

٣٣٧ سؤالاً جوهرياً

يساعدك على النجاح في العمل والحياة

الأُسئلة الفعالة

لبناء العلاقات

والفوز بصفقات جديدة

والتأثير في الآخرين

جيرالد بناس

أندرو سوبل



الأسئلة

الفعالـة

أندرو جيرالد
سويل بناس

الأسئلة

الفعالـة

لبناء العلاقات

والفوز بصفات جديدة

والتأثير في الآخرين

ترجمة عن الإنجليزية

أنور الشامي





لمزيد من المعلومات عن الكرمة: facebook.com/alkarmabooks

العنوان الأصلي:

Power Questions: Build Relationships, Win New Businesses, and Influence Others

حقوق النشر © أندرو سويل وجيرالد بناس 2012

الحقوق الفكرية للمؤلفين محفوظة

حقوق الترجمة © أنور الشامي

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز استخدام أو إعادة طباعة أي جزء من الكتاب بأي طريقة من دون الحصول على الموافقة الخطية من الناشر.

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher

John Wiley and Sons, Inc.

سويل، أندرو

الأسئلة الفعالة لبناء العلاقات والفوز بصفات جديدة والتأثير في الآخرين / أندرو سويل، جيرالد بناس؛

ترجمة أنور الشامي - القاهرة: الكرمة للنشر والتوزيع، 2017.

تدمك: 9789776467415

1 - التنمية البشرية

أ - بناس، جيرالد (مؤلف مشارك).

ب - أنور الشامي (مترجم).

ج - العنوان.

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: 2015 / 22357

2 4 6 8 10 9 7 5 3 1

تصميم الغلاف: أسامة علام

إلى كل الرجال والنساء الذين يتوقون إلى بناء علاقات جديدة وثمرّة،
وتحقيق النجاح في حياتهم المهنية، وتحفيز كل من يلتقونهم في حياتهم - هذا
الكتاب لأجلكم.

إذا كنتم تؤمنون، كما نؤمن نحن، بأن السؤال غالباً أهم من الجواب، فاعلموا
أنكم على طريق النجاح في العمل والحياة على السواء.

المحتويات

الأسئلة الفعالة

1. الأسئلة الجيدة أقوى تأثيرًا من الإجابات السهلة
2. كُف عن الحفر، إذا كنت لا تريد الارتطام بالقاع
3. الكلمات الأربع
4. عندما يتعثر البيع
5. الرسالة ليست مُهمّة فحسب، بل هي كل شيء
6. اخرج من كهفك
7. ابدأ من البداية
8. ابدأ من جديد
9. تستطيع التغلب على أي شيء إذا أدركت السبب
10. في لحظة سكون
11. أهذا أفضل ما لديك؟
12. من دون "غبار غوريلا"
13. تجنّب الأسئلة المُبتدلة
14. لا تدع أحدًا يسئلك أحلامك
15. ربما يكون الصمت هو الجواب الأمثل
16. المُعلم الأعظم
17. افتح الباب على مصراعيه
18. جوهر وظيفتك
19. قضية خلافية
20. الطريق الذي سلك
21. كيف ترونني؟

22. تلك اللحظة التي لا تنسى من الحياة
23. هل هي خطتك أم خطتهم؟
24. لا تنتظر خلفك مطلقاً إلا إذا كنت تنوي العيش بهذه الطريقة
25. كيف تضع حدًا للتذمر؟
26. استقص الأمر حتى تبلغ حقيقته
27. دائماً مخلصون
28. اعتدت أن أكون مترددًا - ولكني الآن غير واثق
29. من دون ثرثرة فارغة
30. لماذا يختلف هذا اليوم عما سواه؟
31. الألوان لا يفوت أبدًا
32. قيم حياتك
33. جوهر الموضوع
34. اغتتم كل لحظة
35. الإبهار والروعة في السؤال الفعّال
- أسئلة تصلح لكل زمان ومكان
- 293 سؤالاً فعّالاً آخر
- نبذة عن المؤلفين

الأسئلة الفعالـة

1 الأسئلة الجيدة أقوى تأثيرًا من الإجابات السهلة

خلال جلسة مريحة في مكتب يغمره ضوء الشمس في الطابق الأربعين من إحدى ناطحات السحاب في شيكاغو، سألنا الرئيس التنفيذي:

- ما الشيء الذي يترك الأثر الأعمق لديك عندما تقابل شخصًا يسعى لكسب عمل لديك؟ وما الذي يبني لديك الثقة والمصداقية، والعلاقة لا تزال في أولها؟

هذا المسؤول يدير شركة تُقدَّر قيمتها السوقية بـ 12 مليار دولار. كُنَّا نُجري معه مقابلة حول علاقات العمل الأكثر موثوقية لديه، وهي علاقات تشمل موفري الخدمات والموردين الذين تتعامل معهم شركته مرارًا وتكرارًا، وكذلك الأفراد الذين هم جزء من دائرته الداخلية التي تضم مستشاريه المؤتمنين.

قال:

- بوسعي دائمًا أن أجزم بخبرة وبصيرة أي مستشار أو مسؤول مصرفي أو محام مرتقب، استنادًا إلى نوعية الأسئلة التي يوجهها ودرجة إصغانه. هذا هو الأمر بكل بساطة.

وبكلمات مباشرة ولكن حاسمة حول ما يُعزِّز العلاقات، يخبرنا بما يؤكد

أيضًا المئات ممن قدّمنا لهم المشورة وأجرينا معهم مقابلات، وهو أن:
الأسئلة الجيدة هي غالبًا أقوى تأثيرًا من الإجابات.

والأسئلة الجيدة تستنفر قدرتك على التفكير وتعيد صوغ المشكلة ورسم أبعادها. فهي تزعزع أركان افتراضاتنا الأقرب إلى قلوبنا، وترغمنا على الخروج من دائرة تفكيرنا التقليدي. إنها تحفّزنا على التعلم واستكشاف المزيد، وتذكرنا بما هو أهم في حياتنا.

