى، ثم أخرى.

جاء في الرسالة الأولى: «عد إلى المنزل الآن». ثم تكررت الرسالة عينها مراراً تطلبني بالعودة إلى المنزل كي نتكلم. على الرغم من أن كل ما أردته في تلك اللحظة، كان مساحة لأهدأ، في محاولة لحل المشكل (وربما لأنني أدركت في مكان ما كم كنت على خطأ) عدت إلى المنزل لأتحدث مع زوجتي.

كانت المشكلة أنني لم أكن في حالة ذهنية صحيحة لحل أي خلاف. سواء كنت أبالغ في رد الفعل أم لا (كنت)، كنت غاضباً. شعرت أنني فقدت السيطرة، شعرت بأنني أفتقد الدعم، وشعرت بعدم القدرة على التفكير والتحدث بعقلانية. وهكذا، عندما أخذت زوجتي تلقي محاضرة حول مدى الخطأ الذي كنت أقوم به بتصرفي هكذا أمام الأطفال، ورغم أنني لم أجادل (كنت أعرف أفضل)، لم تكن المحادثة مثمرة حقاً. كنت أستمع إليها، إلا أنني لم أشارك فعلياً في المحادثة، وأنا متأكد من أنه لم يرق لها ذلك أيضاً. في النهاية، ذهبنا للنوم.

في صباح اليوم التالي، تحدثنا بشكل أفضل بكثير وأكثر إنتاجية. أخبرتها كيف شعرت أنني فقدت السيطرة، والأهم من ذلك، كيف شعرت بفقدان الدعم بسبب تعليقاتها قالت: إنها سمعتني وفهمتني لكن لا يعني هذا أبداً أن أتصرف بمثل هذا الغضب أمامها أو أمام الأطفال وأن ذلك أخافها حقاً. شعرت بالاستياء والحرج واعتذرت

كثيراً. تصالحنا وجددنا التزامنا تجاه بعضنا بعضاً وتجاه أنفسنا وأطفالنا. الأهم من ذلك، اتفقنا أنه حين ينشب أي خلاف في المستقبل، أن نحاول حله فقط عندما نكون في حالة ذهنية صحيحة.

ما الفرق بين المحادثتين؟ في الليلة الأولى، أي السابقة، كنت لا أزال في حالة غضب. في الليلة الثانية، كنت هادئاً وعقلانياً، وهنا كل الفرق. بشكل أساسي، من المستحيل حل خلاف مع أي شخص عندما نكون في حالة غضب أو في أي حالة هيجان عاطفي، ولا أنصح بالمحاولة. في مثل هذه الحالات، بغض النظر عن رغبتك في حل الخلاف على الفور، فمن الأفضل دائماً الانتظار حتى تهدأ النفوس.

إن كنت في حالة هيجان عاطفي، يجب أن تعبر عن ذلك - فقط عن ذلك - وبطريقة هادئة. بعبارة أخرى، يجب أن تقول للشخص الآخر شيئاً كهذا: «أنا في حالة هيجان عاطفي وأفضل حقاً محاولة حل المشكلة في وقت لاحق». مما لا جدال فيه أنه يصعب جداً قول هذا بهدوء وأنت في هذه الحال، لكن من الضروري أن تفعل.

إذا كنت الطرف الذي يتعامل مع شخص ما في حالة عاطفية هائجة، فمن الضروري إعطاء هذا الشخص مساحة قبل محاولة حل الخلاف. غالباً ما تكون الرغبة في حل المشكلة على الفور طاغية، لكنك ببساطة لن تصل إلى أي نتيجة حتى يكون كلا الطرفين هادئين ومتزنين. لا تهدر أي وقت أو طاقة في الموقف إذا رأيت أن عواطف الشخص الآخر لا تزال ساخنة. بدلاً من ذلك، خذ نفساً عميقاً، أعط الآخر مساحة، وحل الخلاف في وقت لاحق.

في العديد من المواقف بين الناس، يكون الوقت قيماً جداً، وينطبق الأمر على حل الخلافات، سواء في المنزل أو في العمل. سيطر على الرغبة في حل الأمور على الفور، وأعطى الموقف بعض الوقت. من المحتمل أن يعود كلا الفريقين إلى الطاولة أكثر هدوءاً وأكثر قدرة على إجراء مناقشة عقلانية تجعل الجميع بحالة أفضل.

بعد مرور أسابيع قليلة، لعبنا لعبة أخرى. هذه المرة، وبغض النظر عن whodunit، لم يغب عن ذهني أنها لعبة فقط، وقد أخطأت من قبل، وسوف أعيد الأمور إلى نصابها هذه المرة. من الناحية الفنية، فازت زوجتي بتلك اللعبة، وفي الواقع، فزنا جميعاً.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. توصل إلى تفاهم متبادل مع نصفك الآخر في المنزل و/ أو مع شركائك في العمل حول الحالة العاطفية التي يجب أن تسود قبل محاولة حل أي خلاف، والحالة العاطفية التي لا تسمح بذلك. احرص على أن يكون هذا المفهوم واضحاً للجميع.
2. عندما ينشب خلاف، أعطوا بعضكم بعضاً مساحة للتأكد من أن أحداً لا يحاول حل المشكلة أثناء الشعور بالغضب، أو حين يكون فاقداً للسيطرة، أو حين تعثره مشاعر متهيجة أخرى.
3. تحدث عن الخلاف وحاول حله بعد أن تكون قد أخذت الوقت الكافي كي تفكر، تهدأ، وتصبح مهياً ذهنياً.
4. فكر في عملية حل الخلاف بأكملها وكيف يمكن تحسينها.

43. تخلّ عن بعض الأشياء كي

تحصل على ما تريد

خلال عملي في راديو ديزني؛ حيث كنت أحب عملي كثيراً، وعلاقتي مع جميع الموظفين رائعة بكل ما تعنيه الكلمة، إلا أنني في لحظة من اللحظات مررت بمشكلة نفسية أثرت على مجرى حياتي كلها؛ حيث اضطررت للذهاب إلى معالجة نفسية اسمها جودي، أرشدتني إلى أسلوب اتبعته في حياتي.

قالت جودي: «ما الذي تتحكم فيه في هذا الصراع غير القابل للسيطرة»؟

فكرت لدقيقة، ثم أجبت بما أظنه صواباً: «أظن أنني أستطيع التحكم في ترك المسألة برمتها».

«بالضبط» قالت جودي: «إن الحل لصراع لا تستطيع السيطرة عليه ببساطة هو بالتخلي عنه كلياً».

لكن القول أسهل بكثير من الفعل. الحقيقة هي أن الاستغناء أمر صعب. في الواقع، كلما أردت شيئاً ما أو شخصاً ما، أصبحت فكرة التخلي أصعب. لحسن الحظ بالنسبة لي، لم تتوقف جودي عند هذا الحد.

«بماذا يمكنك أن تتحكم أيضاً يا ديف؟» ردت عليّ؟

هرشت رأسي، وفكرت قليلاً حول الأمر. كان من الصعب بما فيه الكفاية التفكير في ترك الأمر وشأنه، ويقيناً أنه لم يكن بمقدوري التفكير في أي شيء آخر، ولم أستطع التحكم في هذا الوضع العصي.

وأخيراً قطعت معالجاتي الصمت.

تساءلت: «هل يمكنك أن ترعى نفسك بشكل جيد؟ هل يمكنك التحكم في الأكل جيداً وممارسة الرياضة ونيل ما يكفي من النوم والتعامل مع جسمك بصورة جيدة عموماً؟».

قلت: «بالطبع، يمكنني ذلك» هزرت كتفي، وابتسمت ابتسامة واهنة، أحسست بالضيق لأنني لم أستطع إدراك كيف يمكن لهذا أن يقربني مما أردته.

كانت جودي محقة كل الحق. مهما كان الوضع مربكاً، ويدعو للقلق والجنون، إضافة إلى شعوري بالافتقار إلى أي خيارات في ذلك الوقت، الحقيقة هي أنه كان لدي خيارات. يمكن أن أختار أن أتخلى، يمكن أن أختار أن أعتنني بنفسني حتى في أحلك الأوقات. بالتأكيد لن يكون الأمر سهلاً، لكنني كنت مسيطراً.

في بعض الأحيان، يمكنك حل الخلافات مع الناس بسهولة. في بعض الأحيان، يتطلب الأمر جهداً، ولكن من خلال الوقت والجهد، من خلال الاستماع وتقنية المرأة والإقرار بالصحة - بالإضافة إلى جرعة من الصبر - يمكنك الوصول إلى حل وسط

مع الآخر. في أحيان أخرى، لا يمكن حل النزاعات ببساطة. في هذه الحالات، أفضل طريقة، في الحقيقة، الطريقة الوحيدة، هي أن تقرر التخلي. قرر أن تنازل عما لا يمكنك التحكم فيه والإبقاء على ما تستطيع التحكم فيه دائماً: الاهتمام بالعقل والجسد والقلب.

منظمة الكوهوليكس أنونيمس Alcoholics Anonymous لديهم صلاة يقولونها في كل اجتماع، وهي بسيطة ولكن قوية:

اللهم امنحني السكينة

لقبول الأشياء التي لا يمكنني تغييرها

والشجاعة لتغيير الأشياء التي أستطيع تغييرها

والحكمة لمعرفة الفرق

ربما زوجك يخدعك، ربما رئيسك في العمل يسيء لك، لأجلك. هناك العديد من الصراعات التي ستتشب بينك وبين شخص آخر لا تتحكم به. في كثير من الأحيان، كلما تمكنت من إدراك ذلك بشكل أسرع، وتخلت، وخرجت من الموضوع ومضيت في حياتك، سارعت في الوصول إلى الحل.

الأمر ليس سهلاً بأي شكل من الأشكال. وضعت كلمات جودي نصب عيني: ركزت على ما أستطيع السيطرة عليه: اعتنيت بنفسني، وبدأت ممارسة الرياضة بانتظام، واتبعت نظاماً غذائياً صارماً أفقدني ثلاثين كيلوغراماً وحصلت على أفضل مظهر في حياتي.

يوماً بعد يوم، أصبح من الأسهل قبول حقيقة: أن هذا الصراع لن

أتمكن من السيطرة على نتائجه، ولذلك اتخذت القرار الصعب بترك ديزني، الشركة التي عملنا فيها معاً، وقطعت فيها جميع الاتصالات مع جميع الموظفين.

في بعض الأحيان عليك أن تتعلم أن تتخلى كي تحصل على ما تريد.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب عن فترة اضطررت خلالها إلى ترك شخص أو فكرة أو هدف. كيف شعرت، وماذا فعلت لتمضي في حياتك؟
2. اكتب قائمة بخمس طرائق يمكنك من خلالها الاعتناء بنفسك بشكل أفضل في أوقات الصراع.
3. في المرة القادمة التي ينشأ فيها نزاع تعتبره غير قابل للحل، ارجع إلى هذين العنصرين، اعمل على التخلي واتخذ الخيار الإيجابي بأن تهتم بنفسك.

44. ارتد سترة مضادة للرصاص (أو النظام البسيط الذي أنقذ زواجي)

لا يمكنني أن أحتمل المزيد. لماذا لا نتعلم كيف نحل الخلافات بشكل أفضل؟ لقد تزوجنا منذ سبع سنوات. نعيش بتفاهم كلي، فلماذا لا نتقن السيطرة على الخلاف؟ ألا يجدر بنا أن نعرف بعد كل هذا الوقت؟

كانت زوجتي كاري غاضبة ومحبطة. بصراحة، أنا أيضاً كنت كذلك، لأنها كانت على حق. كنا متزوجين لمدة سبع سنوات، وعموماً كانت سبع سنين رائعة. ولكن من المؤكد أن تواصلنا كان بإمكانه أن يتحسن، خاصةً عندما نختلف. بدأ الأمر كما لو أننا كررنا الأشياء نفسها مراراً وتكراراً: شعرت بالانتقاد، شعرت بعدم التقدير، غضبت واحتجت إلى مساحة، وكانت هي دائماً تريد التحدث عن كل شيء.

من جهة، كنا نعلم أن كل زوجين يتشاجران. من جهة أخرى، أردنا أن نتعلم كيف نقاوم بشكل أفضل، ونحل الخلافات بشكل أفضل، وبشكل عام نتواصل بشكل أفضل.

أثنى العديد من رواد الأعمال من أصدقائنا في نيويورك على المعالجة النفسية، د. بوني Dr. Bonnie، لذا قررنا أن نجربها.

الدكتورة بوني ويل Dr. Bonnie Weil هي معالجة نفسية بارعة، ومؤلفة من الأكثر مبيعاً، ورائدة في مجال سيكولوجية العلاقات. ظهرت في عدد لا يحصى من البرامج التلفزيونية، بما في ذلك برنامج أوبرا وينفري - خمس مرات - لتشارك الناس خبرتها. كانت مكلفة، ولكن، وفقاً لأصدقائي، تستحق ذلك، فقررنا أن نزورها.

خلال جلسة لمدة خمسين دقيقة، شعرت بأن الدكتورة (بوني) أدركت بالضبط وجهة نظر كل واحد منا وكيف كنا نشعر. الأهم من ذلك، في ثلاث جلسات فقط، قدمت لنا د. بوني نظاماً لحل الخلافات الصعبة، ومازلنا نستخدم، ومنذ عدة سنوات، هذا النظام حتى الآن وقد أثبت نجاحه من أوجه عدة. يمكنني القول حتى إنه أنقذ زواجنا.

إليك نظامها، مثلما نمارسه على الأقل:

1. يطلب الشخص الذي سبب المضايقة من الشخص الآخر موعداً لمناقشة الأمر ويعرض أوقاتاً عدة ممكنة للحديث. الأهم من ذلك، ألا يكون أحد هذه الأوقات «حالياً، الآن». وبهذه الطريقة، فإنه يمنح الآخر بعض الوقت والمساحة ليكون جاهزاً.

2. عندما يحين الموعد، يجتمع الشخصان في مكان هادئ وآمن، ويوافق الطرف المذنب على ارتداء سترة واقية من الرصاص. بعبارة أخرى، يوافق على عدم الإساءة وعدم

اتخاذ موقف دفاعي. بدلاً من ذلك، يوافق على التركيز على الاستماع والتفهم.

3. الشخص المنزعج يصف المشكلة برمتها وكيف يشعر حيالها.

4. يعكس الشخص ما يقوله شريكه ثم يقره، ولا يحاول الحل أو الدفاع أو القيام بأي شيء سوى الاستماع وتطبيق تقنية المرأة، والإقرار بصحة ما يسمعه.

5. يقدم الطرف المذنب اعتذاراً حقيقياً «أنا آسف».

6. عندما يتفق الطرفان على أن الطرف المتضرر يشعر بأن هناك من يستمع إليه، ويفهمه، عندئذٍ يقدم المتضرر ثلاثة حلول إيجابية ممكنة للمشكلة. يوافق الطرف المذنب على حل واحد على الأقل.

7. وأخيراً، وربما هذه هي النقطة الأهم، يحتفل الطرفان بالحل الناجح للخلاف من خلال الانخراط في نشاط بدني معاً. بالتأكيد، قد يعني ذلك أن يركضوا معاً، أو يمارسوا رياضة المشي معاً.

قد تظن أن هذا النظام يبدو مصطنعاً بل وحتى روبروتياً. أتفهم اعتراضك تماماً. لكن رغم ذلك، فهو حقاً يعمل. فيما يلي مثال على نظام بوني Bonnie أثناء التنفيذ:

في أحد الأيام قبل عام تقريباً، كنت في القطار عائداً مع زوجتي

إلى المنزل بعد العمل، فسألته كاري لماذا لم أستغن عن خدمات أحد الموظفين بعد وقد تأكد لي أنه يجب أن يرحل. انزعجت من الانتقادات وغضبت منها لأنها أثارت الموضوع بهذه الطريقة، وشعرت بأنني فقدت السيطرة وأني عالق في القطار معها وأنا أعيش تلك المشاعر المزعجة. أخبرت كاري أنني انزعجت وأردت تحديد موعد وقدمت لها ثلاث مرات ممكنة لمناقشة الأمر.

حجزت كاري الموعد الأقرب، وبعد ساعتين جلسنا معاً في غرفة نومنا. وضعت كاري سترة مضادة للرصاص، وبدأت أقول ما الذي أزعجني. قامت كاري بعمل رائع في الاستماع والانعكاس والإقرار بصحة شعوري. قالت: «أنا آسفة» وكنت أعرف أنها عتتها بصدق. ثم اقترحت ثلاثة حلول ممكنة: يمكننا أن نختار عدم مناقشة العمل في القطار، يمكننا أن نختار ألا نركب القطار معاً بعد الآن، أو يمكننا اتخاذ كلمة سر نستخدمها عندما نتطرق إلى موضوع حساس في القطار.

قالت كاري: إنها تحب حقاً أن تتركب القطار معي وأرادت أن نستمر بهذه العادة، لذا اختارت الحل الأول: لم نعد نتحدث عن العمل في القطار (قالت أيضاً إنه يجب علينا استخدام الحل الثالث في حال كسرنا الاتفاقية والمحادثة خرجت عن مسارها الصحيح). أنهينا المحادثة ببعض المرح، وممارسة الرياضة. مختصر القول، بعد وقت وجيز شعر كلانا بحال أفضل بكثير.

أهم ما في الأمر، منذ ذلك الحين، بالكاد تحدثنا عن العمل في

القطار، ولم نتجادل في موضوع مماثل مرة أخرى. على المدى الطويل، أثبت النظام نجاحه.

من الواضح أن هذا النظام أكثر ملاءمة للخلافات داخل المنزل ولا يناسب خلافات العمل (خاصة الخطوة 7). ولكن إذا تم استخدامه بشكل مناسب، فهو بسيط وفعال حقاً. أنا ممتن للدكتورة بوني لإطلاعنا عليه وآمل أن تتمكن أنت أيضاً من حل مشكلة أو اثنتين مع الشخص الذي تحب.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب اسم شريكك في الحياة أو الشخص الأقرب إليك، ثم اكتب عن خلاف حديث جرى بينكما.
2. باستخدام نظام دكتور بوني، اكتب كيف يمكن حل هذا الخلاف بشكل أفضل.
3. شارك هذا الفصل مع شريكك واتفقا على استخدام هذا النظام لحل النزاع التالي.
4. في المرة التالية التي تواجه فيها خلافاً مع شريك حياتك، ارجع إلى هذا النظام وجربه. حتى لو شعرت أنه مصطنع، جامد، أو ربوتي، انظر فيه. قد يفاجئك وتسعدك نتائجه.

10

إلهام الآخرين



45. تذكر أن الأمر لا يتعلق بك أنت وحدك

تساءلت: «بحق السماء لماذا أنا عصبي إلى هذا الحد»؟ كان ذلك قبل لحظات من وقوفي للحديث أمام جمهور من ثلاثة آلاف شخص في مكسيكو سيتي في مؤتمر ريادة الأعمال. لكن بغض النظر عن العدد الكبير من الأشخاص الذين سيدققون في كل كلمة أقولها، لم أكن أعرف تماماً سبب قلقي الشديد. عادة، كلما زاد عدد الحضور، ازدادت حماسي، وليس عصبيتي.

مباشرة قبل أن أصعد إلى المنصة، اقترب مني صديقي، رائد الأعمال والمحاضر والمؤلف، مايك ميكالوفيتش - Mike Michalo-wicz، الذي كان سيتبني في الحديث. اعتقدت أنه أحس بعصبيتي.

«حشد كبير»! قال مايك: أو مأت برأسي موافقاً، ثم شاركني مايك مبداً مهماً تمسكت به منذ ذلك الوقت.

قال لي: «تذكر، الأمر كله يتعلق بهم وليس بك أنت. إلهام الجمهور ما هو إلا لمساعدتهم على تحديد رؤيتهم بوضوح، وليس رؤيتك أنت».

قد يبدو ذلك مبسطاً، ولكنها نصيحة بالغة الأهمية لأي شخص يحاول إلهام الآخرين، سواء أكان ذلك من على منصة في مؤتمر كبير، أم في اجتماع مع رئيس أو فريق أو إدارة، أم كان ذلك أثناء

التفاوض على بيع أم في المنزل مع الزوج والزوجة. خلاصة القول، شئت أم أبيت، الناس حقاً لا يهتمون بك، أو بالتأكيد ليس بالقدر الذي يهتمون به بأنفسهم وعائلاتهم وأصدقائهم المقربين. فكر في الأمر: أنت تقرأ هذا الكتاب حتى تتمكن من تحسين مهاراتك في التواصل ومهاراتك الشخصية، أنت لا تأبه لأمرى، أنا ديف، إلا بالقدر الذي أستطيع معه مساعدتك. ولا بأس في ذلك!

سواء كنت تتحدث إلى جمهور من ثلاثة آلاف، أو ثلاثمائة، أو ثلاثين، أو ثلاثة، إن كنت تأمل في إلهامهم، يجب أن تكون المادة وما تقدمه يتعلق بهم وكيف يمكنهم أن يتطوروا، ولا يتعلق الأمر بك أبداً.

هذا لا يعني أنه لا يمكنك سرد قصص عن نفسك أو مشاركة الأشياء التي تعلمتها أو التحدث عن منتجاتك وخدماتك وميزاتك وفوائدها. كل هذا يندرج ضمن اللعبة العادلة وغالباً ما يكون مفيداً جداً في تقديم عرض ملهم. رواية قصة على وجه الخصوص هي وسيلة رائعة لإضفاء روح إلى درس ما أو رسالة تعرضها. ولكن عندما تروي قصصاً، أو تقدم عرضاً توضيحياً لمنتج ما، أو تتحدث عن شركتك، فمن الضروري أن تبقي في ذهنك ما تبدو عليه حياة جمهورك الآن وكيف يريدونها أن تكون في المستقبل. والأهم من ذلك، من الضروري أن تبين مدى توافق ما تبيعه - سواء كان منتجاً أو فكرة أو رسالة أو إلهماً - مع رؤيتهم لمستقبل أفضل.

الناس يحبون سماع قصص النجاح. لكن أتعرف ما الذي

إلهام الجمهور
ما هو إلا لمساعدتهم
على تحديد رؤيتهم
بوضوح، وليس
رؤيتك أنت

يعجبهم أكثر؟ قصص نجاحهم الشخصي. إذا كنت تريد إلهامهم (وربما بيع شيء أيضاً)، فسوف يفيدك أن تجعل الناس يفكرون في أنفسهم الآن وأنفسهم في المستقبل.

من السهل الوقوع في فخ الاعتقاد بأن الأمر يتعلق بك أو بمنتجك. إذا كنت مندوب مبيعات أو رائد أعمال أو قائداً من أي نوع، فغالباً ما تكون الأضواء عليك أو على المنتج الذي تبيعه. ولكن بغض النظر عن مدى تركيز الانتباه عليك، فمن الضروري أن تظل متواضعاً وأن تبقي المحادثة حول الشخص الآخر أو الأشخاص في الغرفة، وليس عنك.

هذا مهم جداً سواء باعتباره عقلانية أم باعتباره أداة في خلق العروض. على سبيل المثال، إذا كنت تقدم عرضاً للمبيعات، فيجب على الشرائح البيانية أن تذكر الجمهور بمشكلاتهم، وكيف أن الحل الذي تقدمه يخفف من وطأتها. يجب أن يساعدكم على تخيل وتصوير الحياة من دون هذه المشكلة.

حتى إذا لم تكن مهنتك تتطلب الحديث أمام جمهور، فمن المحتمل أنك بصدد إلهام شخص ما في مجال أو آخر في عملك. بالتأكيد، هذا ما يفعله دائماً جميع مندوبي المبيعات والمسوقين. وكذلك رواد الأعمال والمهندسون والمصممون يجب أن يلهموا الآخرين بمنتجاتهم. أي مدير يجب أن يلهم فريقه ليكون أكثر إنتاجية. حتى الأبوة والأمومة شكل من أشكال الإلهام للأطفال. عندما يكون هدفك الإلهام، من المفيد أن تذكر نفسك أن الأمر لا يتعلق بك أنت.

عندما أطلعني مايك ميكالوفيتش على هذا المبدأ، كان التوقيت مثالياً. كنت على وشك أن أخبر قصتي لثلاثة آلاف شخص، وعلى الرغم من أنني متأكد من أنهم كانوا سيجدونها مثيرة للاهتمام، فأنا سعيد لأنه أخبرني بما أخبرني به، ليس فقط لأنه خفف من توتري، بل لأنه ساعدني في ضبط لهجة الحديث بشكل أفضل. بدلاً من أن يكون الحديث عني، أعدت ترتيبه كي يتعلق بالجمهور، ومعظمهم من رواد الأعمال، وكيف يمكنهم تنمية أعمالهم. اليوم، سواء كنت أتحدث إلى آلاف الأشخاص أو إلى عدد قليل، فإنني غالباً ما أقول هذه الكلمات لنفسني قبل البدء بالحديث: «لا يتعلق الأمر بك».

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اكتب أسماء الأشخاص الذين ترغب في إلهامهم سواء في العمل أم في المنزل.
2. فيما يخصهم جميعاً، اكتب ما تظنها رؤيتهم لأنفسهم بعد ستة أشهر، سنة واحدة، وثلاث سنوات. إذا كنت غير متأكد، فاسألهم.
3. في المرة التالية التي تقوم فيها بالتحضير للتحدث إليهم، ذكر نفسك برؤيتهم لأنفسهم، وكيف يمكن لأي شيء تبعه أن يساعدهم في تحقيق هذه الرؤية. ثم استخدم ذلك لتوضيح ملاحظاتك.
4. في كل مرة تتحدث فيها أو تقدم عرضاً لجمهور جديد، تذكر أن الأمر لا يتعلق بك.

46. كن مقتبساً، الجزء 1: يمكن أن تقتبس عني هذا

شعرت بأني عاجز عن الكلام.

كنت على وشك مخاطبة فريقنا في لايكابل ميديا Likeable Media ومشاركة بعض الأخبار المهمة حقاً: أنا على وشك مغادرة الشركة كي أعمل على تأسيس شركة جديدة، لايكابل لوكال Like-able Local، وزوجتي، كاري، سوف تتولى منصب الرئيس التنفيذي لشركة Likeable Media. كنت أعلم أن هذا الخبر سيكون له وقع كبير على بعض الموظفين، وكنت أبحث عن الطريقة المثلى للتعبير عن ذلك. لكنني لم أجد الكلام المناسب.

«ماذا يجب أن أقول؟» سألت صديقي رجل الأعمال جيف. «أنا حقاً لست أدري كيف سأتحديث عن التغيير الذي سوف يطرأ».

أجابني جيف: «لا تقل أي شيء أصلي»، في محاولة لتحفيزي على التفكير، وأنا مرتبك. «كل ما تريد قوله قد قيل من قبل، بطريقة أفضل مما يمكن أن تقوله أنت، ومن قبل شخص يفوقك نجاحاً».

شعرت بالارتباك وربما بقليل من الإهانة، لكنني اعتقدت أنني فهمت قصده. بعبارات أخرى.. بدأت أقول.

قال جيف: «بالضبط». «بعبارة أخرى. أي، بعبارة شخص آخر. استخدم اقتباساً لتبدأ الاجتماع ومساعدة الناس على استيعاب ما تريد قوله».

اعتقدت أن هذا المفهوم ذكي وعلى الأقل يستحق القليل من البحث. شكرت جيف وتوجهت إلى جهاز الكمبيوتر وبحثت في Google عن «اقتباسات ملهمة حول التغيير».

دهشتني النتائج، إذ كان هناك ما يفوق 32 مليون اقتراح. بدأت أجول وأنقر هنا وهناك ووجدت حرفياً عشرات الاقتباسات التي ألهمتني، وأعرف تماماً أنها قد تلهم فريقنا لقبول التغيير الكبير الذي كنت على وشك إعلانه. اعتمدت اقتباساً لبنجامين فرانكلين وعدت للتحضير للاجتماع.

في وقت لاحق، أخذت أفكر. كان جيف محقاً في أن فرانكلين وآخرين كثر قالوا بالضبط ما أردت قوله، وقالوه بطريقة لم أكن لآتي بأفضل منها، ليس فقط حول التغيير بل حول كل شيء تقريباً. لم أعد أحس بالإهانة. على العكس، بدا الأمر منطقياً: هناك بالفعل القليل من الأفكار الأصلية التي لم يتطرق إليها أحد، فلماذا لا نستفيد من العقول المنيرة التي سبقتنا ونستعير منها كلمات لنقل الأفكار وإلهام الآخرين؟ بكلمات شخص آخر، لن نعيد اختراع العجلة!

تابعت بحثي وانتهى بي الأمر مع أكثر من أربعمئة اقتباس ملهم أحببتها كلها، تتطرق إلى أكثر من ثلاثين موضوعاً مختلفاً يهمني: الاستماع، ورواية القصص، والأصالة، والامتنان، على سبيل المثال لا الحصر. جاءت هذه الاقتباسات من مجموعة واسعة من المصادر، من الرؤساء، نجوم السينما، المؤلفين، رواد الأعمال، الرياضيين والشعراء. القاسم المشترك بينهم هو أنهم لخصوا، بقوة وفعالية، فكرة أود أن أتناولها أو رسالة أود أن أوجهها. والأهم من ذلك، أن

كل الاقتباسات ألهمتني، ولذا حسبت أنها قد تلهم الآخرين كذلك. (انظر الملحق «ب» للاطلاع على بعض هذه الاقتباسات).

بدأت استخدام الاقتباسات في اجتماعات فريق العمل، أثناء العمل وفي اجتماعات المبيعات أيضاً. وواصلت البحث عن الاقتباسات وأصبحت مهووساً بفكرة العثور على الاقتباس المثالي المطابق لما أود أن أقوله في وقت من الأوقات.

بطبيعة الحال، لا يكفي الاقتباس وحده. كان يتعين علي إضافة بعض الكلمات الخاصة بي في هذا المزيج. لكنني وجدت أن افتتاح (وأحياناً اختتام) لقاء باقتباس ملهم كان وسيلة رائعة للإلهام الفريق، وتحقيق الاندماج، وإعداد الناس للآتي. لقد أصبح العثور على الاقتباسات المناسبة واستخدامها أسهل مع الوقت، وانتهى بي الأمر أن أصبحت أستخدمها ليس فقط في الاجتماعات ولكن على حساباتي على وسائل التواصل. وفي الواقع، فإن المحتويات المفضلة لدي والتي أعيد نشرها مراراً هي أقوال لأشخاص آخرين.

قد تظن أن هذا كسل أو غير أصلي. قد يعتقد البعض أنه غير أخلاقي. ولكنني أعتقد أنك طالما ذكرت المصدر الصحيح في كل مرة تنشر فيها اقتباساً، فالأمر أخلاقي، وأيضاً قوي وملهم ومفيد سواء أكان الاستخدام عبر وسائل التواصل أم وجهاً لوجه.

الناس يحبون القليل من الإلهام سواء في الصباح أو الظهر أو الليل. إذا كان بإمكانك العثور على اقتباس من شخص آخر يقول ما تفكر به أو تشعر به بإيجاز وبقوة، فلم لا تتشاركه مع فريق عملك أو مع العالم شرط أن تقتبس بائتمان.

لقد جرى اللقاء مع فريق لايكابل ميديا على أفضل ما يرام،

وقد تلاه العديد من الاجتماعات الناجحة التي افتتحتها أو اختتمتها باقتباس. ازداد عدد متابعي على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل كبير منذ أن بدأت في نشر الاقتباسات، وعلى الرغم من أنه يستحيل إظهار العلاقة السببية، فمن السهل إظهار علاقة متبادلة بين الوقت الذي بدأت فيه بنشر الاقتباسات وبين الازدياد الكبير لعدد المتابعين لي على وسائل التواصل الاجتماعي.

سأختم بالاقتباس الذي افتتحت به الاجتماع ذلك اليوم: عندما تنتهي من التغيير، تكون قد انتهيت. بنجامين فرانكلين

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. راجع الاقتباسات في الملحق «ب» واحظ تلك التي تلهمك وتلك التي قد ترغب في مشاركتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو وجهاً لوجه مع فريقك.
2. ابحث عن اقتباسات ملهمة حول الموضوعات التي تجد نفسك تتحدث عنها في العمل وفي المنزل. اجمع قائمة باقتباساتك الخاصة التي يمكنك استخدامها لإلهام الآخرين.
3. جرّب استخدام الاقتباسات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو لتفتتح أو تحتتم اجتماعاً في العمل. تذكر دائماً ذكر مصدر الاقتباس.

47. التشرد العلاج الفوري للمزاج السيئ

كان أسبوعاً مرهقاً لمن هو في موقع القيادة.

إحدى الشركات كانت تعاني من موظف وجوده سام للغاية فاستغيت عن خدماته يوم الجمعة الذي سبق. وطوال الأسبوع، كنت أسافر باستمرار: من نيويورك إلى بورتلاند، في ولاية مين، يوم الإثنين، ثم إلى بوسطن يوم الأربعاء وواشنطن يوم الخميس.

بحلول منتصف يوم الخميس، كنت قد استنفدت جسدياً وعاطفياً. وكنت أتضور جوعاً لذا عندما سُنح لي الجدول بقليل من الوقت قبل اجتماعي بعد الظهر في واشنطن، بحثت عن أفضل مطعم سوشي في المدينة على Yelp. مشيت ما يقرب من ميل للوصول إلى المطعم (كانت الآراء فيه جيدة جداً). وصلت إلى مطعم السوشي لأجد لافتة معلقة كتب عليها «مغلق هذا الأسبوع للتجديدات».

عند هذا الحد، فقدت السيطرة على مشاعري وذرفت بعض الدموع. كنت متعباً جداً، جائعاً جداً، ومتوتراً جداً. قررت ألا أهرم، وبدأت بالسير نحو اجتماعي التالي. وبينما أنا أبحث عن مكان لتناول وجبة سريعة في طريقي. في هذه الأثناء، أوقفني رجل بلا مأوى في الشارع وسألني: «هل لي أن أحصل على ربع دولار كي أشتري ما أكله»؟

عادة، لا أتوقف عندما يطلب الناس المال في الشارع. الأمر لا

يعني أنني لا أهتم. إنني أفضل فقط تقديم تبرعات للمنظمات التي توزع الطعام وتوفر المأوى. لكن هذه المرة، لسبب ما، توقفت وبحثت في جيبي عن بعض النقود فلم أجد، قررت أن أفتح محفظتي كي أعطيه دولاراً كاملاً.

قال لي: «أقسم، أنا لا أشرب ولا أتعاطى يا سيدي». ربما لأنه أدرك أنه سوف يحصل على أكثر من مجرد نقود. فأضاف: «يمكنني صدقاً استخدام الدولار لشراء ساندويتش».

لم يكن لدي ورقة دولار واحد في المحفظة ولم أرغب في إفشال الرجل، لذلك قمت بإخراج ورقة عشرين دولاراً وأعطيته إياها.

صاح: «يا إلهي! حماك الله، شكراً جزيلاً لك يا سيدي، وأكملت طريقي».

ثم حدث شيء غريب للغاية. مزاجي السيئ كأنه ذاب واختفى. لم أستطع أن أصدق كم تحسن حالي على الفور. لقد انتقلت من الشعور بالاكتئاب، والتعب، والإرهاق، والتوتر، إلى شعور بالبركة والحظ والسعادة وروعة الحياة في غضون ثوانٍ وبتكلفة منخفضة للغاية لا تتعدى عشرين دولاراً. على الرغم من أن البعض يرى أن إعطاء المال لشخص ما في الشارع هو عمل ينمي الشعور بالآخرين، إلا أنني أزعم أنني حصلت على الكثير في المقابل، من حيث الشعور الرائع، ومن حيث السرعة الفائقة في تغيير المزاج.

تصرف عشوائي فيه لطف هو علاج فوري لأي مزاج سيئ. لا يتعين عليك إعطاء عشرين دولاراً لرجل ما في الشارع. يمكنك التقاط القمامة، يمكنك الاتصال بجذتك. يمكنك فتح الباب لعشرة

أشخاص عند مدخل المبنى حيث تعمل. يمكنك إعادة تغريد ما نشره بعض الأشخاص الذين يحاولون الترويج لشيء ما.

يمكنك القيام بشيء يخرجك من نفسك لو كان ذلك للحظة تركيز وقتك واهتمامك تماماً إلى شخص أكثر احتياجاً منك. هذا فعل إنساني ومحفز في الوقت نفسه، لأنه على أي حال، سوف تشعر بحال أحسن بعد أي فعل لطيف تقوم به. بعدها ستكون أكثر استعداداً لتكون أفضل قائد يمكن أن تكونه وتواجه العالم وتحدياته.

في الفصل الـ 36، تحدثت عن انعكاس الخلايا العصبية وقوة مزاجك في التأثير على الآخرين. خلاصة القول: سوف تمر بأوقات لن يكون فيها مزاجك مهياً لإلهام الآخرين. لكنك كقائد يجب ألا تختبر الكثير من تلك الأوقات، ولا يمكنك تجاهلها أيضاً. لذلك هذه الطريقة عملية جداً. سواء أعطيت عشرين دولاراً لشخص مشرد أو قمت بفعل إنساني عشوائي آخر، يمكنك على الفور أن تغير حالتك المزاجية، وأن تضع نفسك في وضع أفضل كي تتمكن من إلهام وإقناع الآخرين.

في ذلك اليوم، ذهبت إلى اجتماعين مثيرين للغاية في واشنطن، في أحدهما كسبت عميلاً جديداً مهماً، ثم عدت إلى المنزل وأنا أشعر بالانتعاش وبالتزام أكبر تجاه قيادة الشركتين. شعرت بأنني أستطيع أن أستحوذ على العالم. كلفني ذلك عشرون دولاراً فقط.

تصرف عشوائی

فیه لطف هو

علاج فوری لای

مزاج سیئ

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. أعد قائمة من أعمال اللطف العشوائية التي يمكن القيام بها بالقرب من مكتبك أو منزلك.
2. في المرة القادمة عندما تكون في مزاج سيئ (ربما قوبلت بالرفض، أو سمعت كلمة غير لائقة من رئيس أو عميل، أو شيء شخصي من هذا القبيل)، خذ استراحة من عشر دقائق واخرج وقم بفعل واحد لطيف (أو أكثر).
3. لاحظ مزاجك قبل وبعد العمل اللطيف. استمر بالتجريب حتى تجد فعل اللطف الذي تستطيع تكراره حسب الحاجة. فكر في أعمال اللطف العشوائية باعتبارها مورداً لا ينضب يمكنك الاستفادة منه في أي مكان وفي أي وقت.

48. لا تدع كلمة واحدة غير

لطيفة تدمر سنوات من الثناء

قلت له مؤنباً: «نيكي، أصبحت كسولاً، لقد كنت أفضل موظف مبيعات لدينا، والآن أنت بالكاد تبيع حصتك. استجمع قواك».

بمجرد أن نفوحت بهذه الكلمات، أدركت أنني ارتكبت خطأ فادحاً. كان نيكي بالفعل المندوب الأول للمبيعات في لايكابل لوكال على مدى عامين. كان قد أعطى الشركة الكثير، وبصفتي رئيسه، كنت قد أشدت به بسخاء وعلناً طوال هذين العامين.

لكن نيكي كان فعلاً قد أصبح كسولاً في الآونة الأخيرة، وكان أداؤه قد تباطأ كثيراً. ومع ذلك، عرفت لحظة انتقدته أمام زملائه، أنني أخطأت. ولتصحيح الخطأ، بعثت برسالة خاصة إلى نيكي واجتمعت به على انفراد، واستعرضت معه تاريخه في الشركة، مذكراً إياه بالكثير من النقاط البارزة في حياته المهنية ومحمساً إياه للعودة إلى قوته السابقة. كما اعتذرت بشدة لأنني تكلمت معه بهذه الطريقة أمام زملائه في العمل. ولكن الأوان قد فات والضرر قد حصل.

الناس يحبون الثناء. لا تتردد في الإكثار من الثناء. عندما تسعى لقيادة فريق أو إلهامه، المورد الأهم الذي يمكنك الاعتماد عليه هو الثناء، وليس فقط عندما يتعلق الأمر بأفضل الموظفين، بل لكل من

يبرهن على نجاح في العمل، مهما كان العمل بسيطاً. الثناء يجعل الناس يشعرون بالرضا. يتردد صدها في الغرفة. يجعل الفرد يشعر بأنه مميز ومكرم ومتحمس ويجعل كل شخص آخر في الغرفة يريد أن يحذو حذو ذلك الشخص. سواء كنت تدير فريقاً في العمل أو أطفالاً في المنزل، فإن الثناء قوي ومعدٍ وملهم إلى أبعد حدود.