ويحدثنا التاريخ القديم بأن شخصيات مؤثرة مثل سقراط والمسيح قد استخدمت الأسئلة استخدامًا مثمرًا للغاية. فقد كانت أسئلتها بمثابة أدوات تعليمية ووسائل لإحداث تغييرات لا تمحى في حياة المحيطين بهما. وسوف نلتقيهما في فصول لاحقة ونتعلم طرائقهما.

ولكنك سوف تلتقي أيضًا مسؤولي شركات، ورجل دين، ومليارديرًا، ومحاميا، ورئيسًا تنفيذيًا لمركز طبي، وعشرات الآخرين. وهم جميعًا أشخاص مبهرون (لعلك تعرف بعضهم)، مثل السؤال الفعّال لديهم نقطة تحول محورية. وفي القرن العشرين، استهوى مفكرين عظماء من أمثال "ألبرت أينشتاين" و "بيتر دراكر" طرحُ الأسئلة المحفزة للتفكير.

شاهد الشاب "أينشتاين" ذات صباح ضوء الشمس يلعب فوق حقل من الزهور، فسأل نفسه: "هل بوسعي أن أسافر فوق شعاع الضوء؟ هل أستطيع بلوغ سرعة الضوء أو تجاوزها؟". ولاحقًا، أخبر صديقًا له قائلًا:

- لست موهوبًا، ولكنني شديد الفضول.

أما "دراكر" فهو أحد أعظم المفكرين في علم الإدارة، وكان مشهورًا بجلساته التي يعقدها مع العملاء وتكون زاخرة بالأسئلة.

وعوضًا عن تقديمه المشورة، كان "دراكر" يطرح عليهم أسئلة بسيطة ولكنها ثاقبة مثل: "ما العمل الذي تمارسه حقًا؟"، و "ما أكثر شيء يقدره عملاؤك؟".

وعندما عرفه ذات مرة أحد الصحفيين باعتباره استشاريًا (consultant)، اعترض "دراكر" قائلًا إنه في حقيقة الأمر "مُحرّج" (insultant)، في إشارة إلى الأسئلة الصعبة والمباشرة التي كان يهوى

توجيهها لعملائه.

وقد ظل الأدباء العظماء يدركون دومًا أهمية السؤال في إبداعاتهم. وليس من قبيل المصادفة أن أشهر فقرة مسرحية في الأدب العالمي بأسره تتمحور حول سؤال واحد: "أكون أو لا أكون، ذلك هو السؤال"، وهو ما أورده "شكسبير" على لسان الأمير "هاملت" خلال تأملاته في الحياة والموت.

وقد قررنا أن نتخذ عبارة الأسئلة الفعّالة عنوانًا لهذا الكتاب، لأن الأسئلة التي اخترناها يمكنها أن تبعث حياةً جديدةً في حواراتك بطرق مبهجة وغير متوقعة. وهي تمثل أدوات فعّالة للنفّاذ مباشرة إلى جوهر القضايا. وهي أيضًا بمثابة المفاتيح للأبواب الموصّدة.

ويسرد كل فصل من الفصول الأربعة والثلاثين القصيرة التالية حوارًا أو يعرض لموقف اعتراه تحول بفضل سؤال أو أكثر من الأسئلة الفعّالة. وقد استعنا بنماذج من واقع الحياة كي نُبيّن كيف ومتى يُستعان بهذه الأسئلة. أما في القسم الأخير من هذا الكتاب، "أسئلة لكل زمان ومكان"، فقد استعرضنا قائمة تضم 293 سؤالًا فعّالًا إضافيًا. وهذه الأسئلة الإضافية ستكون عونًا لك على تحقيق النجاح في طائفة منوّعة من المواقف الحياتية سواء على الصعيد المهني أو الشخصي.

إن تعلمك كيفية استخدام الأسئلة الفعّالة يمكن أن يعزز كثيرًا من نجاحاتك على المستويين الشخصي والمهني. وسوف يعينك هذا الكتاب على بناء العلاقات وتعزيزها، وبيع المزيد من منتجاتك وخدماتك وأفكارك، وتحفيز الآخرين على بذل جهود أكبر مما كانوا يحسبون أنهم يستطيعون بذله، وتقوية فاعليتك في التأثير على عملائك وزملائك وأصدقائك.

فهل أنت مستعد للاستعانة بالقدرة التحويلية لأسئلة رائعة؟ واصل القراءة.

2 كُف عن الحفر، إذا كنت لا تريد الارتطام بالقاع

لا أزال حتى اليوم أجفلُ منها كلما استحضرتها ذاكرتي. كانت لحظة مُربكة من لحظات الاندفاع الشبابي. كنت أريد لنجمي أن يسطع، ولكنني سقطتُ أرضاً على وجهي.

وقد عبرت فرقة موسيقى البوب "بروكول هاروم"، في ستينيات القرن العشرين، عن ذلك أدق تعبير عندما غنَّت: "عقلي المُشوَّش يومض، يا للجنون".

كنا في اجتماع مع مسؤولي شركة اتصالات كبرى أرادت شركتي الاستشارية العمل معها. وكنت عندئذ شريكاً حديث العهد في الشركة. وجدتني متحمساً - لا بل شديد الحمس - لأن أضع بصمتي عبر استقطاب عميل جديد مهم.