الانتقاد له تأثير معاكس تماماً على الناس. فالانتقاد، وخاصة الانتقاد أمام الآخرين، يجعل الناس يشعرون بالحرَج والخوف وحتى المهانة. فهو يشعر الشخص المنتقد بالسوء ويشعر جميع الآخرين في الغرفة بالحزن أو الخوف. على الرغم من أن بعض القادة، بمن في ذلك مديرو المبيعات ومدربو كرة القدم، وحتى بعض الآباء، لا يزالون يحاولون التحفيز والإلهام بالانتقاد. تلك المجموعة من الناس، وهذه الطريقة، في تضادٍ. مجموعة كبيرة من الأبحاث توضح الآثار السلبية لهذا النهج الخاطيء.

في بعض الأحيان يكون للانتقاد أمام الآخرين تأثير إيجابي على المدى القصير. خذ طابق المبيعات، على سبيل المثال. إذا كان مدير المبيعات يصرخ: «ديف، لماذا لست على الهاتف تبيع؟! ارجع إلى الهاتف قبل أن تفقد وظيفتك». بالتأكيد سينتبه باقي فريق المبيعات وعلى الأرجح سيقفزون إلى هواتفهم ويحاولون أن يكونوا أكثر إنتاجية، لمدة خمس أو عشر دقائق. لكن الآثار على المدى الطويل ضارة. كيف؟ سيشعر ديف بالحرَج وقد يبدأ بالبحث عن وظيفة أخرى لا يشعر فيها بالحرَج. سوف يشعر الآخرون في الغرفة بالخوف وقد يبحثون أيضاً عن وظائف أخرى لا يشعرون فيها

بالخوف، من أجل عدد قليل من المكالمات الهاتفية الإضافية وربما بعض المبيعات الإضافية، تخاطر بإيذاء أو حتى فقدان فريقك على المدى الطويل، الخوف والإحراج والمهانة ليست ملهمة ومفعولها يدوم فترة زمنية قصيرة جداً.

عندما درست التعليم، أتذكر أننا درسنا تأثيرات الشفاء الإيجابي على الأطفال. اختبرت ما تعلمته في صفّي وأذهلني النتائج. بدلاً من أن أطلب من الأطفال أن يهدؤوا أو أن أصرخ أو أتذمر من أولئك الذين لم يكونوا يستمعون أو يتبعون التعليمات، أخذت أثني على الأطفال الذين كانوا يتبعون التعليمات جيداً («أحب الطريقة التي تجلس بها إيمي في مكتبها جاهزة للتعلم»). في معظم الأحيان، نجحت هذه الطريقة بشكل لا يصدق. أراد الآخرون أن يحصلوا على الشفاء هم أيضاً فتصرفوا كما يجب، سواء بوعي منهم أم بغير وعي.

الحقيقة هي أن الناس في بعض الأحيان يحتاجون إلى النقد البناء لتحسين أدائهم. في أحيان أخرى، يمكن حقاً أن يستفيد الأشخاص من الملاحظات، ولكن من المهم أن تتذكر أن لا أحد يحب أن يتعرض للانتقاد. حتى أولئك الذين يدعون أنهم يتقبلون التعليقات، إنهم دون شك، يفضلون الشفاء على الانتقاد.

لذلك، من الضروري عند النقد، سواء كان لموظف، أم لبائع، أم لشريك، أم لأحد أفراد الأسرة، أم أي شخص آخر، أن تكون حذراً وأن تراعي مشاعر الآخرين. فيما يلي دليل سريع لتقديم الملاحظات بفعالية:

1. لا تنتقد أحداً أمام الآخرين. هذه الطريقة غير مجدية. (نتيجتها الوحيدة الخجل والخوف).

2. بدلاً من ذلك، حدد موعداً للمناقشة على انفراد مع الشخص الذي تريد أن توجه له ملاحظات.

3. ابدأ بالثناء. ابدأ بشيء يعجبك بشأن الموظف/ أو العمل الذي يقوم به، ثم أتبع بالتعليقات السلبية، واختتم بالتأكيد على قيمة الشخص ومدى ثقتك به.

4. تأكد من تقديم حلول إيجابية للقضايا التي يتم معالجتها واحصل على توافق حول الحل المطروح.

5. لا تسهب في السلبي، وابحث عن فرص مستقبلية للإشادة علناً بالنواحي الإيجابية لشخص معين وقم بذلك في أقرب وقت ممكن.

قد يكون من الصعب أن تقدم نقداً بناءً. لكن، فكر في الأمر بهذه الطريقة: تلقي الملاحظات أصعب كثيراً من الإدلاء بها. ثم إن الثناء أمام الجميع أمر سهل، ومعد، وممتع، وملهم، بالنسبة لك، وبالنسبة للشخص المعني به، وحتى بالنسبة للآخرين من حولك الذين سيشعرون بالحماسة والنشاط. حتى في المواقف الصعبة، يمكنك الاستفادة من شخص واحد يقوم بعمله بفعالية وعلى أكمل وجه وتستند إليه كمصدر إلهام قوي للآخرين.

عملت في التعليم لمدة ثلاث سنوات فقط. في إحدى السنين، كان لدي مجموعة صغيرة من الطلاب الذين يحتاجون عناية خاصة، في صف تم تسميته +8. كان مخصصاً للطلاب الذين لا يزالون يتعلمون مواد الصف الثامن رغم أن العديد منهم كان ينبغي أن يتخرج من الصف الثامن منذ زمن. متوسط معدل الأعمار في الصف الثامن يتراوح بين اثني عشر إلى أربعة عشر عاماً. بعض هؤلاء الطلاب تخطى السابعة عشرة.

كانوا قد تورطوا في العصابات أو كانت لديهم قضايا عائلية أو أسباب أخرى لتغيبهم عن المدرسة أو لعدم نجاحهم. أقل ما يقال: إنها كانت مجموعة صعبة. ولكن أتذكر بشيء من الحنان طالب واحد اسمه سامي حاول وثابر. لقد بذلت قصارى جهدي لأثني على سامي بقدر ما أستطيع أمام أكبر عدد ممكن من الطلاب (رغم أن المجموعة في بعض الأيام، للأسف، لم تتعد طالبين).

لست متأكداً من عدد التلاميذ الآخرين، في هذا الصف، الذين نجحت معهم، إلا أن سامي قدر ثنائي له. أعرف هذا لأنه اتصل بي على فيسبوك بعد ذلك بسنوات، وشكرني على كل ما قمت به، وأخبرني أنني ألهمته للذهاب إلى المدرسة الثانوية والبدء في الدراسة الجامعية. كان شعوري رائعاً، وتعلمت من تجربتي مع سامي درساً قيماً.

ليتني تذكرت هذا الدرس يوم انتقدت نيكي علناً. لسوء الحظ، رغم أنني بذلت قصارى جهدي لتصحيح الأمور. لكن،

بعد ملاحظة «الكسل» أمام الجميع، سارت الأمور من سيئ إلى أسوأ مع نيكي. هذا الذي كان الأفضل بين الموظفين، الأنجح بين مندوبي المبيعات، غادر الشركة. رغم أن جزءاً من ذلك كان بسببه هو، إلا أنني أدرك كم أخطأت في انتقاده علناً، وسألقي باللوم دائماً على نفسي في رحيل نيكي.

خلاصة القول: الثناء، والثناء، فالثناء، وزد في الثناء أيضاً. لا يوجد ببساطة أي جانب سلبي للثناء الإيجابي والحقيقي. إذا شعرت بالحاجة إلى الانتقاد، فقم بذلك على انفراد. ثم انتقل بسرعة إلى الثناء واستمر فيه.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. قم بإعداد قائمة بخمس ملاحظات لطيفة حقيقية يمكنك قولها عن كل شخص تديره و/ أو تصادفه بشكل منتظم.
2. تدرب على الثناء علناً وزد في الثناء الذي تقدمه كل يوم، تذكر أنه مجاني وقوي.
3. عندما يكون الانتقاد أمراً لا بد منه، قم بذلك على انفراد، وحاول أن تبدأ بالثناء على الإيجابيات أولاً: أثن، انتقد، ثم أثن وزد في الثناء.

11

إسعاد الناس



49. خصص يوماً لهوني

«اليوم هو يوم هوني Honey» كما أعلن برايان موراي Brian Murray على حساب فيسبوك الخاص بالعاملين ضمن لايكابل ميديا. «سيتم تخصيص اليوم بأكمله لتثمين العمل المذهل الذي تقدمه هوني لنا». عندما قرأت هذا، فوجئت في البداية، ثم ابتسمت مبتهجاً عندما فهمت كل ما يجري. تمت تسمية شركة لايكابل ميديا على قائمة أفضل الأماكن للعمل حسب لائحة كراين Crain's للسنة الثالثة على التوالي. كان براين، مدير المواهب والتوظيف، يبحث عن طرائق لمفاجأة الموظفين وإبهارهم، وقرر أن إحدى الطرائق للقيام بذلك هي تحديد يوم نحتفل فيه بموظفة معينة، هي هوني Honey وجعلها تشعر بأنها مميزة.

لقد أحببت أشياء كثيرة في هذا الحدث. أحببت كيف سارت الأمور مع براين: قبل أن يحس أحدهم بأي شيء، كانت هناك شرائط وبالونات وحتى كعكة على شرف هوني. أعجبتني السرية. كانت مفاجأة ليس لهوني فحسب بل لجميع الموظفين. جميلة المشاعر التي عاشتها هوني: التكريم، التميز، الحماسة. (لا أظن أنها ستترك الشركة أبداً. بصراحة، هل كنت لتترك شركة أنشأت عيداً على شرفك؟)

الأهم من ذلك كله، أعجبتني عشوائية الحدث. لا تفهموني خطأ: كل ما أعرفه أن هوني موظفة ممتازة. لكنها لم تكن مديرة ولم تحقق أي شيء كبير. هذا هو بيت القصيد، على ما أظن. من خلال الاعتراف بجهد موظف من الموظفين، عمل بجهد ومثل القيم

الجوهرية للشركة بشكل جيد، كانت رسالة بريان ليس فقط لهوني ولكن لبقية الفريق، ولأعضاء الفريق المحتملين، بأن هذه المجموعة احتفلت بالعمل الشاق وأحبت أن تخلق جواً من المفاجأة والفرحة.

عندما تفاجئ موظفيك، أو زملاءك، أو عائلتك، وتمتعهم، فأنت تستخدم مبدأ المفاجأة، ربما لا يمكنك أن تقوم بالشيء نفسه للجميع باستمرار، ولكن من خلال المفاجأة والفرحة التي تجلبها لبعض الناس في أوقات عشوائية وغير متوقعة، فإنك تحمل كل شخص أن يفكر أنه سيكون هو المستفيد من هذا الشيء الخاص في المرة القادمة، سواء أكان مكافأة نقدية صغيرة، أم أياماً إضافية على الإجازة السنوية أم حفلاً في المكتب يحمل اسمه ويكرمه.

منذ بضعة أشهر، لاحظنا أنا وزوجتي أننا قلما لدينا عطلة نهاية أسبوع خالية من أي برنامج، وقررنا أن نفاجئ ابنتنا، شارلوت. بحثنا عن حفل لميراندا سينغز، نجمتها المفضلة على يوتيوب -You Tube. وجدنا بطاقات طيران من نيويورك إلى نوكسفيل، تينيسي، بأسعار معقولة. وأخبرت شارلوت أنه تقديراً لدرجاتها في المدرسة وسلوكها العظيم، فسوف نكافئها في عطلة نهاية الأسبوع برحلة إلى نوكسفيل. أمضت وقتاً رائعاً، بما في ذلك لقاءها ميراندا. أحسن ما في الأمر أنها هي وأختها كيت تحافظان على أفضل سلوك منذ ذلك الحين، بانتظار المكافأة، رحلة مفاجئة أخرى.

لقد تشرفت بمقابلة تشارلز بيست Charles Best، مؤسس وقائد إحدى المنظمات غير الربحية المفضلة لدي، DonorsChoose، التي تدعم المعلمين وتساعدهم على تمويل مشاريع الصفوف الدراسية. عندما سألت تشارلز عما يمكنني القيام به للمساعدة،

فبدل أن يطلب مني أن أتبرع، سلمني كومة ضخمة من بطاقات الهدايا DonorsChoose قيمة كل واحدة خمسون دولاراً. كانت مهمتي هي توزيع بطاقات الهدايا لأصدقائي المؤثرين، وأن أعرفهم على DonorsChoose.org، ومن ثم أن أطلب منهم زيارة الموقع على الإنترنت واستخدام بطاقات الهدايا المجانية في دعم معلمهم المفضل. في البدء، ظننت حقاً أنه سوف يُطلب مني تقديم المال عندما عرضت المساعدة، لكن بدلاً من ذلك فوجئت وفرحت عندما أعطاني «هدايا العطاء». في المقابل، استطعت أن أفاجئ وأفرح خمسين شخصاً آخرين - بالإضافة إلى المعلمين الذين سوف يتم دعمهم عبر الإنترنت - وفي الوقت نفسه كانت مناسبة لأعرف الآخرين بالمنظمة الخيرية المفضلة لدي.

تذكر، أن المفاجأة والغبطة لا تكلفك الكثير من المال. الأمر كله يتعلق بجعل الناس يشعرون بأنهم مميزون وبالقيام بالأشياء بشكل مختلف لتحقيق ذلك. في بعض الأحيان نبدأ يومنا بنشاط بناء الفريق، على سبيل المثال. في وقت آخر، وفي نهاية يوم عمل مضمّن، يمكن أن تنظم مفاجأة ساعة الاحتفال السعيدة، في أوقات أخرى، قد يكون لدينا دقائق عفوية للاحتفال بإنجاز أحدهم.

لكن يوم هوني الذي أعده بريان موراي كان أفضل من أي شيء فكرت به. وبعد مرور أكثر من عام، أصبحت هوني واحدة من أكثر الموظفين إنتاجاً في الشركة، وأنتظر بفارغ الصبر كي أعرف من سيكون الشخص التالي الذي سيحصل على يوم خاص به، وبقية الموظفين ينتظرون معي أيضاً.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. أعد قائمة بخمس طرائق مبتكرة لمفاجأة موظفيك أو زملائك أو عملائك أو عائلتك.
2. جرّب طرائق إبداعية لتقديم هذه المفاجآت، وافرح بالناس حولك بسبب شيء رائع محدد فعلوه، أو الأفضل من ذلك، لمجرد سبب محدد.
3. حاول أن تفاجئ الناس وتسعدهم كل يوم، حتى من خلال طرائق بسيطة: الشاء، والكلمات الطيبة، وتذكر أن للأشياء الصغيرة وقعاً كوقع الأشياء الكبيرة.

50. ارجع بالزمن، واكتب بطاقة شكر (نعم بطاقة حقيقية)

واو!! كانت دهشتي شديدة وأنا أحقد في بطاقة شكر كنت قد تلقيتها من الرئيس التنفيذي لشركة بمليارات الدولارات. كنت قد أجريت مقابلة حول كتاب سابق، مع شيلدون يلين -Sheldon Yel-len، الرئيس التنفيذي لشركة بيلفور BELFOR لترميم الأبنية، وبعد بضعة أيام فقط حصلت على بطاقة الشكر في البريد.

حقيقة، استطعت بالكاد أن أقرأ البطاقة (أعتقد أن شيلدون لديه خط جميل كخطي)، ورغم ذلك كان شعوري لا يصدق. كان الرجل يدير شركة ضخمة، ولديه عائلة، وكان يؤدي دوراً في برنامج على CBS «سي بي إس» Undercover Boss، ولكنه خصص بعضاً من وقته الثمين ليكتب لي بطاقة شكر وهو بالكاد قابلي للمرة الأولى.

فكرت في تلك البطاقة لفترة من الوقت، فكرت في آخر مرة كنت قد كتبت بطاقات شكر، ربما كان ذلك بعد زفافي منذ تسع سنين مضت، لقد حدث الكثير في تلك السنوات التسع. منذ ذلك الوقت، أخذ البريد الإلكتروني في الانتشار أكثر فأكثر. كما تغيرت خدمات الهاتف الخليوي، والآن يمكن لأي شخص أن يرسل عدداً غير محدود من الرسائل النصية. عندما تزوجت، لم يكن يستخدم الفيسبوك سوى طلاب الجامعات، ولم يكن موقع تويتر موجوداً بعد.

مع كل التطورات التكنولوجية الرئيسة في السنوات التسع الماضية، أصبح هناك الآن طرق أسهل بكثير للتعبير عن شكرك. يمكنك أن تقول شكراً بنص أو تغريدة أو بريد إلكتروني أو رسالة خاصة على فيسبوك أو لينكد إن. لكن أخذت أتساءل ما إذا كانت بطاقة شكر مكتوبة بخط اليد وقعها أفضل.

فكرت في شعوري عندما تلقيت بطاقة الشكر من شيلدون يلين وتخيلت كيف سيكون شعوري لو كنت قد تلقيت شكراً عبر البريد الإلكتروني أو برسالة على الهاتف. سيكون الإحساس مختلفاً تماماً وبالطبع لن يكون وقع الرسالة مماثلاً.

عندما كنت في منتصف عملية التحضير لكتابي «الأعمال المحبوبة - Likeable Business»، قررت أن أسأل بعض الرؤساء التنفيذيين الذين كنت أنوي مقابلتهم عن تجربتهم في إرسال واستلام بطاقات الشكر. وكما تبين، فإن معظم الرؤساء التنفيذيين الذين تحدثت إليهم، قالوا: إنهم كانوا أكثر ميلاً لقراءة بطاقة شكر مكتوبة بخط اليد من رسالة شكر بالبريد الإلكتروني. أذهلني أن بعض أنجح الناس وأكثرهم انشغالاً في العالم لديه استعداد أكبر لقراءة رسالة بخط اليد من قراءة رسالة إلكترونية أو تغريدة.

والأكثر إثارة للاهتمام هو عدد الأشخاص الذين تحدثت إليهم والذين يميلون إلى فكرة إرسال بطاقات مكتوبة بخط اليد. بالإضافة إلى شيلدون، كان هناك الرئيس التنفيذي لـ Restaurant.com، كاري تشيسك Cary Chessick، وشون أكور Shawn Achor مدرب السعادة، ورجل الأعمال والأستاذ في جامعة كولومبيا سريكومار

راو Srikumar Rao. جميعهم يجمع على إرسال بطاقات شكر مكتوبة بخط اليد. ويوافقهم الرأي أيضاً تشارلز بيست Charles Best، الذي قابلته.

تشارلز بيست هو المؤسس والرئيس التنفيذي لمنظمة Donor-Choose، وهي منظمة غير ربحية على الإنترنت ذكرتها في الفصل 49.

شاركني تشارلز نتائج دراسة أجراها ليوضح عوائد الاستثمار في الامتنان. في تلك التجربة، أرسل موظفو DonorsChoose بطاقات شكر مكتوبة بخط اليد إلى نصف الأشخاص المتبرعين للمرة الأولى. النصف الآخر لم يتلق بطاقات الشكر. وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين تسلم بطاقة شكر واحتمال التبرع مرة أخرى. في الواقع، أولئك الذين تم شكرهم كان احتمال تقديمهم تبرعاً آخر أعلى بنسبة 38٪، مما يثبت عوائد حقيقية من الاستثمار في الامتنان. بالإضافة إلى ذلك، عندما كرروا التبرع، أعطوا عادةً أكثر من المرة الأولى.

رغم اعتقادي بأنني أمارس الامتنان في أعمالنا وفي حياتي من خلال توجيه الشكر للموظفين والزبائن بشكل منتظم عبر البريد الإلكتروني، فإن رسالة شكر بالبريد الإلكتروني ليست مميزة هذه الأيام حيث يسهل جداً كتابة وإرسال الرسائل الإلكترونية، وعلى الرغم من أن بعض الأشخاص قد يقدرون تلقيها، إلا أن البعض الآخر قد يستاء منك بسبب ازدحام بريده.

أخذت عهداً على نفسي بأن أبدأ في كتابة بطاقات شكر خاصة.

علمت أنه سيكون من الصعب الالتزام بشيء من هذا القبيل، لذلك بدأت بكتابة بطاقة واحدة في الأسبوع، يوم الأربعاء، ومن ثم زدت العدد إلى ثلاث بطاقات شكر خاصة كل أربعاء. وأخيراً، قمت بزيادة الحصص إلى ثلاث بطاقات شكر كل يوم من أيام الأسبوع، عادة أكتبها في القطار وأنا ذاهب للعمل.

أثبتت التجربة جدواها بسرعة كبيرة. بعض من تسلم بطاقتي قالوا: إنهم تأثروا جداً، وأجاب آخرون بإرسال تغريدات لطيفة. ولكن كان من الواضح أن الجميع قد أعرب عن تقديره للوقت الذي وضعته لكتابة بطاقة شكر، وضع طابع عليها، وإرسالها. في عالم رقمي متزايد، كان هناك شيء سحري في تلقي بطاقة مكتوبة بخط اليد.

أمل وأتوقع أن بطاقات الشكر سوف تساعدك على تدعيم الولاء والفخر، والتأثير في أعضاء فريقك ومع العملاء والشركاء والأصدقاء والعائلة. ولكن بغض النظر عن ذلك، لازلت أشعر بالرضا لكتابتها وإرسالها. الشيء المذهل حول الامتنان وعدم الأنانية هو أنه قد يكون هناك عائد فوري للاستثمار من حيث القيمة التجارية وقد لا يكون، إلا أن هناك دائماً نتيجة فورية من حيث شعورك بالسعادة.

سوف تشعر حقاً بمزاج رائع عندما تكتب كل بطاقة شكر. كما تحدثنا من قبل، سيساعد ذلك على وضعك في حالة تجعل الناس من حولك سعداء. وهكذا، بطاقات الشكر تعمل حقاً بشكل مضاعف على الإلهام والتحفيز وجعل الناس من حولك سعداء.

أعلم أنها طريقة قديمة أن تدعو إلى كتابة بطاقات شكر كما أفعل، لكن في واقع الأمر، كون الفكرة قديمة الطراز وحتى خارج الموضة، فإن ذلك ما يجعل الكتابة وإرسال البطاقات شيئاً مميزاً للغاية. اليوم، ما زلت أبدأ نهاري بكتابة ثلاث أو أربع بطاقات شكر للموظفين والعملاء والشركاء والأصدقاء والعائلة. إنه جزء أساسي من يومي وقد ساعدني على جعلي قائداً وإنساناً أفضل. وهنا تحديداً، أقول لشيلدون يلين Sheldon Yellen وتشارلز بيست Charles Best والآخرين الذين ألهموني، «شكراً لكم».

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. اشترِ علبة بطاقات شكر من المتجر أو المكتبة. يمكنك حتى شراؤها عبر الإنترنت، لا تتأخر.
2. اكتب بطاقة شكر واحدة في صباح اليوم التالي عندما تتسنى لك الفرصة، افعل ذلك في وقت مبكر من اليوم وأرسلها في أسرع وقت ممكن. وكلما كان الإعراب عن الشكر سريعاً، فإنك تزداد إلهاماً لتستمر.
3. مارس هذا النشاط كل يوم حتى يصبح عادة. أنت فقط تعرف مدى سرعة جعل هذه العملية عادة، من المؤكد أنك سوف تشعر بالسعادة كلما فعلت ولا يهم ماذا فعلت؟

51. التواصل يومياً يؤسس لعلاقات ناجحة

13 /21 /09

ديف وبوب، يذكرني كلاهما بالآخر، لذا اعتقدت أن الوقت قد حان لتلتقيا، كلاهما مؤلف من الأكثر مبيعاً، معطاء، ورائد أعمال، وشخصية محبوبة جداً.

تواصل إيجابي لكليكما، وسنة سعيدة !

آدم م. جرانت

أستاذ في جامعة وارتنون ومؤلف كتاب «أعط وخذ»

www.giveandtake.com

عندما تلقيت هذه الرسالة الإلكترونية في سبتمبر 2013، فوجئت قليلاً. بالكاد كنت أعرف المرسل آدم جرانت Adam Grant. كان لدينا محادثة واحدة سابقة، فقط لا غير. لم أسأله أن يقدمني لأحد ولم أشر بأي شيء لآدم حول رغبتني في التعرف إلى بوب.

وكما اتضح، كان آدم على حق، لقد كان هناك الكثير من الأشياء المشتركة بيني وبين بوب، وقد تكون هناك فرص للتعاون. على الأقل، من الواضح أنه مفيد جداً بالنسبة لي أن أتواصل مع مؤلف ومحاضر ناجح مثل بوب، والذي طبعاً قد سمعت الكثير عنه قبل أن يتم تقديمي إليه. شكرت آدم وأرسلت رسالة إلكترونية إلى بوب للتواصل، ثم أكملت يومي.

بعد بضعة أسابيع، حصلت على رسالة إلكترونية أخرى من آدم تقدمني لشخص آخر. في تلك اللحظة صدمت مرة أخرى، أجريت مكالمة هاتفية واحدة مع الرجل، ولكن لم ألتق به قط، ولم أساعده أو أطلب منه أي شيء. كان لا بد أن أعرف ماذا يجري، ولذا قررت قراءة كتاب جرانت، أعط وخذ Give and Take.

كان كتاباً من أفضل الكتب التي قرأتها على الإطلاق. مملوء بالقصص العظيمة والكثير الكثير من البيانات المستندة إلى الأبحاث، يقدم جرانت حجة قوية أنه في مجال الأعمال والحياة على حد سواء، يفوز المانحون. أعط وخذ قدمني أيضاً لآدم آخر، آدم ريفكين Adam Rifkin.

يقدم آدم ريفكين ثلاثة أشخاص يومياً. وقد أدت ممارسته إلى زواجين، ومئات الوظائف، وعشرات من الشركات التي يجري تمويلها، وما لا يقل عن اثنتي عشرة شراكة تجارية جديدة.

على عكس ما قد تظن، فإن ريفكين ليس شخصاً يختلط بالناس كثيراً. في الحقيقة، هو منطوٍ وخجول لا يملك وقتاً كثيراً للتواصل فهو رائد أعمال ناجح جداً في مجال التكنولوجيا المتسلسلة. ومع ذلك، كما أخبر آدم صديقي مايكل سيمونز Michael Simmons في مقابلة له مع فوربس، «إذا كان لديك في الأساس شبكة علاقات، فإن تعرف الناس بعضهم إلى بعض أقوى الإجراءات اليومية التي يمكنك اتخاذها لتطوير تلك الشبكة. في بضع دقائق، يمكن أن يكون لك تأثير كبير على حياة شخصين وتفيد نفسك بقدر كبير وتفيد المجموعة بأسرها التي تبنيها».

في الجوهر، تقديم شخص لآخر له أثران، أولاً: إنك تصادق بذلك على الشخصين اللذين تقدمهما. تخبر كل منهما بأن الآخر يستحق أن تعرفه. ثانياً: تقدم معلومات حول السبب الذي يوجب تواصل الشخصين.

إذا كنت قد أحسنت التقديم، يمكن لكلا الطرفين الاستفادة. والأفضل من ذلك، أنت أيضاً سوف تستفيد، حيث سيقدرك الطرفان أنك فكرت بهما وعملت على تعريفهما ببعض. وفوق ذلك، لا يستغرق ذلك منك وقتاً طويلاً. وصف غرانت هذه الأداة القوية بأنها «خدمة من خمس دقائق».

من الجيد أن تقوم بالتعريف عندما يسألك أحد الطرفين عن الآخر، ولكن لهذه الممارسة قيمة أكبر عندما تقوم بها دون أن تسأل، تماماً كما فعل غرانت معي ومع بوب بيرج Bob Berg. ففكر في الأشخاص في شبكتك الاجتماعية، وخصوصاً الأشخاص الذين لم تتحدث معهم منذ فترة. فكر في من قد يستفيد من التواصل مع أناس آخرين. ثم استخدم لينكد إن أو البريد الإلكتروني لترسل مقدمة بسيطة. تلك التي وضعتها بداية هذا الفصل مثال رائع.

في ملاحظة موجزة ولكن مقنعة، أخبر كل شخص من يكون الآخر. (الأفضل من ذلك، امدح كل شخص للآخر). ثم اقترح أن يتواصلوا ولمح لسبب كون ذلك مفيداً للطرفين. هذا الجزء الثاني مهم بشكل خاص إذا كنت تقدم أشخاصاً مشغولين قد لا يكون لديهم الكثير من وقت الفراغ لمقابلة أناس جدد. (ألسنا كلنا كذلك؟).

كما هو الحال مع كتابة بطاقات الشكر، فإن الجزء الصعب هو وضع نظام لهذه الممارسة. باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، تمكن ريفكين من القيام بذلك، كما جاء أيضاً في مقال Forbes: «حدد آدم 50 شخصاً كأصدقاء مقربين على فيسبوك وأعد إشعارات على تويتر للأشخاص الذين يرغبون في بناء علاقة أكثر عمقاً معهم. ما يعنيه هذا هو أنه على الأرجح سوف يطلع على جميع تحديثات هؤلاء الأشخاص»، والتي غالباً ما توفر له سبباً محدداً للوصول إلى شخص ما (على سبيل المثال: «رأيت أن ديف يعمل على كتاب جديد عن فن التعامل مع الناس. بما أن آدم يتقن مهارات التعامل، اعتقدت أنه قد يكون لديكما بعض الأشياء لتشاركاها»).

«قبل وجود هذه الأدوات، كان عليك أن تسأل الناس ما الجديد؟» الآن، لست مضطراً للاتصال كي تعرف أين هم؟ فالشبكات الاجتماعية توفر لك ذلك.

ثم يفكر في مقدمات مناسبة ومفيدة للأشخاص على شبكته ويلجأ إلى لينكد إن لينفذها. منذ انضمام ريفكين إلى لينكد إن في ديسمبر 2003، قام بانتظام بثلاثة تقديمات في اليوم. وهذا يعني أنه قد قدم عشرة آلاف، أمر مذهل.

تعريف الناس بعضهم ببعض يقيقك على رأس الاهتمامات مع الأشخاص المهمين في شبكتك ويمكن أن يكون له تأثير يغير حياة الأفراد الذين تقدمهم. ويمكنك القيام بكل ذلك في بضع دقائق في اليوم.

وها أنا أخيراً ألتقي بيوب بيرج، الذي قدمني له آدم جرانت قبل عامين. أنتظر بفارغ الصبر معرفة ما سيحدث بعد ذلك.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. قم بإحصاء شبكتك الاجتماعية، ابدأ بلينكد إن، ثم انتقل إلى وسائل التواصل الاجتماعي، ثم البريد الإلكتروني وقائمة الاتصال في هاتفك، وربما حتى دفتر التليفونات القديم. اكتب أسماء ثلاثين شخصاً لم تتحدث معهم منذ فترة.
2. قم بمطابقة كل اسم من الأسماء الثلاثين مع أشخاص آخرين في شبكتك والذين قد يستفيدون من التعارف بشكل متبادل. اكتب هذه الأسماء الثلاثين إلى جانب أول مجموعة.
3. ابدأ تقديم الأشخاص في الشبكة الذين دونت أسماءهم، ابدأ بواحد فقط في اليوم بغض النظر عن مدى حماسك، بحيث لا تجهد نفسك بسرعة وحتى تبني اعتياداً على هذا التمرين. واصل حتى تتطور هذه الممارسة لتصبح عادة.

52. اشتر له بونساي

«ماذا يمكن أن نهدي رجلاً لديه كل شيء؟» سألت رئيسة الموظفين، ميچ. كنا قد عقدنا للتو اجتماعنا الناجح الأول مع ريتش، وهو مستثمر من أصحاب رؤوس الأموال في نيويورك، وكنا نحاول إيجاد شيء جميل لإرساله لنشكره على اجتماعه معنا. كانت هذه هي المرة الأولى التي أجمع فيها أموالاً من مؤسسات استثمار، وكنت أشعر برهبة شديدة من العملية برمتها.

مئات الأشخاص يسعون للقاء هؤلاء المستثمرين شهرياً، بمعدل خمسة رواد أعمال لجوجين في اليوم. فقد اعتاد هؤلاء قول لا لمعظم من يفاوضهم.

كنت قد بدأت عادة كتابة بطاقات الشكر في ذلك الوقت، لكنني شعرت بأن ذلك لن يكون كافياً. أيضاً، أثناء الاجتماع، كنت قد أهديته واحداً من كتبي. كنت أرغب في إرسال شيء خاص، شيء لا ينسى. ولكن شأنه شأن معظم أصحاب رؤوس الأموال، كان ريتش غنياً. بكل المقاييس، كان لديه كل ما يحتاج إليه من الناحية المادية. حسناً، ربما لم يكن لديه يخت. ولكن لن أتمكن من إهدائه واحداً. كنت محتاراً بشأن نوع الهدية التي سأرسلها عقب الاجتماع.

«ما رأيك في البونساي؟» سألت ميچ فجأة. «إن البونساي مميزة، سهلة النمو، وتعيش لفترة طويلة».

بمجرد أن قالت ذلك، علمت أننا وجدنا ضالتنا. إن البونساى هدية مثالية لمستثمر من أصحاب رؤوس الأموال الذي يملك كل شيء. طلبت من ميج أن تأتينا بواحدة (من الواضح أننا لم نفعل ذلك من قبل) وبدأت في كتابة الكلمة التي سترافقها:

عزيزي ريتش

أتمنى النمو المستمر لك ولنا ولهذه البونساى

أمل أن تعجبك

مع تحياتي

ديف كيربن

لقد كنت متحمساً جداً! سيكون من السهل جداً الاهتمام بالبونساى وسوف تبقى لسنوات، تماماً مثل الاستثمار في شركتنا، لا يكابل لوكال. أرسلنا البونساى في بريد مستعجل مع ملاحظة بسيطة وأخذنا نتظر أن يتسلمها ريش.

لسوء الحظ، حصلنا على رد من ريتش قبل أن يتسلم البونساى. لقد اختار ريتش ألا يستثمر في لا يكابل لوكال. وقال برسالة إلكترونية: إنه «أحب عملنا كثيراً، لكنه ليس متأكداً تماماً إن كان الأمر مجدداً بالنسبة له».

صعقني الخبر. بصراحة، بالطبع كنت مستاءً من رفض أحد المستثمرين التعامل معنا خاصةً بعد أن عملت بجهد لأعثر على

هدية شكر مثالية، لشخص لم يكن بحاجة لها، وزاد انزعاجي لأن
الرفض حصل قبل أن تصل الهدية.

لحسن الحظ أن ميچ، رئيسة الموظفين التي طالما وقفت إلى
جانبي، كانت إلى جانبي هذه المرة أيضاً.

«ديف، أولاً وقبل كل شيء: أنا متأكدة من أنه سوف يأتينا منه
رد بعد أن يحصل على البونساي. ثانياً: أنت لا تعرف ماذا سيحمله
المستقبل. وثالثاً: وربما أهم ما في الأمر، بغض النظر عما يحدث
هنا، أعتقد أننا على موعد مع حدث ما».

كانت ميچ على حق.

وصلنا في اليوم التالي رد من ريش يشكرنا على البونساي.
كتب: «شكراً جزيلاً على البونساي. أقدر لكم اهتمامكم، ديف!
أحببت البونساي وآمل أن أعتني بها بشكل أفضل مما فعلت مع
شركتكم».

وبالنظر إلى أن ريتش قد رفض التعاون معنا للتو، فما قاله لا
يطمئن في الواقع. إلا أنني، تلقيت بريداً إلكترونيّاً نهاية اليوم التالي
جاء فيه: «كيف حالك ديف. أريد أن أقدمك لتيم، وهو زميل مستثمر
أكثر اهتماماً مني في أمور التكنولوجيا. تيم، ديف رجل أعمال رائع
ويولي اهتماماً بالآخرين. يجب أن تتواصلاً أنتما الاثنان».

النقطة الأساسية، هي أنه فيما يتعلق بأولئك الأشخاص الذين
يهتمك إسعادهم والتأثير فيهم بشكل إيجابي، فيستحق الأمر شراء

وإرسال هدية تعبر من خلالها عن اهتمامك. إن البونساى هي الهدية المثالية لرأسمالي مستثمر، وللمستثمرين الآخرين لأنها تنمو، تماماً كما يريدون لاستثماراتهم أن تنمو، وهي تعبر عن اهتمامك وهي راقية دون أن تكون باهظة الثمن. (نشتريها الآن بكميات كبيرة مقابل 35 دولاراً أمريكياً تقريباً). إذا كان المستثمرون من أصحاب رؤوس الأموال يقدرّون بونساى ثمنها 35 دولاراً، فأى شخص آخر في حياتك سيقدّرها أيضاً.

بالطبع، سيقدّر معظم الناس أي هدية تعبر عن اهتمامك بهم، ولا يهم إن كانت بونساى. يمكن أن تكون أي شيء آخر ككتاب أو بطاقة شكر. لا بل أرسلنا أحياناً حدائق عشب صغيرة، وشوكولاتة، وألعاباً. حتى أننا أرسلنا مرة لعبة عبارة عن سور بعد أن نصحننا أحد المستثمرين وقال: إننا بحاجة إلى بناء سور أفضل لحماية أعمالنا قبل أن يضع ماله لدينا.

يقولون إن مجرد التفكير بالآخر هو ما يهم، ولكن بالنسبة لي، عندما يتعلق الأمر بإرسال هدايا شكر، فالتفكير والتنفيذ كلاهما مهم. الأمر كله يتعلق بالتفكير خارج الصندوق وإرسال شيء لن يرسله شخص آخر ويسعد المتلقي به.

أما بالنسبة للتواصل مع تيم عن طريق ريش، فاستغرق الأمر بعض الوقت، ولكن في النهاية كتب لي تيم شيئاً قيماً جيدة للاستثمار في شركتنا. حصل على بونساى لطيفة في اليوم التالي.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. قم بكتابة أسماء خمسة أشخاص مهمين في حياتك المهنية و/ أو حياتك تجبهم أن يكونوا سعداء على الدوام.
2. بالنسبة إلى كل واحد من هؤلاء الأشخاص الخمسة، قم بعصف ذهني لاختيار هدية تعبر من خلالها عن اهتمامك وتكون بسعر معقول ولن يفكر في إرسالها أحد، وستسعد المتلقي. (لا بأس في البونساي إذا لم تستطع التفكير في أي شيء آخر).
3. خصص خزانة هدايا الشكر، اشتر مخزوناً من هدايا الشكر المبتكرة وأرسلها بانتظام، وليس فقط في المناسبات الخاصة، ويفضل أن تكون مرفقة بكلمة مكتوبة بخط اليد.

عندما يتعلق الأمر
بإرسال هدية شكر
لا تنس، فكل ما عليك
فعله هو التفكير
خارج الصندوق وإرسال
شيء يمكن أن يسعد
المتلقي ولن يفكر
شخص آخر في إرساله.

53. كن مقتبساً: الجزء 2

كيف تبقى في ذاكرة الآلاف من الناس كل يوم؟

«ديف. إذا بنيت فلن يأتوا».

قالت هذه الكلمات زوجتي وشريكتي في العمل، كاري، وأحسست بأني أتمزق في الداخل حين سمعتها؛ لأنها استعارت من أشهر كلمات واحد من أفلامي المفضلة هو Field of Dreams، بطريقة سلبية، فلم يكن من السهل أن أسمعها.

والسبب الآخر وراء ذلك الإحساس هو يقيني أن كاري كانت دائماً على صواب. كان ذلك عام 2008، وكنا نتحدث عن شبكة الويب الجديدة التي تعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي والتي تتطور بسرعة آنذاك. ما كانت كاري تقوله بشكل شاعري هو أن أيام بناء موقع على شبكة الإنترنت ومن ثم انتظار الناس أن يجدوه ويتصفحوه سوف تنتهي عما قريب. في الواقع، كان عدد الأشخاص الذين يستخدمون مصطلح «تصفح الويب» ينقص شيئاً فشيئاً. وبدلاً من ذلك، أصبح الويب هو الذي يتصفح الناس عبر الموجات الموثوقة: فيسبوك وتويتر ولينكد إن.