كنت عازماً على إنجاز هذا الاجتماع، ووصلت هناك مدججاً بالسلاح، أحمل كثيراً من الأدلة الداعمة. ظننا أننا سوف نقدم أنفسنا لا باعتبارنا الخيار

الأفضل وحسب، وإنما باعتبارنا الاستشاري الوحيد الممكن لهذه الشركة. كان هناك ثلاثة من جانبنا وخمسة من جانبهم. كان العديد من أفراد فريقهم نوابًا للرئيس ويحملون على عواتقهم مسؤوليات كبيرة. لم يكونوا في القمة، ولكنهم كانوا يشغلون مناصب مرموقة. دُعينا للدخول إلى قاعة الاجتماعات الرَّحبة. لم تكن هي القاعة المخصصة لاجتماعات مجلس الإدارة - فسطح الطاولة كان مُنضدًا وليس من الخشب الصلب. ولكنها كانت أنيقة بما يكفي، ونظرنا حوالينا باستحسان.

كنتُ قد جلبتُ لهم ملفات ضخمة. مجموعات سميقة من شرائح "الباوربوينت"، ووثائق كثيرة مُفصلة.

تبين أنها كانت تحضيرات من النوع الخطأ تمامًا.

كان ينبغي لي أن أضع نصب عينيَّ الرئيس الأمريكي الأسبق "وودرو ويلسون" الذي قال: "إذا كان عليَّ أن أتحدث عشر دقائق، فأنا بحاجة لأسبوع من الإعداد. وإن كان خمس عشرة دقيقة، فأحتاج ثلاثة أيام. وإن كان نصف ساعة، فإن الأمر يتطلب يومين. وإن كان ساعة، فأنا مستعد الآن". ولم أكن قطعًا جاهزًا للإيجاز في كلامي.

ألقي العميل بسؤاله الأول، الذي جاء بمثابة التحية الافتتاحية. إننا في ملعب لكرة السوفتبول. والخطأ هنا غير مقبول.

- حدثونا قليلًا عن أنفسكم.

أردت ألا أدع الشك يساورهم ولو للحظة في كوننا الأجدر بمساعدتهم وأننا لا نُبارى في ذلك. حدثتهم عن تاريخ شركتنا، وكيف انبثقت عن اندماج بين شركتي استشارات أخريين. ولأني عايشتُ تلك القصة بنفسني، فقد كنت أحسبها قصة أسرة.

قدمتُ وصفًا لقاعدة عملنا، واستعرضتُ بعضًا من أهم أساليبنا. حدثتهم عن نهج "الفريق المتشارك" الذي نتبناه في التعاون مع عملائنا، وعن حُسن الإصغاء الذي نمتاز به (كنت حديث العهد ولم أدرك المفارقة الكامنة في ذلك الزعم).

لم أُغفل أيًا من الحقائق الأساسية. وهي حقائق كنت أرى أنها سوف تبهرهم

وتجعلهم يقررون سريعًا استبقاءنا في التوّ واللحظة.

انصب كل تركيزي على الحديث عما نتمتع به من قدرات، حتى كدتُ أنسى العميل الموجود على الجانب الآخر من الطاولة. فعندما يتكلم المرء، يفقد الإحساس بمرور الوقت.

وبعد ثلاثين دقيقة تقريبًا، اختتمتُ أنا وزملائي أخيرًا عرضنا التقديمي. ثم عمّ الصمت.

مدّت إحدى نائبات الرئيس يدها، وتناولت ورقة من بين رزمة ملفات. هل هي نسخة من الخطة الاستراتيجية التي يريدون مشاطرتنا إياها؟ أم لعلها تُخرج الهيكل التنظيمي للشركة كي تُبين لنا من سوى هؤلاء الذين التقيناهم في الشركة يجب علينا التحدث إليهم؟

لا. كانت تُخرج جدول مواعيدها وتقول:

- كان ذلك مفيدًا للغاية، أشكركم. يتعين عليّ الآن اللحاق باجتماع آخر.

لقد فات الأوان! لم ننشئ سوى علاقة شخصية ضعيفة - بل في الواقع لم ننشئ أية علاقة. لم نعرف شيئًا تقريبًا عن أهدافهم أو مشكلاتهم أو التحديات التي يواجهونها. لقد أضعنا فرصتنا. والآن ها نحن نُصطحب إلى الخارج.

(أكتب ذلك الآن، وأنا أسمع لازمة أغنية "بوب ديLAN" "صفحات من الماضي" (My Back Pages) تتردد في رأسي: "آه، ولكنني كنت عندئذ أكبر سنًا بكثير، وأنا الآن أكثر شبابًا". يذكرني ذلك أنه لا توجد أخطاء في الحياة، وإنما دروس وعبر).

أقدم شريط الذكريات بسرعة للأمام. انقضى عام على ذلك. أجريت مكالمة هاتفية مشابهة بشأن المبيعات مع شريكي الأكبر، "دي ويت"، وهو شخص مخضرم ويتمتع بخبرة واسعة اكتسبها عبر المئات من الاجتماعات المشابهة. إنه حكيم الحكماء. وقد سألنا العميل السؤال نفسه:

- لماذا لا تحدثنا في البداية عن شركتكم؟

صمت "دي ويت" برهة وراح يفكر. نظر لأعلى وسأل:

- ماذا تود أن تعرف عنّا؟

ثم صمت.

(غالبًا ما نُسأل سؤالاً، وعندما يعقب ذلك ولو برهة صمت، فإننا نعيد طرح السؤال نفسه بكلمات تختلف قليلاً. ليس بوسعنا أن نقاوم ملء لحظات الصمت. لكن ليس "دي ويت" - فهو يأنس كثيراً بالصمت. وقد قال لي ذات مرة: "حالما تنتهي من رميتك، أو تُلقى سؤالاً، فلتصمت!")

أصبح العميل فجأة أكثر تحديداً، وقال:

- حسناً، إننا بطبيعة الحال على اطلاع واسع بما تقومون به. ولكن ما أريد فهمه تحديداً هو قدراتكم في آسيا، وأيضاً كيف تعملون معاً داخلياً.

وقد أفضى ذلك لحوار تفاعلي ومتعمق.