لحسن الحظ، وافقت كاري الرأي. لقد تبادلنا الأفكار حول ما يجب فعله حيال هذه المشكلة وأدركنا أنه بدلاً من إنشاء مواقع

ويب وواجهات جميلة للشركات، يمكننا إنشاء محتوى جميل وقيم ثم مساعدة الشركات على جذب انتباه الأشخاص عن طريق توزيعها حيث يقضي الناس وقتهم: على الشبكات الاجتماعية.

فكرنا: «إذا بنيناها، يمكننا أن نذهب إليهم». لقد نجحت الاستراتيجية، وتمكنا من بناء شركتين ناجحتين استناداً إلى هذه الفكرة.

خلال هذه العملية، بدأنا العمل على علاماتنا التجارية الخاصة أيضاً. أدركنا أنه إذا كانت وسائل التواصل الاجتماعي تساعد على تنمية العلامات التجارية والشركات الصغيرة، فيمكننا أن نفعل الشيء نفسه لنا نحن. لقد انفجر حقل العلامات التجارية الخاصة في السنوات القليلة الماضية، واليوم يرى الكثير من الناس جدوى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على سبيل المثال لا الحصر على وظيفة أفضل، أو إيجاد عملاء جدد أو شركاء جدد، أو الحصول على صفقة أفضل.

في عام 2008 شعرنا بالريادة. كانت الاستراتيجية هي نفسها التي استخدمناها في أعمالنا: قم بالبناء وسيأتي إليك الناس. بعبارة أخرى، قم بإنشاء حسابات على وسائل التواصل الاجتماعي ثم قم بنشر محتويات رائعة وقيمة بشكل منتظم، وعندما عشت في بوستن كان برنامجي الرياضي الإذاعي المفضل هو ويل «Weel». وهكذا، حرصت على أن يكون المحتوى الذي أقدمه عبر وسائل التواصل الاجتماعي هو: الترفيه عن الناس. تثقيف الناس. إلهام الناس.

لقد نجحت الاستراتيجية، وقد حصل كل منا على آلاف عدة من المتابعين عبر فيسبوك وتويتر ولينكد إن. شيء واحد كان مؤكداً: لقد

أسهمنا في إثبات أن المحتوى الجيد بإمكانه وحده أن يرفعك إلى القمة. في مرحلة ما، كان لديّ عدد من المشاهدات (20 مليون زائر) على لينكد إن يفوق ما لدى بيل جيتس Bill Gates، و جاك ويلش Jack Welch، ومارك كوبان Mark Cuban مجتمعين. بالتأكيد لم يكن بسبب الذكاء أو الثروة أو النجاح. كان ذلك لأنني شاركت بشكل أكبر ومحتوى من وجهة نظري أفضل من هؤلاء الرجال.

ولكن وسائل التواصل أصبحت أكثر ضجيجاً وصخباً حيث بدأت العديد من العلامات التجارية والشركات الصغيرة والأفراد في إنشاء المزيد والمزيد من المحتوى في محاولة للوصول إلى المستهلكين. والنتيجة هي ما يطلق عليه صديقي المؤلف «مارك شيفر» Mark Schaefer «صدمة المحتوى». هناك الكثير من المحتوى وليس لدى الناس وقت كافٍ للوصول إليه.

الخبر السار هو أنه بدلاً من الاضطرار إلى أن تصبح مصنعاً للمحتوى، وتنشر باستمرار كميات لا حصر لها من المحتوى الترفيهي والتربوي والملهم لإطعام وحش وسائل التواصل الاجتماعي، يمكنك أن تصبح ببساطة منسقاً عظيماً. في الأساس، المحتوى موجود. كل ما عليك القيام به هو العثور على محتوى مرفه، مثقف وملهم يكون له صدى على شبكتك الخاصة، ثم انشره للآخرين.

سأفصح لك عن سر بشأن وسائل التواصل: قليلون هم من ينتبهون إلى مصدر المحتوى الرائع، ولكن الجميع يتذكر من أين حصلوا عليه. بالطبع، يجب عليك دائماً ذكر مصدر اقتباساتك. كما لا يوجد خطأ في إنشاء تدويناتك الخاصة الأصلية وتغريداتك وتحديثات لينكد إن الخاصة بك. ولكن كل ذلك يستغرق وقتاً طويلاً.

بالطبع، من الأسهل جداً أن تكون مشرفاً جيداً، أي أن تعثر على مصادر رائعة وأن ترتب المحتوى الخاص بك مسبقاً. أي الشبكات الاجتماعية التي ينبغي اعتمادها يتوقف على أهدافك، ولكن بالنسبة لمعظم الناس، فإن لينكد إن وتويتر هي أماكن رائعة للبدء. فيسبوك جيد أيضاً، لكنه أكثر خصوصية. هناك الكثير من الأدوات المجانية المتاحة لمساعدتك في تنظيم وجدولة محتوى رائع (Likeable Hub الذي توفره شركتنا هو إحدى هذه الأدوات المجانية).

من خلال تنسيق الكثير من المحتويات الرائعة لوسائل التواصل الاجتماعي، سينتهي بك الأمر كلياً أن تتصدر أخبار الناس وبالتالي تفكيرهم. في كل يوم تقريباً، يقول لي أحد الأشخاص على شبكتي: «أراك في كل مكان، أحب ما تنشر، استمر في هذا». في حين أن الكثير من المحتوى «الخاص بي» هو في الواقع لأشخاص آخرين: مقالات تثقيفية مفيدة، إرشادات، أشرطة فيديو مسلية، مخططات بيانية، اقتباسات وقصص ملهمة أجدها. هي أشياء ليست لي ولكنني أرتبها بعناية توافق ذوق جمهوري.

أفضل ما في وسائل التواصل الاجتماعي هو كيف تقيم. يمكن لمقالة جيدة أن يشاهدها ويعجب بها مئات أو حتى آلاف الأشخاص. فكر في الأيام الماضية حين كان مندوبو المبيعات البارعون وأصحاب الأعمال الصغيرة يسيطر ذكرهم على الرسائل المكتوبة والمرسلة بالبريد أو الإعلانات الصحفية أو الإذاعية. الآن الرسالة نفسها التي كانت فيما مضى تصل إلى شخص واحد يمكنها أن تصل اليوم إلى الآلاف أو عشرات الآلاف أو حتى الملايين دون أي تكلفة أو جهد.

بالطبع، يمكنك أيضاً استخدام الأدوات التكنولوجية للوصول إلى الأشخاص بشكل خاص والبقاء في البال بطريقة أكثر خصوصية وشخصية. في حين أن LinkedIn و Twitter من الأدوات الرائعة للعلامات التجارية الجماعية، فإن WhatsApp، Snapchat، والرسائل النصية هي أدوات ممتازة لبناء العلاقات الفردية. في بعض الأحيان، يقدّر لك الناس أنك شاركتهم مقالة أو فكرة أو اقتباساً بصفة خاصة، بدلاً من أن تصلهم عبر صفحتك العامة. إذا قابلت شخصاً مهماً تريد التأثير فيه، فاحصل على معلومات الاتصال به، ودون أن تلج بالسؤال أو حتى أن تسأل عن أي شيء، أرسل له، في رسالة خاصة، محتوى تعتقد أنه سيهمه.

أرسلت تغريدة للوري غرينر Lori Greiner إحدى نجوم شارك تانك Shark Tank وهي أيضاً رائدة أعمال ومستثمرة، كان ذلك قبل سنة تقريباً، بعدما رأيتها تروج لكتابها خلال حلقة من البرنامج. ولكن بدلاً من إرسال تغريدة عامة، أرسلت لها رسالة خاصة مباشرة، تقول إنني سأكون سعيداً لمساعدتها في الترويج لكتابها. دهشت وتحمست جداً عندما ردت برقم هاتفها الخليوي.

في غضون أسبوع، وقبل أن نتحدث هاتفياً، كنت أنا ولوري نتبادل رسائل حماسية، وعلى النقيض من الاعتقاد السائد بأن الاتصال الإلكتروني ينقصه التواصل المباشر، كنا نبني علاقة أكثر صدقاً مما يمكن فعله من خلال مكالمة مباشرة أو اجتماع شخصي. أرسلت لها مقالات عدة عن كيفية إطلاق كتاب يتصدر المبيعات، كتاب واحد فقط كتبته حول هذا الموضوع، وقد أعربت

عن تقديرها له. وانتهى الأمر بأن يكون كتابها من أكثر الكتب مبيعاً على أمازون بعد بضعة أسابيع فقط، وانتهى بي المطاف مع صديق جديد. وبعد مرور عام، كانت لوري إلى جانبي عندما احتجت إلى خدمة أو اثنتين، ونحن لم نلتقِ وجهاً لوجه بعد!

إسعاد الناس ليست مهمة سهلة. الحفاظ على الكثير من المتابعين السعداء أصعب. ومع ذلك، لا يتعين عليك أن تنشر محتويات أصلية بشكل آلي ليتصدر ذكرك أذهان الناس أثناء إنشائك علامتك التجارية الشخصية. عليك فقط أن تعرف أين تجد هذا المحتوى وكيف تديره بأسلوب أفضل على الشبكة.

الخطوات الأولى السريعة التي يجب اتخاذها:

1. إذا لم تكن مشتركاً على لينكد إن أو تويتر، فانضم إلى إحدى هاتين الشبكتين الاجتماعيتين الأساسيتين لبناء علامتك التجارية الشخصية. إذا كنت أساساً على أحدهما، فانضم إلى الأخرى.
2. أنفق ثلاثين دقيقة للبحث عن محتوى مرفه، مثقف، وملهم. احتفظ بقائمة رئيسة وابدأ في مشاركة وتنسيق المحتوى لشبكاتك الاجتماعية.
3. ابحث عن محتوى يناسب خمسة أفراد أساسيين على شبكتك وأرسله إليهم بشكل خاص من خلال Snapchat أو WhatsApp أو في رسالة نصية.
4. اجعلها عادة أن تجد بانتظام محتوى تثقيفياً وترفيهياً وملهماً على أقل تقدير، يمكنك القيام بذلك عن طريق تخصيص ثلاثين دقيقة في الأسبوع لإدارة المحتوى.

الخاتمة

الحصول على كل ما تريده في الحياة مرتبط بالتعامل مع الناس وإحداث الفرق

لقد حصلت على مر السنين على العديد من النصائح الرائعة من أناس مذهلين، كنت محظوظاً بأني التقيت قادة في مجال الأعمال، ومؤلفين، ومرشدين عالميين، لكن لعل أكثر نصيحة أثرت فيّ هي تلك التي سمعتها من زوجتي كاري، التي نظرت إلي ذات يوم بينما كنا جالسين على الكنب، كانت لحظة عشوائية، في يوم كبقية الأيام، بعد ظهر سبت وكان يوماً خريفياً يميل إلى البرودة. كان الأطفال يلعبون في الطابق العلوي، ولم نكن نتحدث عن الأعمال، كنا قد انتهينا للتو من تناول الغداء، وقد استرخينا تماماً، على غير العادة، على الكنب، عندما التفتت إلي كاري وقالت:

«أنت تعلم أن المفارقة المطلقة هي أن سر الحصول على كل ما تريد في العمل والحياة هو معاملة الناس بشكل جيد، وليس

محاولة الحصول على كل ما تريد. عندما تتعرف إلى الأشخاص المناسبين، وتستمع جيداً إليهم، وتتواصل معهم وتلهمهم، سيمنحونك بالطبع كل ما تريد، سيفعلون ذلك بكل سرور، ولن تحتاج حتى إلى سؤالهم».

أجبتها: «أنت عبقرية». كم كانت على حق.

انتهت أيام فرض النفس أو التنمر من أجل الوصول إلى القمة، فالناس الأكثر إزعاجاً، وعدائية، وحزماً لم يعودوا هم الفائزين في عالم الأعمال التجارية وفي الحياة. ربما نجح المتزلفون، والملحون والانتهازيون في السابق وربما ينجحون على المدى القصير اليوم، لكنهم لن يكونوا الفائزين في المستقبل. بل على العكس تماماً، سيكون الفائزون هم الذين يعرفون كيف يفهمون أنفسهم، وكيف يتواصلون مع الآخرين ويعملون معهم بشكل جيد.

أمضينا الكثير من الوقت نتحدث عن كيفية فهم النفس والآخرين بشكل أفضل، كيف نستمع بشكل أفضل، وكيف نتواصل بشكل أعمق، وكيف نؤثر في الآخرين. كما ناقشنا الصراعات والتحديات التي قد تنشأ.

لقد تحدثنا عن كيفية تعليم الناس وإلهامهم، وكيف نُشعر من حولنا بالسعادة؟ سواء في العمل أم في المنزل أم على شبكات التواصل.

وبالرغم من أن هذه الأساليب قد لا تؤدي إلى نجاح فوري، إلا

أنها ستجعلك الشخص الذي يرغب الآخرون بوجوده، والشخص الذي يعرفه الناس، ويحبونه، ويثقون به، والشخص الذي يريد الناس مساعدته كي ينجح.

اتبع قواعد اللعبة في فن التعامل مع الناس وسوف يريد الناس مساعدتك في الحصول على كل ما تريد في العمل وفي الحياة.

قد تكون هذه هي نهاية الكتاب، لكنها بداية رحلتنا معاً، كما حثتكم في المقدمة، سأحثك مرة أخرى: تواصل معي في أي وقت وبقدر ما تريد. أكثر ما أريده هو مساعدتك على النجاح في إتقان المهارات الشخصية التي تعلمتها في هذه الصفحات، أرسل لي رسالة على تويتر، لينكد إن، أو بالبريد الإلكتروني. إذا كنت ترغب، يمكننا تحديد موعد لردشة مجانية عبر الفيديو على Sched-uledave.com. أتطلع إلى رؤيتك تنمو وتنجح.

فن التعامل مع الناس كما يقول عنوان الكتاب هو فن وليس علماً. ولكن إذا كنت قد وصلت في قراءة الكتاب إلى هذه الفقرة، وخصوصاً إذا كنت قد قمت بالخطوات السريعة نهاية كل فصل، فقد بدأت بالفعل في إتقان فن التعامل مع الناس، أتمنى لك نجاحاً مستمراً.



شكر

فصول ومراحل كثيرة مر بها هذا الكتاب حتى وصل إليكم بهذا الشكل، وأنا ممتن جداً لأولئك الذين جعلوا الأمر ممكناً، سواء الذين وردت أسماؤهم أدناه أم الكثيرون الذين يدعمونني وأسماؤهم لم تذكر.

أولاً وقبل كل شيء، شكري لزوجتي، كاري، لقد علمتني فن التعامل مع الناس أكثر من أي شخص آخر، وأنا أقدرك أكثر مما تتصورين. شكراً لانضمامك إليّ في رحلة الحياة. لأطفالي، شارلوت، كيت، وسيث، شكراً لأنكم تحملتم (بابا) بينما كنت أكتب هذا الكتاب، وأعدكم بأن كتاب الأطفال الذي تسألون دائماً عنه سوف يأتي. شكراً لمربية أطفالنا جويس؛ لأنك جعلت الحياة أسهل بكثير بالنسبة لكاري ولعائلتي حين كنت أكتب هذا الكتاب وأدير شركة في الوقت نفسه.

شكراً لأمي، أبي، فيل، دان، داني، دا، ميمي، مارك وليزا، وبقية أفراد عائلتي لكل الحب والدعم غير المشروطين.

إلى رئيسة الموظفين، ميغ ريدينغر Meg Riedinger، ذراعي اليمنى في كثير من الأحيان، أشكرك على كل ما قمت به وما زلت

تقومين به لتجعليني أكثر إنتاجية وأكثر كفاءة وسعادة، أنا محظوظ لأنك في حياتي. إلى كبير موظفي التكنولوجيا، هونغ مورجنبسر Hugh Morgenbesser، إلى نائبة رئيس التسويق، نيكول كرويسي Nicole Kroese، إلى نائب رئيس المبيعات، مارك بروكس Mark Brooks، وبقية فريقنا الرائع في لايكابل لوكال Likeable Lo-cal، شكراً على تسييركم السفينة بينما كنت بعيداً أكتب، أنتم أفضل فريق على الإطلاق.

إلى كاندي هاري وراشيل هادل Candie Harris, Rachel Hadley، والفريق في لايكابل ميديا، أشكركم على قيادتكم الشجاعة، شكراً كذلك لجميع مستشارينا المحبوبين: ميلند ماير، مارك روجرج، بيغ جاكسون، كريغ غيسون، إد زوكريجر، ونهال ميهتا. وبفضل مستثمرينا: ديف ماكلور، وتوماس ديبينديتو، ودون دوغلاس، ومارك شوفرو، وبن روزنر، وفيرن هارتش، وكرييل برايس، ودانيال فيشر، وجان وجون دزيويت، وموريس ريزنيك، وإريك كوالمان، وروي رودنشتاين، وأرماندو بيوندي، وبرنت بشور، وبريان جاكوب، وبرايين سافاج، وديفيد تشاي، وجد بريد، وجيمي فوسيك، ولانس مكلوغ، ونافيت ارون، وتود جيسمان، وتوم ميوسيل، وترافيس هوف، وباربرا مورغنيسر، وتريفور فولسوم.

إلى أصدقائي، أشكركم على إلهامكم ووقوفكم إلى جانبي. أصدقائي في منظمة رواد الأعمال، أنتم حقاً أشخاص يمكنني الاتصال بهم في الساعة الثالثة صباحاً للتحدث بأي شيء. شكراً

لك بن روزنر، وأندي كوهين، وجيف بيرنشتاين، وفينسنت
كانيريانو، وكيفن غيلبرت، وريان باين، ودانا حداد.

إلى أصدقائي حول العالم، أشكركم على الضحكات ولحظات
اللهو الجميلة. شكراً لستيف إيفانجيليستا، وكيفن أنااب، وتاد
برونو، أندي كوفمان، ومات سيشل، وشون فليشمان، وكيفن
آيشلمان. ولأصدقائي بو، نشكركم لكونكم راعون: مارفن دانسون
الثالث، وميخ سيميون، وريشي لولا، وسارة بستروت، ودانيكا
وايتهاوس، وتشاد فاهيف، وآرون كابوريك، وديفيد بيمتل، وأليسا
مالاسبينا، وهيلاري وول. Steve Evangelista, Kevin Anannab, Tad
Bruneau, Andy Kaufmann, Matt Sichel, Sean Fleischman, and Kev-
in Aeschelman. To my BU friends, thank you for being fabulous:
Marvin Dunson III, Meg Simione, Rishi Lulla, Sarah Bestrout, Dani-
ka Whitehouse, Chad Flahive, Aaron Kaburick, David Pimentel, Al-
yssa Malaspina, and Hilary Wall

إلى أصدقائي في بورت واشنطن Port Washington، أشكركم
لأنكم الجيران الأكثر وداً: جيمي باكر، وكين روسكين، وجيريمي
روشستر، وسكوت باكستر، وديفيد هيدت. Jamie Packer, Ken
Ruskin, Jeremy Rochester, Scott Baxter, and David Heydt

إلى عائلتي في دار النشر، شكراً لأنكم جعلتم هذا الحلم
حقيقة. سيليست فاين Celeste Fine، أنت أفضل وكيل على
هذا الكوكب. جون ماس John Maas، أنت إضافة جديدة رائعة
للفريق. تاليا كرون Talia Krohn، شكراً لك على رعاية هذه الفكرة
- أنا مدين لك ببونساي أو اثنين. إلى وايد لوكا Wade Lucas،

أشكرك لأنك ساعدتني كي أوصول كلماتي إلى المزيد من الناس حول العالم. إلى بقية أعضاء فريق كراون Crown، شكراً لكم على كل ما بذلتموه لجعل كلماتي حية.

إلى كل من أثر فيّ وأصدقائي من المؤلفين عبر الإنترنت وخارجها، أشكركم على إلهامي بكلماتكم وأكثر من ذلك بتصرفاتك.

إلى كل من تقاطع طريقه بطريقي، وإلى جميع الذين ساعدوا في تشكيل هذه الكلمات، أقول: شكراً.