سأله "دي ويت":

- لدى فضول. هلأ حدثتني أكثر عن "كيفية العمل معاً داخلياً"؟ ما الذي دفعك لطرح ذلك السؤال؟

وأضاف مزيداً من الأسئلة المدروسة. وأخذ يعطيهم بعض النماذج عن أحدث المهام التي أوكلها لنا عملاؤنا، وقد جاءت حكاياته مثيرة وسلط من خلالها الضوء على كيفية مساعدتنا لعملاء مشابهين.

وبفضل أسئلة "دي ويت"، علمنا بالتجربة السيئة التي تعرضت لها هذه الشركة مع شركة استشارية أخرى. وهي شركة كانت تروج لنفسها باعتبارها شركة عالمية، ولكن أعضائها لم يعملوا معاً بطريقة جيدة. اطلعنا أيضاً على الخطط التوسعية لدى العميل في آسيا. وتبين لنا السبب الذي جعلهم يلجأون للمساعدة الخارجية.

قام "دي ويت" بشيء آخر لا يغيب عن ذاكرتي مطلقاً. فقد أثنى عليّ لدى العميل. أنا وليس هو! وعضواً عن حديثه عن خبرته العريضة التي تمتد لـ 20 سنة - وإحاطته التامة بهذا المجال - أثار أن يتحدث عن كونه محظوظاً لأنني من بين أعضاء فريقه. وقال إنني أحد ألمع شركائه الشباب، وواحد من أفضل الذين يكفون في أعمالهم. أنا!

جاء النقاش مختلفاً وأكثر ثراءً من ذلك الذي جرى في العام السابق مع شركة الاتصالات الهاتفية. كان ذلك بداية علاقة جديدة.

وعقب أسبوع من ذلك، تلقى "دي ويت" اتصالاً من الشركة. دُعينا للعودة

لإجراء مزيد من النقاش. وبعدئذ طلب منا أن نقدم مُقترح عمل. وقد ظل "دي ويت" يعمل معهم حتى تقاعد بعد ثماني سنوات. وهم لا يزالون حتى الآن عملائي. عملاء مدى الحياة.

عقب ذلك الاجتماع، أصبحت أنتهج نهج "دي ويت" أينما ذهبنا.

عندما يقول أحدهم: "حدثني عن شركتك"، اطلب منه أن يكون أكثر تحديداً،
واسأله: "ماذا تود أن تعرف عنا؟".

وبالمثل، إذا سألك أحدهم: "حدثني عن نفسك"، فاسأله: "ماذا تود أن
تعرف عني؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ماذا تود أن تعرف عنّا؟"

عندما يسألنا أحدهم سؤالاً، فإننا نادرًا ما نطلب منه أن يوضح بالضبط ما الذي يود معرفته. هل رأيت ولو مرةً شخصًا يقدم جوابًا على مدى خمس دقائق عن السؤال الخطأ - عن سؤال يحسب أنه سمعه رغم أنه لم يُسأل في واقع الأمر؟ هو أمر مؤلم.

استوضح الشخص الآخر دائمًا عما يريد. إذا قال أحدهم: "حدثني عن نفسك"، فبوسعك البدء بمولدك - ومن ثم يمكنك الاستفاضة في الحديث على مدى ساعات. أو بوسعك أن تطلب منه أن يحدد أي جزء من خلفيتك يثير اهتمامه، وتبدأ حديثك من هناك.

متى توجه السؤال؟

- عندما تُسأل سؤالًا عامًا قد يقتضي جوابًا مستفيضًا.
 - عندما يكون الوقت المتاح ضيقًا وتريد التأكد أن جوابك بالغ الإيجاز سوف يأتي صائبًا ودقيقًا.
- صياغات أخرى للسؤال

- "أي جزء من خلفيتي يثير اهتمامك؟"
- "أي جانب من ذلك الموقف تودُّ مني التركيز عليه؟"
- "قبل أن أجيبك - هل لديك أي تجربة سابقة مع شركتنا؟"
- "ماذا لو بدأت كلامي بالحديث عن بضعة نماذج من آخر ما قدّمنا لعملاء مثلك؟"

أسئلة للمتابعة.

- "هل في ذلك جواب عن سؤالك؟"
- "هل ثمة شيء آخر تودُّ مني أن أتحدث عنه؟"

3 الكلمات الأربع

- أربع كلمات. هذا هو كل ما أريد. أربع كلمات فحسب.
كنت في مكتب "جورج". كان يذرع غرفة مكتبه جيئة وذهابًا والشرر يتطاير
من عينيه. بدأت أرى أثر أقدامه واضحًا في بساط الأرضية.
يشغل "جورج" منصب نائب المستشار في إحدى الجامعات الأمريكية الكبرى
في الجنوب الشرقي. وهو في رأيي شخصٌ رائع - لا سيما أنني قد عملت مع
مسؤولي جامعاتٍ كثيرٍ.
قلت له:

- هدى من روعك. سوف تنفجر. اجلس.
سألته:

- ما شأن الكلمات الأربع؟ ماذا تقصد بها؟
قصّ عليّ حكايته. بكل أسف، فقد سمعتها من "جورج" قبل ذلك. كان قد
خرج لتوه من اجتماع ضم مسؤولين كبارًا في الجامعة. لا شيء تغير. قال:
- كنا في اجتماع آخر من تلك الاجتماعات العقيمة مع المستشار. أمضينا
ثلاث ساعات كاملة، ظل يحدثنا خلالها عما يرى، وعما يريد، وعن
أولوياته، ورؤيته لأداء الجامعة في ظل قيادته.
تابع "جورج" كلامه عن جعجة المستشار المستمرة. أعتقد أن بعض
الناس لا يعانون صعوبة في السمع، بل صعوبة في الإصغاء. وذلك هو حال
مستشار "جورج".

أردف "جورج" قائلاً:

- ليته يتوقف مرة واحدة ويسألنا عن رأينا. مرة واحدة فحسب. الكلمات الأربع التي أودُّ منه أن يقولها هي: "ما رأيك في ذلك؟".