الملحق A

تقييم إنياغرام

ظهر هذا التقييم في الأصل في كتاب «الوعي للعمل: إنياغرام،
الذكاء العاطفي، والتغيير»

Awareness to Action: The Enneagram, Emotional
Robert Tallon Intelligence, and Change لروبرت تالون
وماريو سيكورا Mario Sikora. لقد أجريت بعض التعديلات
البسيطة ليتلاءم مع هذا الكتاب. لمزيد من المعلومات حول الـ
Enneagram.

قم بزيارة www.enneagramlearning.com

الشخصية: النمط «A»

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

5	4	3	2	1
دائماً تقريباً	أحياناً كثيرة	أحياناً	نادراً	لا ينطبق أبداً

- __ مبدع ولدي رؤية فنية للحياة.
- __ أشعر بأني مختلف عن الآخرين، وأشعر بأني مستبعد.
- __ أعيش حالة الحزن أكثر من معظم الناس الذين أعرفهم.
- __ أميل إلى أن أكون شديد الحساسية.
- __ أشعر بأن هناك شيئاً ينقصني في حياتي.
- __ أحسد الآخرين على علاقاتهم وأنماط حياتهم وإنجازاتهم.
- __ ألمع في الأوساط التي يمكنني فيها التعبير عن إبداعي.
- __ عندما يساء فهمي، قد أدخلو إلى نفسي، أخجل، و/ أو أتمرد.
- __ أميل إلى أن أكون رومانسياً وأنتظر حب حياتي العظيم.
- __ يمكن أن أؤخذ في عالم خيالي من الرومانسية والخيال.
- __ أستمتع بامتلاك أشياء أنيقة وفريدة من نوعها لا توجد عند الجميع.
- __ يجذبني ما هو صارخ وخارج عن المألوف.
- __ أميل إلى المزاجية، الخلوة مع الذات، والاستغراق في التفكير عند الضغوط.

- أميل إلى أن تكون عطوفاً، وأعبر عن مشاعري، وأظهر دعمي عندما لا أكون أعاني من ضغوط.
- يجرحني النقد كثيراً.
- أميل إلى التأمل والبحث عن معنى لحياتي.
- أحاول أن أكون متميزاً وأفعل أشياء لأتجنب أن أكون عادياً.
- الأخلاق والذوق الرفيع في غاية الأهمية بالنسبة لي.
- يجد الناس أنني أبالغ في الدراما.
- أعتقد أنه من المهم أن أفهم مشاعري الخاصة ومشاعر الآخرين.
- مجموع النقاط

الشخصية: النمط «B»

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

5	4	3	2	1
دائماً تقريباً	أحياناً كثيرة	أحياناً	نادراً	لا ينطبق أبداً

- لدي شعور قوي بالمسؤولية وأعمل بجد.
- أحاول التحضير لكل طارئ.
- أشك في الآخرين وأتساءل عن دوافعهم.
- اتخاذ القرارات بمفردي قد يسبب لي القلق.
- السلامة والأمان من الأولويات في حياتي.
- أشكك في قراراتي وآرائني حول نفسي.

- __ أعتقد أنه من المهم أن يكون الناس مع أشخاص آخرين أو أن ينتموا إلى مجموعة أو منظمة.
- __ أقدر الاعتقاد بأن كل شيء سيكون على ما يرام في كثير من الأحيان ولكنني أفتقر إلى الإيمان بهذا الاعتقاد.
- __ الأصدقاء والعائلة يقدمون الدعم الذي أشعر بأنه ضروري في الحياة.
- __ أميل إلى المبالغة في أخذ الأمور على محمل الجد وأبالغ في ردة فعلي تجاه القضايا الصغيرة.
- __ لا أثق تماماً بشخص لم أعرفه منذ فترة طويلة.
- __ أبحث عن الخطر، عن أناس غير آمنين أو مواقف غير آمنة.
- __ أميل إلى الشعور بالريبة والقلق وأتخذ موقفاً دفاعياً عندما أكون تحت الضغط.
- __ أميل إلى إعطاء الآخرين الرعاية، والدفء، والإخلاص عندما لا أكون متوتراً.
- __ عند الشعور بالقلق، قد أصبح متيقظاً ومسيطرًا للغاية.
- __ عند الشعور بالاسترخاء، أميل إلى أن أكون ودوداً ومتجاوباً مع الناس.
- __ فيما يخص العلاقات، فإنني أجد صعوبة في الوثوق بالتزام الشخص الآخر.
- __ عندما أخاف شيئاً ما، أقوم بكل ما هو ضروري للتغلب على خوفي.

__ أميل للقلق أكثر من الآخرين.

__ تدفعني الحاجة إلى الشعور بالأمان والدعم الاجتماعي.

__ مجموع النقاط

الشخصية: النمط «C»

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

5	4	3	2	1
دائماً تقريباً	أحياناً كثيرة	أحياناً	نادراً	لا ينطبق أبداً

__ أكره المواجهة وأحاول الحفاظ على السلام.

__ بسيط، ومسترخ، ومتفائل.

__ أستمتع بصبر ويمكن أن أكون متفهماً جداً ومريحاً للأصدقاء.

__ أميل إلى المماثلة وأتجاهل المشاكل وأوهم نفسي أنها غير موجودة.

__ أميل للتعود والروتين، ويمكنني الاسترخاء بسهولة والابتعاد عن الواقع من خلال التلفزيون، أحلام اليقظة، كتاب جيد، إلخ.

__ أواجه صعوبة في اتخاذ القرارات لأن «كل شيء يبدو لي جيداً».

__ الروتين والترتيب يساعدني على التركيز وإنجاز الأشياء.

__ قد أنسى، وأهمل، ولا أركز في التفاصيل.

__ قد أكون غاضباً رغم أنني أبدو مسالماً.

- __ أتعب بسهولة وأحب أن أخصص وقتاً خلال النهار للاسترخاء وتجديد الطاقة.
- __ قد أفضل ملازمة المنزل والتمتع بالراحة والسلام في منزلي.
- __ في العلاقات، أبحث عن الانسجام والسلام من خلال الشعور بالانتماء للشخص الآخر و/أو الارتباط به.
- __ لا أحب المتذمرين، هؤلاء الناس يدفعوني للعناد الشديد.
- __ قد أقوم بأشياء روتينية وغير مهمة قبل أن أبدأ عملاً مهماً.
- __ أميل إلى الانزواء، والنسيان، والعناد، والسلبية العدائية عندما أكون تحت الضغط.
- __ أميل إلى الانفتاح الذهني، وتقبل الأمور، والصبر عندما لا أكون تحت الضغط.
- __ أميل إلى مهاودة الناس فقط حتى يكفوا عن مضايقتي.
- __ أغضب وأقلق و/أو أكتئب عندما تكثر الأشياء التي يجب فعلها أو القرارات التي يجب اتخاذها.
- __ يقال: إنني لطيف وأكره أن أضع نفسي أولاً.
- __ تحركني الحاجة إلى الحفاظ على راحة البال والانسجام في حياتي.
- __ مجموع النقاط

الشخصية: النمط «D»

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

5	4	3	2	1
دائماً تقريباً	أحياناً كثيرة	أحياناً	نادراً	لا ينطبق أبداً

- __ أميل إلى أن أكون أكثر عاطفة من معظم الناس الذين أعرفهم.
- __ أرى أن العلاقات الإنسانية أهم جزء في حياتي.
- __ أرى نفسي مستعداً لتوفير الرعاية وتقديم المساعدة وأحب أن أجعل الناس يشعرون بأنهم محبوبون ومميزون.
- __ أواجه صعوبة في قول لا لأي طلب.
- __ أشعر براحة أكبر عندما أعطي وليس عندما آخذ.
- __ أشعر بأنني بحاجة للتقرب من الناس وأشعر بالرفض والألم إذا لم أجد هذا التقارب.
- __ أحب أن أشعر بأنه لا غنى عني ومساعدة الآخرين كي ينجحوا.
- __ أحب أن أكون كريماً، منفتحاً على الآخرين، ومتصلاً بالناس.
- __ أتجنب التعبير عن المشاعر السلبية وأرغب في مجاملة الناس.
- __ أحتاج جداً أن يلاحظني الآخرون، ويحبوني، ويقدرُوا ما أقوم به لغيري.
- __ أحب أن يعتمد علي الآخرون، وأفني بوعودي.
- __ في العلاقات الزوجية، يعجبني أن أسمع بأنني محبوب ومرغوب.

- __ الناس يشعرون بالراحة في اطلاعي على مشاكلهم.
- __ أعمل بجد في الحفاظ على العلاقات.
- __ أميل إلى أن أكون متسلطاً وصعباً عند الإحساس بالضغط.
- __ أميل إلى أن أقدم الحب، والرعاية، والدعم عندما لا أشعر بأي ضغط.
- __ أعرف كيف أجعل الناس يحبونني.
- __ يمكن أن أتصرف مثل المضحى بنفسه عندما لا يتم تقديري.
- __ أعتقد أن دوافعي لمساعدة الآخرين نبيلة ومفيدة.
- __ تحركني الحاجة إلى أن أكون مقدراً ومحبوياً وعلى تواصل بالناس.
- __ مجموع النقاط

الشخصية: النمط «E»

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

5	4	3	2	1
دائماً تقريباً	أحياناً كثيرة	أحياناً	نادراً	لا ينطبق أبداً

- __ أجيد تسويق نفسي وأفكاري.
- __ أحب القيام بأكثر من مهمة أو مهمتين في آن واحد وأستمتع «بتعدد المهام».
- __ أريد أن أكون «رقم واحد» وأنا واثق في قدراتي.

- أحب أن أعمل وأن أكون منتجاً، وقد أصبح العمل أولوية في حياتي.
- لطالما كنت شخصاً يقوده السعي إلى تحقيق هدفه، فيما أذكر.
- أشدد على المظهر اللائق، والانطباع الأولي الجيد، وارتداء الملابس المناسبة.
- أن أضع المنتج في السوق قبل المنافسة أهم بالنسبة لي من احتجازه حتى يصبح «مثالياً».
- أفضل أن أكون مع الناس من أن أكون وحدي.
- يهمني إيجاد أفضل طريقة عملية وفعالة للقيام بالعمل.
- من أجل أن أثير الإعجاب، قد أحمل نفسي الكثير وأقطع وعوداً لا أستطيع الإيفاء بها.
- قيل لي إنني لست منسجماً مع مشاعري.
- أعتقد أن المنافسة أمر جيد وأميل إلى أن أكون منافساً شديداً.
- أقدر تخطي المعايير والارتفاع إلى القمة في مهنتي.
- أميل إلى «تدوير» الحقائق والترويج لنفسني بشكل مبالغ عندما أعاني من الضغوط.
- أميل إلى أن أكون صادقاً وكفوياً وساحراً عندما لا أعاني من الضغوط.
- أعتقد أن المشاعر السلبية تشكل عقبة في طريق إنجاز العمل.
- أجد أنه من السهل التكيف مع مختلف الأشخاص والمواقف.

- __ أستمع بدعم أعمال الآخرين الذين أهتم بهم والذين يستحقون ذلك.
- __ أجد صعوبة في فهم لماذا يقبل الناس بالمرتبة الثانية.
- __ يشجعني التميز والاعتراف بنجاحاتي وإنجازاتي الشخصية.
- __ مجموع النقاط

الشخصية: النمط «F»

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----------------|---------------|---------|--------|----------------|
| دائماً تقريباً | أحياناً كثيرة | أحياناً | نادراً | لا ينطبق أبداً |
- __ لا أشعر بالارتياح بالقرب من الأشخاص المزعجين والعاطفين.
- __ أستمع بتحليل الأشياء، وجمع البيانات، ومعرفة ما الذي يحرك الأشياء.
- __ أميل إلى أن أكون خجولاً ومنزويماً، خاصةً في المناسبات الاجتماعية.
- __ أميل إلى أن أكون مرتاحاً في تعييري عن أفكار أكثر من مشاعري، خاصة عندما أعبر بشكل عفوي.
- __ قد أتردد عندما أحاول تنظيم أفكارى وقد لا أتكلم أبداً إن لم أكن مرتاحاً لما أريد قوله.
- __ أحاول تجنب المواجهات.

- أستمتع بقضاء الوقت بمفردتي مع اهتماماتي الشخصية.
- حساس للنقد ولكن أحاول إخفاء تلك الحساسية.
- أستمتع بالشعور بالاستقلالية الذي أستمدته من العيش بتواضع.
- أفضل ألا يعرف الآخرون ما أشعر به أو ما أعتقده ما لم أخبرهم.
- قد يجد الناس صعوبة في تتبع تسلسل أفكاري.
- يعجبني التحكم بوقتي ومحيطي الخاص.
- أنزعج بسهولة من الأشخاص الذين يتصرفون بشكل غير ذكي وبعدم اطلاع.
- لدي أفكار ونظريات وآراء حول كل شيء تقريباً.
- أميل إلى الاختلاط مع الأشخاص الذين لهم نفس الاهتمامات.
- أميل إلى البعد والعند والتشاؤم عندما أعاني من الضغوط.
- أميل إلى أن أكون متعمقاً وموضوعياً وحساساً عندما لا أعاني من الضغوط.
- يمكن أن أكون ناقداً، وساخراً ومجادلاً وقد أتصرف بتفوق فكري.
- لا أمانع في العمل وحدي ويعجبني أن أكون مكتفياً بذاتي.
- أعتمد على الحقائق بدلاً من العواطف في اتخاذ القرارات.
- مجموع النقاط

الشخصية: النمط «G»

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

5	4	3	2	1
دائماً تقريباً	أحياناً كثيرة	أحياناً	نادراً	لا ينطبق أبداً

- __ أشعر بضرورة التمتع بالحياة وأنا متفائل بشأن المستقبل.
- __ ثرثار، ولعوب، وأحياناً غير منضبط.
- __ أحب ترك خياراتي مفتوحة، أو بعبارة أخرى «لا أحب القيود».
- __ لدي الكثير من الأصدقاء والمعارف وأدعمهم بالترفيه عنهم.
- __ أحتاج إلى التحفيز وأحب الأشياء الجديدة والممتعة والمثيرة والمختلفة.
- __ أميل إلى أن أكون مثالياً وطموحاً وأريد أن أقدم للعالم شيئاً إيجابياً.
- __ أحب أن أرفه عن الآخرين وأستمع برواية القصص وبجو المرح.
- __ أحب أن أكون دائم الحركة وقد يرى البعض أنني مفرط بالنشاط.
- __ أستمع بتجربة أشياء كثيرة ويمكنني القيام بالعديد من الأشياء المختلفة بشكل جيد.
- __ أكره الشعور بالملل وأتجنب القيام بأعمال مملة واعتيادية.
- __ أميل إلى القيام بأشياء أكثر من اللازم وأرغب دائماً في المزيد.
- __ حساس جداً ضد الناس المتسلطة، فهم يجعلونني أشعر بعدم الارتياح.

- __ أتصرف أحياناً بشكل غير مناسب، وغير منضبط، و/أو متمرد عندما كنت أعاني من الضغوط.
- __ أميل إلى الاستمتاع، الإبداع، التأمل والتفاؤل عندما أكون مرتاحاً نفسياً.
- __ عندما أجد عملاً أحبه، يمكنني أن أكون منتجاً ومتحمساً جداً.
- __ لا أرى جدوى في تحمل الألم والمعاناة وأحاول تجنب ذلك.
- __ أصبح محبطاً إذا لم يكن هناك وقت كافٍ للقيام بكل الأشياء المرحة التي أريد القيام بها.
- __ لا أحب أن أجالس المتشائمين والسلبين.
- __ أميل إلى أن أكون متحمساً وقليل الصبر حيال إنجاز الخطط.
- __ أشعر بالحماسة والرضا والسعادة واختبار أعمال جديدة.
- __ مجموع النقاط

الشخصية: النمط «H»

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

5	4	3	2	1
دائماً تقريباً	أحياناً كثيرة	أحياناً	نادراً	لا ينطبق أبداً

- __ أدافع عمّا أريده وأحتاجه في الحياة.
- __ يعتبرني الناس شجاعاً وينظرون إلي كقائد بالفطرة.

- __ أقدر القوة والاستقلالية، أفخر بالاعتناء باحتياجاتي الخاصة،
 وأتوقع من الآخرين أن يفعلوا الشيء نفسه لأنفسهم.
- __ لا أصبر على الأشخاص غير المباشرين أو المتذبذبين.
- __ حازم وأحب المنافسة والفوز.
- __ أوفر الحماية الشديدة لأحبائي وأشعر بالرضا عند مساعدة
 الآخرين.
- __ أحب أن أظهر قوتي وأن أكون المدير و/ أو المسؤول.
- __ لست ساذجاً. يجب أن تكسب ثقتي، وسوف أمتحن وفاءك.
- __ أحب المجازفة وتثييري المنافسة.
- __ أعمل بجهد وأعرف كيف أنجز الأمور.
- __ أحب التحديات وأستمتع بالمنافسة الشريفة.
- __ أفضل أن أكون محترماً من أن أكون محبوباً.
- __ أشعر بأنني يجب أن أتولى المسؤولية لأنني الأقوى والأكثر
 حسماً في المجموعة.
- __ فخور بكوني مباشراً، وأقول الأشياء «كما هي»، وشديد مع
 الآخر بمحبة.
- __ أميل إلى أن أكون متمرداً ومسيطرًا وغير حساس عندما أعاني
 من الضغوط.
- __ أميل إلى أن أكون مفعماً بالحيوية والثقة بالنفس ومفيداً عندما لا
 أكون أعاني من الضغوط.

- __ لا أرتاح في التعبير عن أي مشاعر سوى الغضب.
- __ عندما أثق في الناس، يمكنني أن أتخلى عن حذري وأصبح أكثر حساسية.
- __ أميل إلى تعدي الحدود في السعي وراء المرح والمتعة.
- __ تدفعني الحاجة إلى حماية نفسي وأجبابي وأن أكون قوياً ومسيطرًا على حياتي.
- __ مجموع النقاط

الشخصية: النمط (أ)

أعط درجة لكل من البيانات التالية وفقاً لصحتها أو لانطباقها عليك

5	4	3	2	1
دائماً تقريباً	أحياناً كثيرة	أحياناً	نادراً	لا ينطبق أبداً

- __ لدي إحساس قوي بالصواب والخطأ وأكافح من أجل الكمال.
- __ أفخر لكوني منضبطاً، معتدلاً وعادلاً.
- __ النزاهة الشخصية مهمة للغاية بالنسبة لي.
- __ أميل إلى أن أرجح المنطق على العاطفة.
- __ قد أكون جاداً للغاية وقد أفتقر إلى العفوية.
- __ أنتقد نفسي (وأقسو عليها في النقد) ويسهل علي إصدار أحكام على الآخرين وانتقادهم.
- __ أميز بسهولة ما هو خطأ في موقف ما، وكيفية القيام بالأفضل.

- أميل إلى أن أكون مدمن عمل وأنجز عملي بإتقان.
- أقدر التنظيم الجيد والدقة مع نفسي ومع الآخرين.
- القيم والأخلاق أهم من الرحمة والتسامح.
- أميل لرؤية النصف الفارغ من الكأس وأبحث عما يحتاج إلى إصلاح.
- لا أظن أن السعي إلى الإتقان أمر سلبي وأود أن أتأكد من جميع التفاصيل.
- أميل إلى أن أكون غير متسامح وغير مرن ومتصلباً عندما أمر بضغوط.
- أميل إلى أن أكون عاقلاً وعقلانياً ومتقبلاً عندما لا أكون تحت الضغط.
- الخوف من التعرض للانتقاد وأن يحكم عليّ بأني غير لائق من قبل أشخاص آخرين.
- أجد صعوبة في التسامح وقد أحمل ضغينة لفترة طويلة.
- أواجه صعوبة في رؤية المناطق «الرمادية» لمشكلة ما، وأميل إلى رؤية الأشياء باللونين الأسود والأبيض.
- أواجه صعوبة في الاعتراف بأني مخطئ.
- أعتقد أن القواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات لها غرض ويجب اتباعها، وأحبط عندما تكسر القواعد.
- تدفعني الرغبة في أن أكون مستقيماً ونزيهاً ومنضبطاً.
- مجموع النقاط

تحديد نوع الشخصية

نتيجة النقاط

1. قم بتدوين درجاتك لكل قسم في الخطوط المناسبة أدناه. على سبيل المثال، مجموع نقاط الشخصية «A» يجب أن يسجل على الخط الموجود مباشرة أسفل «A». الأرقام الموجودة أسفل الخطوط في هذه الصفحة تعكس الشخصية حسب تقييم Enneagram. تشير أعلى درجاتك عادةً، ولكن ليس دائماً، إلى نوع شخصيتك.