إن "جورج" مُحقٌّ في ذلك. فتلك الكلمات الأربع، ما رأيك في ذلك؟ كلمات فعّالة. فأنت تطلب عبرها رأياً. والشخص الذي تتحدث إليه يريد منك أن تُصغي. لقد سمعتَ عن أناس يثرثرون عندما يتكلمون. ولكنك لم تسمع قط عن شخص يصغي أكثر مما ينبغي.

ذات مساء، كتب "ثورو" في يومياته يقول: "اليوم حظيتُ بأعظم ثناء. فقد سألتني أحدهم عن رأيي وأصغى فعلاً إلى جوابي".

ليس بوسعك أن تلبس زلاجتي جليد لأول مرة في حياتك من دون أن تبعث هينتك على السخرية ولو قليلاً. وقد يكون فن الإصغاء أيضاً زليلاً للغاية. وتلك الكلمات الأربع التي أشار إليها "جورج" تمثل بداية ممتازة. اسأل: "ما رأيك في ذلك؟" أو "ما شعورك حيال هذا؟".

ويمكن لقائمة الأسئلة المشابهة أن تتواصل بلا نهاية، فهي ما نسميها الأسئلة المفتوحة، إذ يتعذر جوابها بمجرد قول نعم أو لا. وإنما تتطلب جواباً شارحاً.

وعندئذ تصغي. تصغي باهتمام. وهو ما يسميه أعضاء جمعية "الكويكرز" الإصغاء الورع.

ربما يبدو ذلك مما يناقض البديهية، ولكنك عندما تطرح سؤالاً ثم تصغي للجواب، فإنك تصبح المُمسك بدفة الحوار. ولأن أسئلتك تحتاج جواباً، فإنك تصبح في موضع قوة. إن الأشخاص الذين يحسنون الإصغاء لا يحظون بالشهرة أينما حلوا وحسب، ولكنهم بعد حين من الزمن، يكتسبون المعرفة.

لقد تذكرتُ كل ذلك مؤخراً. صادفتُ رسماً كاريكاتورياً لـ "فرانكلين دييلانو روزفيلت" في أحد ملفاتي القديمة. كان يتكى إلى عصاه، ويميل للأمام بوضوح مرهفاً سمعه إلى رجلين، بدا جليلاً أنهما متشردان، وقد استوقفاه في مكان ما.

لا أذكر أين وجدتُ الصورة، ولكنها كنز لا يُقدَّر بثمن. يبدو أحد الرجلين

ضئيل البنيان ويميل للعدوانية. يضع يديه في جيبه ويحدق مباشرة في وجه "روزفيلت".

أما الآخر فهو أضخم بنيانًا وأكبر سنًا. يرتدي معطفًا قديمًا رثًا، وهو أشعث اللحية.

تبدو قبعة "روزفيلت" الرمادية متكسرة نوعًا ما كالعادة. يُحني جسمه للأمام بوضوح. يبدو أنه يسألها عن رأيها ويصغي باهتمام لكل كلمة يتلفظان بها. ويقول التعليق الموجود أسفل الرسم الكاريكاتوري: "إنه يعرف كيف يسأل عما نشعر به".

ما رأيك في ذلك؟ - إنها أربع كلمات فعّالة، تأثيرها لا يُقاوم. لقد تبين أن حاجة المرء لأن يُصغى إليه هي واحدة من أعظم القوى التحفيزية في الطبيعة الإنسانية. الناس يريدون أن يُصغى إليهم!

وقد أثبتت الدراسات بما لا يدع مجالًا للشك أننا نولي اهتمامًا أكبر بهؤلاء الذين يُصغون إلينا. ثمة شيان يتلطف إليهما الناس أكثر من غيرهما، هما نيل التقدير وأن يجدوا مَنْ يصغي إليهم.

وليس ثمة ما يفوق تلك الكلمات الأربع فاعلية: ما رأيك في ذلك؟

وبالمناسبة، لقصة "جورج" نهاية سعيدة. فقد ترشح مستشار الجامعة لمنصب سياسي وانتُخب حاكمًا للولاية. أما "جورج" فقد وقع عليه الاختيار ليخلف المستشار في منصبه. آه، ثمة شيء آخر أودُّ إضافته: لا تحاول التخمين بشأن هوية ذلك الشخص، فهي قصة واقعية ولكني غيّرت الأسماء بنجاح.

اصنع لنفسك سُمعة باعتبارك مستمعًا رائعًا. شجّع الآخرين على التعبير عن أنفسهم وأظهر لهم اهتمامك عبر سؤال: "ما رأيك في ذلك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما رأيك في ذلك؟"

لقد كتب "فيليب ستانهوب"، وهو "إيرل تشستر فيلد" الرابع، يقول: "يُفضل كثيرون أن تستمع لقصتهم على أن تقضي لهم حاجتهم". اجعل هؤلاء الذين يحيطون بك يشعرون بأن صوتهم مسموع عبر طرحك للسؤال الرائع: ما رأيك في ذلك؟ فأنت بذلك تفتح بابًا على مصراعيه أمام فيض من المعلومات، وتصبح بمثابة الإسفنجة التي تمتصها.

إذن استمع. استمع بحرص. استمع باهتمام. استمع للصمت. استمع بعينيك. استمع!

قد لا يروك ما تسمعه عندما تطرح السؤال. وتلك هي المخاطرة التي تأخذها. لكن لا تنسَ أن بذور التقدم تكمن داخل الشخص التعيس، فالحصاة التي تعلق بحذائك هي ما تجعلك تنتبه.

متى توجه السؤال؟

- عندما تكون بصدد نقاش معضلة ما أو تخطيط لمسار مستقبلي.
- بعد أن تقدم وجهة نظرك أو تطرح مقترحًا.
- عندما يأتيك أحدهم بمشكلة.