A B C D E F G H I

مجموعات الدرجات - Score

الشخصية التي تقابلها

1 8 7 5 3 2 9 6 4

2. أدخل أعلى ثلاث درجات والشخصية التي تقابل كلاً منها في المربعات المناسبة أدناه.

النمط الأعلى الأول النمط الأعلى الثاني النمط الأعلى الثالث

3. سجل النوع بحسب السؤال 2 أعلاه (4، 6، 9، 2، 3، 5، 7، 8، أو 1) المرتبط بنمطك الأول، وفقاً لأعلى درجة

4. الآن اقرأ «أوصاف الأنماط» بداية من الصفحة التالية. ما الوصف الأقرب إليك؟

5. إذا كان 3 و4 لا يتوافقان، فما هو تقديرك لنمط شخصيتك؟

الشخصيات حسب الدرجات

النمط الأول: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى الكمال. وهي غالباً ما تكون نموذجاً للياقة والمنطق الواضح، والسلوك المناسب. تركز على القواعد والإجراءات وتتأكد دائماً من أنها تقوم بـ «الشيء الصحيح». عندما تبالغ في السعي إلى الكمال، يمكن أن تنتقل إلى الانتقاد وإصدار الأحكام كما قد تصبح غير راغبة في المخاطرة. تحت الضغوط، تخشى هذه الشخصيات التمادي في المرح حتى لا تصبح غير مسؤولة.

نقاط الضعف: جامدة وغير راغبة في التغيير، متسرعة في الأحكام، ناقدة.

النمط الثاني: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى التواصل، غالباً ما تكون اجتماعية وتقدم الرعاية والعناية للآخرين. تساعد الآخرين في تلبية احتياجاتهم، تبني علاقات بسهولة وتستمتع بإيجاد رابط مشترك مع الآخرين. عندما تبالغ في السعي للتواصل، قد تفشل في الاعتناء باحتياجاتها وينتهي بها الأمر إلى الاعتماد عاطفياً على الآخرين. عندما تعاني من الضغوط، تخشى الانعزال في حال لم تكن على اتصال وثيق بالآخرين.

نقاط الضعف: تكسر الحدود، تتكلف، دورها دائماً داعم.

النمط الثالث: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى التفوق. تعمل بجد لتجاوز المعايير والنجاح في كل ما تقوم به. تعطي أهمية كبرى للإنتاجية وتقدم نفسها بصورة الفائز في أي بيئة تتواجد فيها. وعندما تبالغ في سعيها إلى التفوق، قد تصبح مهتمة بجذب الاهتمام وقد تقدم الصورة على الجوهر. عندما تمر بضغط، قد تخشى إن لم تبذل جهداً كبيراً للتميز أن تصبح متواضعة.

نقاط الضعف: متلازمة «نعم، سأقوم بذلك». ملتفة وترغب في المظهر الجيد. تطلب الاعتراف.

النمط الرابع: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى أن تكون فريدة من نوعها. تنهج عموماً حياتها بطريقة إبداعية، بطرق جديدة ومثيرة للاهتمام. تنجذب نحو الأشياء والخبرات الأنيقة أو الراقية أو غير العادية. عندما تفرط في السعي لأن تكون فريدة، قد تشعر بأنها قد أسىء فهمها وقد تنعزل عن الآخرين وتنزوي. عند المعاناة من الضغوط، قد تخشى إن لم تضع اللمسة الخاصة بها على عالمها وخبراتها، فإن شخصيتها ستكبت.

نقاط الضعف: التمرد من أجل التمرد، الإصرار على أنها على حق، مبالغة في الدراما.

النمط الخامس: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى الانفصال. مراقبة، منطقية، ومتحفظة عموماً. تركز على حل المشكلات والأفكار المبتكرة وجمع البيانات. عندما تبالغ في

سعيها إلى الانفصال، يمكن أن ينتهي بها الأمر بأن تصبح مملّة - بعيدة كل البعد عن تجاربها وعواطفها. عند التعرض لضغوط، قد تخشى أنها إذا لم تبقى منفصلة وحذرة، فإنها قد تفقد السيطرة.

نقاط الضعف: التفكير أكثر من اللازم، القيام بالقليل جداً، عدم تطوير العلاقات، عدم إدراك المحيط والتأثير على الآخرين.

النمط السادس: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى أن تكون آمنة. تجد الأمن في أن تكون جزءاً من شيء أكبر منها، كمجموعة أو تقليد. حريصة ومسؤولة وتحمي رفاهية الجماعة. تركز على الحفاظ على الاتساق والتقاليد والتماسك. عندما تفرط في السعي إلى أن تكون آمنة، قد لا تجازف وهو شيء ضروري للأداء العالي لذلك فهي ترضى بالأقل. عند التعرض للضغوط، قد تخشى من أنها إذا خفتت من الحذر، فسوف تكون عرضة للأخطار المحتملة.

نقاط الضعف: التشاؤم، الشك، العناد.

النمط السابع: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى الإثارة. مستبشرة، ومتحمسة، ومتفائلة، وفضولية. تركز على الاحتمالات والخيارات وتحب تسلية الآخرين. عندما تفرط في الحماسة، فقد تخفق في المتابعة، وتصبح مشتتة بسهولة، وتتصرف بلا مسؤولية. عند الضغوط، قد تخشى إن لم تحافظ على الخيارات المفتوحة، تفويت شيء ما.

نقاط الضعف: التحدث كثيراً، عدم متابعة الأمور، تجنب ما يزعج.

النمط الثامن: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى أن تكون قوية. ذات توجه عملي، تبادر من تلقاء ذاتها، تحب أن تكون مسؤولة. تركز على إنجاز الأشياء وتتغلب على العقبات التي قد تكمن في طريقها. عندما تبالغ في سعيها لتكون قوية، قد لا تلتزم بالقواعد أو المعايير المفترض اتباعها ويمكن أن يصبح سلوكها غير منضبط. عند الضغوط، قد تخشى أن تصبح مرتبطة بالآخرين أو أن تعيش العواطف بعمق كبير، فتصبح معتمدة على الآخرين.

نقاط الضعف: التهويل، الإحساس بأنها دائماً على حق، الحاجة إلى أن تكون في موقع الرئاسة.

النمط التاسع: تتفاعل مع العالم من خلال السعي إلى أن تكون في سلام. هادئة، لطيفة ومحبوبة. تركز على الحفاظ على شعور داخلي بالانسجام عن طريق التقليل من احتياجاتها والتركيز على احتياجات الآخرين. عندما تبالغ في السعي نحو السلام، يمكنها أن تصبح سلبية، وتعتمد على الآخرين في اتخاذ القرارات عنها. عندما تتعرض للضغوط، تخشى من أنها إذا وضعت أهمية كبيرة على نفسها، فسينظر إليها على أنها تبحث عن الاهتمام.

نقاط الضعف: الإحجام، تجنب الصراع، متلازمة «الإنسان الطيب».

لمزيد من المعلومات حول تقييم إنياغرام يمكنكم زيارة www.enneagramlearning.com

الملحق B

اقتباسات ملهمة

للاطلاع عليها على الإنترنت زوروا

<http://kerpenQuotes.com>

عن الاستماع

الحكمة هي المكافأة التي تحصل عليها لأنك استمعت طوال حياتك،
بينما كنت تفضل أن تتكلم - **دوغ لارسون**
أحد أكثر أشكال الاحترام صدقاً، الاستماع إلى ما يقوله الآخر -
براينت مكغيل

إذا شغلت نفسك بالاستماع والمراقبة، فسوف تكسب أضعاف ما
تكسبه حين تتكلم - **روبرت بادن باول**

الاستماع شيء مغناطيسي وغريب، وقوة خلاقية. الأصدقاء الذين
يستمعون إلينا هم الذين نندفع نحوهم. حين يستمع إلينا الآخرون، فإننا
نُخلق، نتفتح ونزدهر - **كارل أ. مينينغر**

معظم الأشخاص الناجحين الذين عرفتهم في حياتي هم الذين
يستمعون أكثر مما يتكلمون - **بيرنارد باروخ**

هناك حكمة في الاستماع أكثر من الكلام، وهذا ينطبق على كل العلاقات، وليس على العلاقات الرومانسية فقط - **دانيال داي كيم**
 الشيء الأكثر أهمية في التواصل هو سماع ما لا يقال - **بيتر دراكر**
 عندما يتحدث الناس، أنصت بانتباه. معظم الناس لا ينصتون أبداً -
إرنست همنغواي

معظم الناس لا يستمعون بنية فهم ما يقال، بل يستمعون بنية الرد على ما يقال - **ستيفن كوفي**
 الأصدقاء هم هؤلاء القلة الذين يسألوننا كيف حالنا، ومن ثم ينتظرون سماع الجواب - **إد كنفهام**

فن المحادثة أساسه الاستماع - **ملكوم فوربس**
 حقاً لا يمكنك الاستماع إلى أي شخص وفعل أي شيء آخر في الوقت نفسه - **م. سكوت بيك**

لدينا أذان ولسان واحد حتى نسمع أكثر وتكلم أقل - **ديوجانس**

عن سرد القصص

القصص عملة موحدة للبشرية - **ظاهر شاه**
 القصص العظيمة تحدث لأولئك الذين يعرفون كيف يروونها - **إيرا غلاس**
 الجنس البشري يفكر من خلال الاستعارات ويتعلم من خلال القصص - **ماري كاثرين باتسون**
 في بعض الأحيان الواقع معقد للغاية. لكن القصص تعطيه شكلاً -
جان لوك غودار

إن كنت ستروي قصة، فارو قصة مهمة، أو لا تروِ على الإطلاق -

جوزيف كامبل

رواية القصص تكشف معاني دون الوقوع في خطأ التعريف - هانا أرندت

القصص التي نقولها تصنع العالم بكل معنى الكلمة، فإذا كنت تريد تغيير العالم ما عليك إلا أن تغير قصتك. هذه الحقيقة تنطبق على الأفراد والمؤسسات - مايكل مارغوليس

أولئك الذين يروون القصص يحكمون العالم - مثل هندي أمريكي
هناك دائماً مساحة لقصة يمكنها أن تنقل الأشخاص إلى مكان آخر

- ج. ك. رولينج

عن الأصالة

التنوير هو مفتاح كل شيء، وهو مفتاح الألفة، لأنه هدف الأصالة

الحقيقية - ماريان وليامسون

عندما يتعلق الأمر بالقيمة الكبيرة للأصالة، لا أعرف شيئاً أكثر قيمة،
من أن تكون ببساطة أنت نفسك - تشارلز. سويندول

نعم، من خلال البحث تبين أن أعظم القادة نظروا إلى أعماقهم وكانوا
قادرين على أن يرووا قصة جيدة بكل أصالة وشغف - ديباك شوبرا

تثير الأوقات الصعبة رغبة فطرية في الأصالة - كوكو شانيل

دائماً كن نسخة أصلية من نفسك، وليس نسخة مستنسخة من شخص

آخر - جودي غارلاند

كن نفسك ولا تفكر فيما يعتقد الآخرون عنك - هنري ديفيد ثورو

تألق بكل ما لديك. عندما يحاول شخص ما أن يكبحك، فقط
خذ الأكسجين وأطل أكثر إشراقاً - **كاتلين أيرونز**
عش بأصالة. لماذا تستمر في التنازل عن شيء جميل من أجل شيء
مزيف؟! - **ستيف مارابولي**

تطلب الأصالة قدراً معيناً من التأثير والشفافية والنزاهة - **جانيت
لويز ستيفنسون**

علينا أن نجرؤ على أن نكون أنفسنا، مهما كان ذلك مخيفاً أو غريباً
كما يجب أن تثبت النفس أنها كذلك - **ماي سارتون**
أستطيع أن أكون أفضل من ذلك أكثر من أي شخص آخر - **دياناروس**

عن الشفافية

لا يوجد ما هو أكثر إقناعاً وأكثر فعالية من شفافية قلب واحد، شفافية
حياة صادقة - **جوزف باربر لايتفوت**
يؤدي عدم الشفافية إلى عدم الثقة وشعور عميق بانعدام الأمان -
دالاي لاما

أحب عندما تكون الأمور شفافة وحررة وخالية من الكبت والأحكام
- **فارييل وليامز**

أتمنى لو أن كل حياة بشرية حرة نقية شفافة - **سيمون دي بوفوار**

الحقيقة لا تدمر أبداً قضية عادلة - **مهاتما غاندي**

فلسفتنا برمتها فلسفة شفافية - **فاليري جاريت**

أظننا فقط بحاجة إلى مزيد من المساءلة ومزيد من الشفافية - **جون ثون**

الأمانة هو الفصل الأول في كتاب الحكم - **توماس جيفرسون**

عن العمل الجماعي

الالتزام الفردي بالجهد الجماعي، هذا ما يتطلبه العمل الجماعي،
عمل الشركة، عمل المجتمع، عمل الحضارة - **فينس تومباردي**
الموهبة تفوز بالمباراة، لكن العمل الجماعي والذكاء يفوزان
بالبطولات - **مايكل جوردن**

العمل الجماعي هو القدرة على التعاون في العمل من أجل رؤية مشتركة.
القدرة على توجيه الإنجازات الفردية لتحقيق أهداف المنظمة. إنه الوقود
الذي يسمح للناس العاديين بتحقيق نتائج غير عادية - **أندرو كارنيجي**
وحدنا نحقق القليل، معاً نحقق الكثير - **هيلين كيلر**

لا أحد فينا يفوقنا ذكاءً إذا كنا مجتمعين - **كين بلانشارد**
وجودنا معاً هو البداية. واستمرارنا معاً هو التقدم. عملنا معاً هو
النجاح - **هنري فورد**

إذا تقدم الجميع إلى الأمام معاً، فالنجاح يهتم بنفسه - **هنري فورد**
قوة الفريق هي في كل عضو من أعضائه. وقوة كل عضو هي في
الفريق - **فيل جاكسون**

التعاون بين المعلمين يتيح لكل منهم الاستيلاء على مخزون
الآخر من الذكاء الجماعي - **مايك شمكر**

لإشعال النار تطلب الأمر حجرين من الصوان - **لويزا ماي**
في الاتحاد قوة... وعندما يكون هناك تعاون وعمل جماعي يمكن
تحقيق نتائج رائعة - **ميتي ستيبانيك**

أفضل عمل جماعي هو الذي يأتي من رجال يعملون بشكل مستقل نحو هدف واحد في انسجام تام - جيمس بيني

عن الاستجابة

الثقة مثل الفن، ليست في أن تعرف جميع الإجابات، بل في أن تكون منفتحاً على جميع الأسئلة - إيرل غراي ستيفنز

الحياة 10٪ منها أشياء تحدث معنا و90٪ منها ردة فعلنا عليها - جون

سي ماكسويل

المتشائم يشكو من الريح، والمتفائل يتوقع أن تتغير، والواقعي يعدل الأشرطة - وليام آرثر

أصعب شيء هو اتخاذ القرار والباقي هو مجرد مثابرة - أميليا إيرهارت
إما أن تدير يومك، أو أن يدرك يومك - جيم روهن

عن القدرة على التكيف

سينجو أولئك الذين يديرون التغيير بشكل أفضل، وليس الأقوى ولا الأكثر ذكاء - تشارلز داروين

القدرة على التكيف يحددها الفرق الشاسع بين التكيف من أجل التأقلم والتكيف من أجل الفوز - ماكس ماكيون

فن الحياة هو إعادة تأقلم مستمرة مع محيطنا - كاكوزو اوكاكورا

القدرة على التكيف ليست عملية تقليد، بل هي قوة المقاومة والاندماج - مهاتما غاندي

سيحاول الناس إخبارك بأن جميع الفرص الرائعة قد تم التقاطها.

ولكن في الواقع، العالم يتغير كل ثانية، رامياً فرصاً جديدة في جميع الاتجاهات، وفي اتجاهك أيضاً - **كين هاكوتا**

كل الأنماط الثابتة غير قادرة على التكيف أو المرونة. الحقيقة هي خارج كل الأنماط الثابتة - **بروس لي**

الرجل الحكيم يتكيف مع الظروف، كما يأخذ الماء شكل الوعاء الذي يحويه - **مثل صيني**

اسقط سبع مرات وانهض ثماني مرات - **مثل ياباني**

عن الشغف

لن تجد أي شغف إن رضيت بالقليل في مقابل حياة هي دون الحياة التي تستطيع أن تعيشها - **فيلسون مانديلا**

طور شغفك بالعلم. إن قمت بذلك، فلن تتوقف عن النمو - **أنطوني دانجيلو**
الشغف طاقة. تحسس القوة التي تستمدتها من التركيز على ما يحمسك - **أوبرا وينفري**

يجب أن نتصرف بشغف قبل أن نشعر به - **جان بول سارتر**

لا شيء بأهمية الشغف. بغض النظر عما تريد القيام به في حياتك، كن شغوفاً - **جون بون جوفي**

إذا كنت تشعر بأن هناك شيئاً ما من المفترض أن تقوم به، إذا كان لديك شغف به، فتوقف عن التمني وقم به - **واندا سايكس**

إذا كنت لا تحب ما تقوم به، فلن تقوم به بكثير من الاقتناع أو الشغف

- **ميا هام**

من واجب الروح أن تكون مخلصه لرغباتنا الخاصة، يجب أن تسلم
نفسها للشغف الكبير - ريببكا ويست

عن المفاجأة والبهجة

غالباً ما يفاجأ الزوج الذي يقرر مفاجأة زوجته - فوتير
لا يتطلب الأمر الكثير لتفاجئ الآخرين، ولكن أن تفاجئ نفسك،
فهذا هو الإنجاز العظيم - كريستين هارتلي
فاجئ نفسك كل يوم بشجاعتك - دينهولم إيوت
بالنسبة لقضايا الصداقة، والحب، والعمل، والحرب، المفاجأة هي
حل متفائل - اميت كالانترى

يميل الناس للعب في منطقة راحتهم، لذلك يتم عموماً تحقيق أفضل
الأشياء في حالة من الدهشة - برايان اينو

عن البساطة

ليس هناك عظمة حيث لا توجد البساطة، والخير، والحقيقة - ليو
تولستوي

أظهر الهدوء، اعتنق البساطة، خفف الأنانية، وحد من الرغبات - لاوتزو
البساطة هي أصعب شيء يمكن توفيره في هذا العالم، هي الحد
الأخير للخبرة، والجهد الأخير للعبقرية - جورج ساند

هناك سمو محدد في البساطة تفوق كل تأثير الفطنة - ألكسندر بوب
الذي لا تستطيع شرحه لمن عمره ست سنوات، أنت نفسك لا تفهمه
- ألبرت آينشتاين

الحياة بسيطة حقاً، لكننا نصبرُ دائماً على جعلها معقدة - **أرسطو**
البساطة مجرد طرح الأمور الواضحة وإضافة الأمور ذات المغزى -
جون مايدا

حرر نفسك من تعقيدات حياتك! حياة البساطة والسعادة تنتظرك -
ستيف مارابولي

عن الامتنان

تأمل الخيرات التي تنعم بها الآن، ولدى الجميع الكثير منها، ولا
تتوقف عند مصائبك الماضية، ولدى الجميع شيء منها - **تشارلز ديكنز**
أقوى دليل على الامتنان هو أن تعيد ما أنت ممتن له - **ريتشارد بول إيفانز**
عندما تشعر بالامتنان - عندما يمكنك رؤية ما لديك - ستكسر الأفعال
لتدخل المسرات حياتك - **سوزي أورمان**
يجب أن نجد الوقت لتتوقف ونشكر الناس الذين يصنعون فرقاً في
حياتنا - **جون ف. كينيدي**

يمكنك أن تشكّي لأن الورود لها أشواك، أو يمكنك أن تشعر بالامتنان
لأن الشجرة ذات الأشواك تنتج وروداً - **توم ويلسون**
نمّ عادة الشعور بالامتنان لكل شيء جيد يأتي إليك، واشكر باستمرار.
ولأن كل الأشياء قد أسهمت في تقدمك، يجب أن يشمل امتنانك كل
الأشياء - **رائف والدو إيمرسون**