صياغات أخرى للسؤال

- "إنني أؤمن رأيك. هل يمكنني معرفة رؤيتك حيال ذلك؟"
- "هل تؤدُّ أن تشاطرنني رأيك؟"

أسئلة للمتابعة

- "ما أكثر شيء أثر في رأيك حيال ذلك؟"
- "هل ثمة جوانب أخرى ينبغي لي الإحاطة بها؟"

4 عندما يتعثر البيع

يعتبر "دين كامن" مخترعًا استثنائيًا. فهو يمتلك براءة ما يزيد على مائة اختراع مسجلة باسمه. فقد ابتكر مضخة أنسولين، وجهازًا محمولًا لغسيل الكلى، وكرسيًا متحركًا يسير بالكهرباء، وعشرات الابتكارات الأخرى. وهو فوق ذلك يحظى بدعم أغنى وألمع الرأسماليين المغامرين في العالم. وقلة قليلة من المخترعين هي من بوسعها مضاهاة سجل نجاحاته.

الزمان هو ديسمبر من عام 2001، حيث كان "كامن" يعتزم إطلاق منتج جديد قال عنه إنه سوف يحدث ثورة تُغير وجه قطاع النقل والمواصلات في العالم بأسره. وقد ظل يعمل على تطويره في سرية تامة على مدى عقد من الزمان.

إنها الدراجة الكهربائية "سيجواي"، وهي وسيلة مواصلات فردية تعمل ببطارية. السوق المستهدفة؟ ستة مليارات نسمة. لقد استبق تدشينها بحفاوة كبيرة. وقبل الإعلان عنها، توقعت مجلة "نيوزويك" أنها ستكون أحد أهم اختراعات القرن.

وقد زعم "كامن" أن مصنعه الضخم الجديد سوف ينتج عشرة آلاف دراجة "سيجواي" أسبوعيًا على مدار عام، مُقدّرًا سعر الواحدة منها بخمسة آلاف دولار تقريبًا. وبحسب مجلة "وايرد"، ذهب "كامن" إلى أن "الدراجة الصغيرة فائقة التقنية سوف تُبهر مسؤولي شركات مثل "فيدكس" و"أمريكان إكسپرس"، وسوف يستغربون كيف تسنى لهم العيش من دونها طوال كل تلك السنين".

لكن في واقع الحال، انتهى المطاف بالمصنع لأن يُورّد حوالي عشر دراجات أسبوعيًا، لا عشرة آلاف. وبعد عقد من الزمان، بيعت 50 ألف دراجة فقط، لا عشرات الملايين حسبما كانت تشير التوقعات.

هل تستقل دراجة "سيجواي" في ذهابك إلى العمل؟ إلى المدرسة؟ الجواب هو غالبًا لا. فالناس لديهم السيارات والحافلات والقطارات - ولديهم أقدامهم. لا أحد استشر حاجة يمكن تلبيتها عبر دراجة عمودية تعمل بالطاقة الكهربائية. الأفراد لم يستشعروا تلك الحاجة، والشركات لم تستشعرها، وكذلك الحكومات.

لم تستطع شركة "سيجواي" الجواب بالإيجاب عن السؤال الأول الذي يحدد ما إن كان أحد سوف يشتريها: هل المشتري يواجه مشكلة كبيرة أو لديه فرصة يُوصَف لها ذلك الحل؟ لا حاجة؟ لا بيع.

قبل خمس وعشرين سنة تقريبًا، وفي 17 أبريل عام 1977، تحدث الرئيس "جيمي كارتر" عبر التلفزيون الوطني، وألقى خطابًا مؤثرًا تمحور حول أزمة الطاقة.

أوضح أن دول منطقة الشرق الأوسط قد رفعت أسعار النفط. ولأن الولايات المتحدة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على إمدادات الطاقة من الخارج، فقد ناشد الشعب الأمريكي أن يُضحي ويرشُد استهلاكه للطاقة. وقال، وهو يهز قبضة يده في الهواء، إن هذا التحدي هو "المعادل الأخلاقي للحرب".

لقد كان "كارتر" محقًا تمامًا فيما ذهب إليه بشأن أزمة الطاقة. وهو صاحب بصيرة وسابق لعصره. ولكن شعبيته شهدت تدنيًا عقب الخطاب. فعموم الناس لم يقتنعوا برسالته ومناشداته. لم يقتنعوا مطلقًا. بل ذهب بعضهم إلى حد السخرية منه. لماذا؟

في عام 1977، لم يكن الشعب الأمريكي يدرك أنه مسؤول عن مشكلة الطاقة. كانوا يرون أن لمسبب المشكلة إنما يُعزى إلى الدول الأجنبية المصدرة للنفط، فضلًا عن شركات وهيئات الطاقة الكبرى في العالم. لم تكن قضيتهم الشخصية.

رفض عموم الناس برنامج الطاقة الذي أعلنه الرئيس "كارتر" لأنه لم

يستطع الجواب إجابة مؤكدة عن السؤال الثاني الذي يحدد ما إن كان الشخص سوف يشتري أو لا: هل المشتري يمتلك القدرة على التعامل مع المشكلة؟ لا بد أن يكون المشتري يملك القدرة على التصرف. لا بد أن يشعر بالمسؤولية - وعندما يتعلق الأمر بشركة ما، لا بد أن يشعر الأشخاص بأن قيادة الشركة قد خولتهم التعامل مع المشكلة.

لا شعور بالمسؤولية ولا امتلاك للقدرة على التعامل مع المشكلة؟ لا بيع.

وخلال عقد السبعينيات من القرن العشرين، عندما كان "كارتر" رئيساً، كانت ثمة ثورة في دقة الأداء (هاي فاي) تكتسح غرف المعيشة في أرجاء البلاد. وقد أرسى تطوير جهاز الترانزستور، ثم الرقاقة الإلكترونية المدمجة بعده، الأساس لجيل جديد من أجهزة الاستريو. وبدأت شركات صناعة مكبرات الصوت مثل "بوز" في تصنيع مكبرات صوت رائعة حسّنت كثيراً من تجربة الاستماع.

أحب المستهلكون هذه التحسينات. وسرعان ما زوّدت مساكن طلاب الكليات بأجهزة أسطوانات يمكنها أن تصنع صدى مجلجلاً، وبمكبرات صوت وساعات. لقد جعل هذا الانفجار في الجودة الأجيال السابقة من الأجهزة تتوارى خجلاً.

وأصبح الشغوفون بأصوات الاستريو الآن راضين كل الرضا عن تجربتهم السماعية.

بعدئذ، خطرت لدى شخص ما فكرة رائعة وهي فكرة الصوت الرباعي. نعم، بدلاً من سماعتين سيكون هناك أربع، يخرج عنها أربع قنوات صوتية متميزة. وإذا كان الاستريو يبدو مثل الأداء الحي، فإن الصوت الرباعي سوف يصبح أشبه بالجلوس وسط مسرح للعزف يشغل العازفون أركانه الأربعة جميعها. أليس كذلك؟

لقد كان الفشل الذريع هو قدر الصوت الرباعي. كان مكلفاً. ولم تكن هناك غالباً أي تسجيلات يمكنها الاستفادة منه. والأهم من ذلك، أن المستهلكين كانوا يستشعرون رضاً كبيراً إزاء ما لديهم بالفعل من أجهزة استريو رائعة. ولذلك سرعان ما وجدت أنظمة الصوت الرباعي طريقها إلى سلة المهملات بصحبة سيارة "إدسيل" والنظارات ثلاثية الأبعاد.

إن الصوت الرباعي لم يمكنه قطعاً أن يجيب عن السؤال الثالث الذي يحدد ما إن كان أحد سوف يُقبل على شراء السماعة رباعية الصوت: هل المشتري لديه استياء واضح من الأنظمة الحالية أو من الإيقاع الذي تتحسن به؟ لا استياء؟ لا بيع.

توضح صفقة استحواذ شركة موانئ دبي العالمية على الشركة البريطانية "بي أند أو" في عام 2005 مخاطر الإخفاق في تلبية الشرط الرابع الذي يجعل أحدهم يشتري شيئاً ما: ثِق أنك الشخص المناسب للوظيفة.

تعود ملكية موانئ دبي العالمية إلى حكومة دبي، التي هي بدورها جزء من دولة الإمارات العربية المتحدة. كانت شركة "بي أند أو" تمتلك عقود تشغيل وإدارة لـ 22 من الموانئ الرئيسية في أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية. ورغم أن شركة "بي أند أو" هي شركة غير أمريكية، فإن أحدًا لم يُثر أي اعتراضات على إدارتها لمثل تلك الأصول الوطنية المهمة. كانت الشركة مملوكة في معظمها للبريطانيين، ومعروف أن بريطانيا حليف ثابت للولايات المتحدة. لكن موانئ دبي العالمية كانت تمثل شيئاً آخر.

وسرعان ما تنبه الساسة إلى حقيقة أن كثيراً من موانئ الولايات المتحدة سوف يخضع عما قريب لإدارة حكومة شرق أوسطية - وإن بشكل غير مباشر. تعرضت صفقة الاستحواذ لانتقادات حادة، وثارَت هواجس بشأن تمكن الإرهابيين من اختراق الولايات المتحدة الأمريكية. واعتُبر امتلاك موانئ دبي العالمية المزمع لعقود إدارة الموانئ الأمريكية مجازفة غير معهودة بالأمن القومي. هدد الكونجرس الأمريكي بالتدخل وإيقاف الصفقة. لقد أصبحت قضية ساخنة ومثار خلاف في مبنى الكابيتول.

ومع تعرضها لضغوط هائلة، أذعنت موانئ دبي العالمية وباعت في نهاية المطاف إدارة موانئ الولايات المتحدة التي حصلت عليها من شركة "بي أند أو" البريطانية إلى شركة أمريكية.

لم تستطع موانئ دبي العالمية الجواب بشكل قاطع عن السؤال الرابع الذي يحدد ما إن كان ثمة شخص سوف يُقبل على الشراء: هل المشتري يثق بأنك الأنسب للاضطلاع بالمهمة؟

لا ثقة؟ لا بيع.

وأياً ما كانت الظروف، فعندما تسعى لإقناع شخص ما بالشراء، لا بد أن تكون هذه الشروط الأربعة متوفرة. قد تكون بصدد بيع خدمة إلى شركة ما، أو ربما تقدم مقترحاً بمبادرة جديدة إلى رئيسك. لا يهم.

عندما تتعطل عملية البيع، فلا بد أن تسأل:

هل المشتري يواجه مشكلة كبيرة أو لديه فرصة يُوصف لها الحل الجديد؟ (ما الذي سيدفعهم للاستعانة بك لحل مشكلة لا يرونها موجودة، أو لشراء منتج لا يُلبى حاجة لديهم؟).

هل المشتري يمتلك القدرة على التعامل مع المشكلة؟ (هل لديهم القدرة على التصرف؟ هل هم مسؤولون؟ إذا لم يكن ذلك، فاعلم أنك تتحدث إلى الشخص الخطأ).

هل المشتري لديه استياء من العروض الحالية أو من الإيقاع الذي تتحسن به؟ (يُقبل الناس على الشراء فقط عندما تنشأ فجوة بين الأداء الحالي أو العروض الحالية من ناحية وبين رغباتهم من ناحية أخرى).