اجعل الامتنان الوسادة التي ترفع عليها للصلاة ليلاً. وليكن الإيمان
هو الجسر الذي تبنيه للتغلب على الشر والترحيب بالخير - **مايا أنجيلو**

يمكن أن يقال: إننا أحياء في تلك اللحظات التي تكون فيها قلوبنا
مدركة لكنوزنا - ثورنتون وايلدر

بينما نعرب عن امتناننا، يجب ألا ننسى أبداً أن أعلى درجات التقدير
لا أن نطق بالكلمات، ولكن أن نعيش وفقها - جون ف. كينيدي

الامتنان ليس فقط أعظم الفضائل بل هو أبو الفضائل كلها - شيشرون

أولئك الذين لديهم القدرة على الامتنان هم الذين لديهم القدرة على
تحقيق العظمة - ستيف مارابولي

عن اللطف

هذا هو اعتقادي البسيط. لست بحاجة للمعابد، ولست بحاجة لفلسفة
معقدة. عقولنا، وقلوبنا هي معبدنا. الفلسفة هي اللطف - دالاي لاما

الابتسامة الدافئة هي لغة اللطف العالمية - وليم آرثر وارد

هناك أدلة دامغة على أنه كلما ارتفع مستوى احترام الذات، زاد احتمال
معاملة الآخرين باحترام ولطف وكرم - ناثانييل براندن

أيضا يوجد الإنسان، هناك فرصة للطيبة - لوسيوس أنيوس سينيكا

عامل الجميع باحترام ولطف «انتهينا». لا استثناءات - كيانا توم

كن لطيفاً، لأن كل شخص تقابله يخوض معركة أصعب - أفلاطون

أبسط عمل لطيف أفضل من أعظم النوايا - جبران خليل جبران

أفضل أن أخطئ في العطف والتعاطف من أن أحقق المعجزات
بالفظاظة والشدّة - الأم تيريزا

لا تفوت فرصة لتقول كلمة طيبة - وليم ميكبيس تاكيراي

قد يكون لطفنا الحجة الأكثر إقناعاً بما نعتقده - **جوردون ب. هينكلي**
من المحرج بعض الشيء أنه بعد خمسة وأربعين عاماً من البحث
والدراسة، أفضل نصيحة يمكنني أن أقدمها للناس هي أن يكونوا أكثر
لطفاً بعضهم مع بعض - **الدوس هكسلي**

يبدو لي أنه بغض النظر عن الدين الذي تنتسب إليه، أفعال اللطف
هي نقطة الارتكاز لجعل العالم مكاناً أفضل، كي نصبح أناساً أفضل فيه
- **جودي بيكوث**

عن التواضع

لا تنظر إلى الأسفل نحو أي شخص إلا إذا كنت تساعد على الصعود
- **جيسي جاكسون**

الفخر يجعلنا مصطنعين والتواضع يجعلنا حقيقيين - **توماس مرتون**
العبقرية الحقيقية ليست سوى فضيلة التواضع الخارقة في مجال
الفكر - **سيمون ويل**

التواضع مهم للغاية، لأنه يبقيك منتعشاً ومتجدداً - **ستيفن تايلر**
التواضع، هو هذا الأصل الطيب، الذي تنمو منه جميع الفضائل
السماوية - **توماس مور**

التواضع هو رمي النفس بعيداً، في التركيز التام على شيء آخر أو
شخص آخر - **مادلين لانجل**

نكران الذات هو التواضع. التواضع والحرية يسيران جنباً إلى جنب.
فقط الشخص المتواضع يمكن أن يكون حراً - **جيف ويلسون**

عن العطاء

ما من أحد أفقره العطاء - آن فرانك

لفتة لطيفة قد تطيب جرحاً ولا تشفيه إلا الرحمة - ستيف مارابولي
بينما نعمل على خلق الضوء للآخرين، فإننا بطبيعة الحال نضيء
طريقنا الخاص - ماري آن رادماخر

أصغر رعاية نقدمها للآخرين تشبه قطرة الماء، ستخلق تموجات في
جميع أنحاء البركة - جيسي ويريان ماتيو

لا تنتظر أن يكون الآخرون محيين، معطائين، عطوفين، ممتنين،
متسامحين، كرماء، أو ودودين... كن أنت القدوة - ستيف مارابولي

ما ننفته، نخسره. ما نحفظه سيترك للآخرين. ما نعطيه للآخرين سيكون
لنا إلى الأبد - ديفيد ماكجي

عندما تكون في شك حول ما يجب عليك القيام به، أخطئ بالعطاء -
توني كليفر

كل شروق شمس هو دعوة لنا لنصحو ونضيء يوم شخص آخر -
ريتشل إي غودريتش

عن المثابرة

لا شيء في العالم يمكنه أن يحل مكان المثابرة. ليست الموهبة:
فكم من رجل موهوب وغير ناجح. وليست العبقرية: فكم من عبقر
لم يكافأ. وليس التعليم: فكم من متعلم مهمل. فقط التصميم والإصرار
لا يقهران - كلفين كويليدج

الطاقة والصرامة ينتصران على كل الأشياء - بنجامين فرانكلين

طالما أننا نثابر في سعينا وراء أعماق مصيرنا، فسوف نستمر في النمو. لا يمكننا اختيار اليوم أو الوقت الذي يكتمل فيه نمونا لأنه يحدث في وقته المحدد - دينيس وايتلي

عندما ألتقي أشخاصاً ناجحين أسأل 100 سؤال حول سر نجاحهم. عادة ما يكون الجواب هو نفسه: المثابرة، والعمل الشاق، وتوظيف الناس المناسبين - كيانا توم

النجاح هو الانتقال من فشل إلى فشل مع عدم فقدان الحماسة - ونستون تشرشل

أفضل طريقة للخروج هي دائماً أن تستمر - روبرت فروست
معرفتي بالشجر علمتني معنى الصبر، ومعرفتي بالعشب علمتني تقدير المثابرة - هال بورلاند

شخصيتك الناجحة يحددها ما تفعله في محاولتك الثالثة والرابعة - جيمس ميشنر

إذا كنت ترغب في أن تكون في المقدمة، فتصرف كما لو كنت في الخلف - لاوتزو

لطالما حل شعار ثابر ولا تتراجع مشاكل الإنسانية وسوف يستمر في حلها - أوغو ديفد إمينك

عن الإلهام

هل تريد أن تعرف من أنت؟ لا تسأل. اعمل فالعمل سوف يحددك ويعرفك - توماس جيفرسون

أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي أن تخرعه - آلان كاي

اعلم علم اليقين أن ما نركز عليه هو ما سنكونه – أوبرا وينفري
المنطق يأخذك من (أ) إلى (ب). والخيال يأخذك إلى كل مكان –
ألبرت آينشتاين

إن لم يكن نحن، فمنَ إذا؟ وإن لم يكن الآن، فمتى إذا؟ – هلال الأكبر
الفائزون خساراتهم متكررة أكثر من الخاسرين؛ لذلك إذا استمرت
في الخسارة واستمرت في المحاولة، فلا تراجع! أنت على الطريق
الصحيح – ماثيو كيث جروفز

النجاح ليس مفتاح السعادة، السعادة مفتاح النجاح. إذا أحببت
ما تقوم به، فسوف تنجح – ألبرت شفايتزر
عندما تكون الحاجة إلى النجاح بقدر الحاجة إلى التنفس، فعندئذٍ
ستكون ناجحاً – اريك توماس

عن الحياة

في ثلاث كلمات، يمكنني تلخيص كل شيء تعلمته عن الحياة: لا
زالت مستمرة – روبرت فروست

توجه بثقة نحو أحلامك، عش الحياة التي تخيلتها – هنري ديفيد ثورو
فقط حياة عشناها من أجل الآخرين هي حياة جديرة بالاهتمام –
ألبرت آينشتاين

الحياة سلسلة من الدروس التي يجب أن نخبرها كي نفهمها – هيلين كيلر
سعر أي شيء هو مقدار الحياة الذي يساويه – هنري ديفيد ثورو
الحياة أهم بكثير من أن نتحدث عنها بجدية – أوسكار وايلد

لا تدع الحياة تثبطك، كل من وصل إلى حيث وصل بدأ حيث بدأ -
يتشارد ن. ايفانز

الإعاقة الوحيدة في الحياة هي السلوك السيء - سكوت هاميلتون
إن عشت طويلاً فستخطئ كثيراً، لكن إذا تعلمت من أخطائك،
فستكون شخصاً أفضل، يتوقف ذلك على طريقة تعاملك مع الشدائد لا
كيف تؤثر فيك. أهم ما في الأمر هو عدم الاستسلام، عدم الاستسلام،
عدم الاستسلام - ونيام ج. كلينتون

عن الحب

حافظ على الحب في قلبك، الحياة بلا حب مثل حديقة بلا شمس
تموت فيها الزهور - أوسكار وايلد
قررت التمسك بالحب، فالكرهية عبء كبير يصعب حمله - مارتن
لوثر كينغ

حيث يوجد الحب توجد الحياة - مها تما غاندي
دعونا نلتقِ بابتسامة، لأن الابتسامة هي بداية الحب - الأم تيريزا
قلب محب هو بداية كل معرفة - توماس كارليل
لا يمكن للزهرة أن تتفتح دون أشعة الشمس، والمرء لا يستطيع
العيش من دون حب - ماكس موثر
أحب نفسك أولاً وكل شيء آخر سوف يتبع، عليك فعلاً أن
تحب نفسك لإنجاز أي شيء في هذا العالم - نوسيل بال
الحب معلم أفضل من الواجب - ألبرت آينشتاين
الحب هو الحياة، وإذا فقدت الحب، فقد فقدت الحياة - نيو بوسكاجليا

عن التغيير

اصنع التغيير الذي ترغب في رؤيته في العالم - مهاتما غاندي
لا شك في أن مجموعة صغيرة من المواطنين الملتزمين والمتأملين
يمكنهم أن يغيروا العالم، بالتأكيد، ذلك هو الواقع - مارغريت ميد
الجميع يفكر في تغيير العالم، ولكن لا أحد يفكر في تغيير نفسه - ليو
تولستوي

التعليم هو السلاح الأقوى الذي يمكن استخدامه لتغيير العالم
- نيلسون مانديلا
غير نظرتك إلى الأشياء والأشياء التي تنظر إليها سوف تتغير -
واين داير

لا يهم من تكون، لا يهم ما فعلت، لا يهم من أين أتيت، يمكنك
دائماً أن تتغير وتصبح نسخة أفضل من نفسك - مادونا
أولئك الذين لا يستطيعون تغيير آرائهم لا يمكنهم تغيير أي شيء -
جورج برنارد شو

أنا وحدي لا أستطيع تغيير العالم، ولكن يمكنني أن ألقى حصاة على
وجه الماء فأصنع العديد من التموجات - الأم تيريزا
أن تتحسن يعني أن تتغير. ولكي تكون كاملاً يعني أن تتغير باستمرار
- ونستون تشرشل

تغيير صغير اليوم يأتي بغد مختلف كلياً - ريتشارد باخ
غير أفكارك يتغير عالمك - نورمان فنسنت بيل

عن التخلي

الغفران لا يغير الماضي، لكنه يفتح آفاق المستقبل – بول بويز
بعض الناس يعتقدون أن التشبث والصمود علامتا القوة العظيمة.
ومع ذلك، هناك أوقات حين يطلب منا الكثير من القوة كي نعرف متى
يجب أن نتخلى ثم نفعل – آن لاندرز
لن تبدأ رحلة اليوم الجميلة إلا عندما نتعلم كيف نترك الأمس وراءنا
– ستيف مارابولي

الحمد لله أنني وجدت خيراً في الترك – ابيونسيه نولز
الضعيف لا يسامح أبداً، فالغفران سمة الأقوياء – مها تما غاندي
اغفر دائماً لأعدائك، فلا شيء يزعجهم أكثر من ذلك – أوسكار وايلد
إن غفرت فلن تغير الماضي على الإطلاق، لكنك بكل تأكيد سوف
تغير المستقبل – برنارد ميلتزر

الخطأ صفة آدمية، والغفران صفة إلهية – ألكسندر بوب
الغفران هدية تعطيها لنفسك – سوزان سومرز
من دون المغفرة، ليس هناك مستقبل – ديزموند توتو
عاجلاً أم آجلاً، علينا التخلي عن ماضينا – دان براون
الأمس ليس لنا كي نتعافى، ولكن الغد لنا كي نفوز أو نخسر – ليندون جونسون
العمل الشجاع العظيم الذي يجب علينا جميعاً القيام به هو أن نتخلى
بالشجاعة اللازمة للخروج من تاريخنا وماضينا حتى نتمكن من عيش
أحلامنا – أوبرا وينفري

عن العائلة

إن حب العائلة وتقدير الأصدقاء أكثر أهمية من الثروة والامتياز -
تشارلز كورانت

العائلة ليست شيئاً مهماً، إنها كل شيء - مايكل ج. فوكس

العائلة هي الشيء الأكثر أهمية في العالم - الأميرة ديانا

العائلة السعيدة جنة قبل الأوان - جورج برنارد شو

يجب ألا يهمل الرجل عائلته من أجل أعماله - واث ديزني

كن ممتناً لعلاقاتك الإنسانية، علاقاتك مع الأصدقاء والعائلة - باربرا بوش

كيفما نظرت إليها، فإن الأسرة هي صلتنا بالماضي، وجسرنا نحو

المستقبل - أليكس هالي

العائلة واحدة من روائع الطبيعة - جورج سانتاينا

العائلة تعني ألا نترك أحداً خلفنا وألا ننساه - ديفيد أوغدن ستيرز

رجل سافر حول العالم بحثاً عما يحتاجه، ثم عاد إلى المنزل فوجده

- جورج مور

أسند نفسي بحب العائلة - مايا أنجيلو

عن القوة والشجاعة

ما لا يقتلنا يزيدنا قوة - فريدريك نيتشه

الشجاعة هي أهم الفضائل، لأنه من دون الشجاعة لا يمكنك أن

تمارس أي فضيلة بثبات - مايا أنجيلو

القوة لا تأتي من القدرة البدنية، إنها تنبع من إرادة لا تقهر - مهاتما غاندي
مع كل يوم جديد تكتسب قوة جديدة وأفكاراً جديدة - إيليانور روزفلت
كن قوياً، عش بشرف وبكرامة، وعندما تعتقد أنك تستطيع، ما عليك
إلا الصمود - جيمس فراي

موقفي هو إذا دفعتني نحو شيء تعتقد أنه ضعيف، فسأحول هذا الذي
تراه ضعفاً إلى قوة - مايكل جوردن

نكتسب القوة والشجاعة والثقة بعد كل تجربة تزيل الخوف عن
وجوهنا، فعليك أن تفعل الأشياء التي تعتقد أنه ليس باستطاعتك أن
تفعلها - إيليانور روزفلت

عن القيادة

القيادة خدمة، وليست منصباً - تيم فارجو

القائد تاجر آمال - نابليون بونابرت

القائد هو الشخص الذي يعرف الطريق، ويسلك الطريق، ويرشد إلى
الطريق - جون سي ماكسويل

عندما تتأمل في القرن المقبل فإن القادة هم الذين يمكنون الآخرين
- بيل جيتس

القائد الأصيل ليس باحثاً عن إجماع، بل صانع إجماع - مارتن لوثر
كنغ

القادة يفكرون بالحلول ويتحدثون عنها. المقودون يفكرون بالمشاكل
ويتحدثون عنها - براين تريسي

القيادة والتعلم لا غنى لكليهما عن الآخر - جون ف. كينيدي

كي تتعامل مع نفسك، استخدم عقلك، وكي تتعامل مع الآخرين،
استخدم قلبك - **إليانور روزفلت**

الإدارة ليست أكثر من تحفيز الآخرين - **لي إياكوكا**

الإدارة هي الكفاءة في تسلق سلم النجاح بينما القيادة تحدد ما إذا كان
السلم يستند على الحائط السليم - **ستيفن كوفي**

مفتاح القيادة الناجحة اليوم هو التأثير وليس السلطة - **كينيث بلانشارد**

عن الإرث

انحت اسمك في القلوب، وليس على شواهد القبور، الإرث يمكث
في ذاكرة الآخرين والقصص التي يتشاركونها عنك - **شانون أندر**

إذا كنت لا تريد أن تُنسى بمجرد موتك، فاكتب شيئاً يستحق القراءة أو
قم بشيء يستحق أن يكتب عنه - **بنجامين فرانكلين**

الأشياء التي تصنعها لنفسك تذهب بذهابك، ولكن الأشياء التي
تصنعها للآخرين تبقى إرثاً لك - **كالونديوكوي كالمو**

إن أعظم استخدام للحياة يكون في شيء سوف يدوم بعدها - **ويليام**

جيمس

لا يمكنك ترك أثر يدوم إذا كنت دائماً تسير على رؤوس الأصابع -

ماريون بليك

ما الذي يتطلبه تحقيق النجاح والتأثير في الآخرين؟

يعتقد بعض الناس أنه في عالم اليوم الذي يتميز بقدرات تنافسية عالية، من كان طموحه جامحاً، ولا يأبه لأحد، ويكثر الترويج لنفسه، هو الذي يصل إلى القمة. ولكن في الواقع، حسب طرح المؤلف، وهو من الأكثر مبيعاً حسب صحيفة نيويورك تايمز، أولئك الذين يتمتعون بأفضل المهارات في التعامل مع الناس هم الذين يكسبون. أولئك الذين يبنون العلاقات الصحيحة. أولئك الذين يفهمون الأمور على حقيقتها ويتقنون التعامل مع زملائهم وعملائهم وشركائهم. أولئك الذين يتمتعون بقدرة على التعليم والقيادة والإلهام.

في عالم نتواصل فيه باستمرار، وحيث أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي هي الطريقة الرئيسة للتواصل بيننا، فإن المفتاح من أجل المضي قدماً هو أن تكون الشخص الذي يحبه الآخرون ويحترمونه ويثقون به؛ لأنه وبغض النظر عن كونك وما هي مهنتك، فإن النجاح يتوقف ليس فقط على ما يمكنك القيام به لنفسك، ولكن على استعداد الآخرين أن يقدموا لك ما تريد. في هذا الكتاب، ومن خلال 53 نصيحة صغيرة، سهلة الاستخدام، وغالباً بديهية، سوف تتمكن من إتقان إحدى عشرة مهارة في التعامل مع الناس، تحصل من خلالها على ما تريده في العمل، وفي المنزل، وفي الحياة، وأكثر. على سبيل المثال ستتعلم:

- السؤال الأهم الذي يمكنك طرحه لجذب الانتباه في أي اجتماع.
- المفتاح البسيط لإنشاء شبكة علاقات اجتماعية والذي لا يتحدث عنه أحد.

- كيف تبقى حاضراً في ذهن الآلاف من الأشخاص، كل يوم.
- لماذا يفيد أن تكون الشخص الذي ينقل الأخبار السيئة.
- كيف تستبعد أحدهم بلباقة.
- لماذا، عندما تكون في شك، يجب أن تهديه بونساي.

كتاب وصف على أنه دليل «لكسب الأصدقاء والتأثير في الناس في عالمنا اليوم».

«فن التعامل مع الناس» يعلمك كيف تسحر الآخرين وتفوز بأي شخص من أجل أن تكون أكثر نجاحاً في العمل وخارجه.



ديف كيربن هو من رواد الأعمال، ومحاضر وكتبه من أكثر الكتب مبيعاً، وهو المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Likeable Local، وهي شركة برمجيات لوسائل التواصل الاجتماعي، ورئيس ومؤسس شركة Likeable Media، وهي شركة تسويق المحتوى، حائزة على جوائز للعلامات التجارية. وهو من بين الكتاب الأكثر شعبية في برنامج Linke-dIn Influencer وأحد أبرز المساهمين في Inc.com، وقد تم تقديمه على CNBC وBBC وفي World News Tonight على ABC وفي The Early Show على CBS وفي New York Times. ألقى ديف محاضرات قيمة ضمن مؤتمرات وندوات عبر الويب في جميع أنحاء العالم. كما أنه أب لثلاثة أطفال رائعين، وزوج لشريكة أعمال رائعة، وصديق موثوق به، وزميل ومرشد للآلاف. يمكنكم زيارة صفحته على

www.ArtofPeopleBook.com