هل المشتري يثق بأنك الأنسب للاضطلاع بهذه المهمة؟ (قد يكون لديّ مشكلة، وقد أمتلك تلك المشكلة، وقد أكون مخولاً صلاحية التصرف، وقد يكون لديّ استياء بالغ مما هو مطروح في الوقت الراهن - ولكن إذا لم أكن أثق بك وبقدرة شركتك على الاضطلاع بالمهمة، فلن يتم البيع).

إذا كنت تريد بيع أي شيء، فلا بد أن تحدد ما إن كانت الشروط الأربعة ملبّاة. وفي الجزء الختامي من هذا الكتاب سوف تجد سلسلة من الأسئلة الإضافية التي يمكنك طرحها على المشتري المرتقب. وهي أسئلة سوف تساعدك كي تحدد ما إن كان جواب كل شرط من هذه الشروط هو "نعم" أو "لا".

تتطلب عملية البيع - سواء كانت لخدمة أو منتج أو فكرة - استثماراً للموارد الشحيحة والوقت القليل. لذلك لا بد أن تتحلى بالعزم والالتزام. قبل أن تُنهك نفسك سعياً وراء الصفقة، لا بد أن تطرح السؤال التالي: "هل هم مستعدون للشراء؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"هل هم مستعدون للشراء؟"

هل سمعت ذلك من قبل؟ "إننا نتحدث كثيرًا ولكن لا شيء يحدث. لن يتوقفوا عن اختلاق الأعذار ولن يقوموا بالشراء!".

عندما يكون الناس جاهزين للشراء، يصبح ذلك شيئًا مبهجًا. فهم يمدون إليك أيديهم. ويبتهجون بالتفاعل. ولكنهم لن يشتروا منتجك، أو خدمتك، أو فكرتك، إذا لم تتوفر الشروط الأربعة.

الشرط الأول: هل هناك مشكلة أو فرصة؟

اطرح أسئلة من قبيل: "كم يكلفك ذلك الآن؟"، "إذا لم تحل هذه المشكلة، فماذا ستكون العواقب؟"، "في رأيك ما قيمة هذه الفرصة؟"، "هل هذه العملية هي إحدى أهم أولوياتك؟".

الشرط الثاني: هل الشخص "يمتلك" القدرة على التعامل مع المشكلة؟

اطرح أسئلة من قبيل: "من الذي يمتلك القدرة على التعامل مع هذه المشكلة؟"، "هل أنت مسؤول عن إصلاحها؟"، "من الذي يتعين أن يتم إشراكه في حل هذه المشكلة؟".

الشرط الثالث: هل المشتري لديه استياء بالغ من العرض الحالي أو من وتيرة تحسنه؟

اطرح أسئلة من قبيل: "هل يمثل ذلك مصدر إزعاج بسيط أو شيئًا ضقت به ذرعًا حقًا؟"، "ما الشيء الذي تفتقده؟"، "لماذا تعتقد أنه قد آن الأوان لضخ مزيد من الموارد في هذا الاتجاه؟"، "ما مدى نجاعة جهودك في مواجهة ذلك؟".

الشرط الرابع: هل المشتري يثق بك ويؤمن أنك البديل الأمثل لديه؟

اطرح أسئلة من قبيل: "ما الحلول الأخرى المتوفرة لديك؟"، "كيف ترى قدراتنا في هذا المجال؟"، "ما الذي يُثير قلقك منا أو من طريقتنا؟".

5 الرسالة ليست مُهَمَّة فحسب، بل هي كل شيء

لقد علمتني سنواتٌ أمضيتها في مساعدة الآخرين في حل المشكلات أنك عندما تُصغي بفاعلية وبتعاطف، فأنت تُبرهن بذلك على اهتمامك. ولن يندمج الناس معك بشكل كامل إلا عندما يُصدِّقون أنك مهتم بهم.

كنت أجلس مع "ريك هابر"، الذي يشغل منصب الرئيس التنفيذي لمؤسسة "لايف هيلث". وهي مؤسسة تعمل في قطاع الرعاية الصحية وتُقدَّر قيمتها بملياري دولار. وكان ذلك هو اجتماعنا الشهري التدريبي المعتاد.

مؤسسة "لايف هيلث" هي مركز طبي كبير غير ربحي. وكان المستشفى الآخر الوحيد الموجود في المنطقة هو مستشفى "سانت فرانسيس"، وهو مستشفى أصغر كثيرًا، ويقع في الجزء الأكثر ثراء من المدينة.

قال لي "هابر":

- إنني أحاول جاهدًا أن أستحوذ على مستشفى "سانت فرانسيس". فهو يضم أكبر برنامج قلب في المنطقة والعشرات من خبراء القلب المرموقين الذين يجب عليّ استقطابهم ضمن فريقتي. هذا هو التخصص الوحيد الذي نواجه فيه نقصًا. وإذا لزم الأمر، فسوف أستحوذ على المستشفى كله.

أجبتُه قائلاً:

- أستطيع تفهم دوافعك يا "ريك". فأنت شخص طموح. وبفضل جهدك ومثابرتك، تبوأ "لايف هيلث" مكانة بارزة في سوق الرعاية الصحية في هذه المدينة.

ثم سألته:

- هل يمكنك أن تُذكرني برسالة "لايف هيلث"؟

- الجواب سهل. فأنا أحدث موظفيّ بشأنها طول الوقت. رسالتنا هي أن نوفر أنجح البرامج في الرعاية الصحية الحيوية والوقاية من الأمراض وأن نوفر أكثر العلاجات المتاحة حُنوًا وأسرعها تجاوبًا وبأقل كُلفة ممكنة. صمّت برهة محاولًا استيعاب كلامه. وبعدئذ سألته:

- كيف لهذا الاستحواذ أن يُعزز بيان رسالتك؟ وغايتك الرئيسية؟

- حسنًا...

توقف "ريك" لبرهة بعد أن استهل كلامه، ثم تابع قائلاً:

- حسنًا، وجدت فقط فرصة سانحة وبوسعي اقتناصها. لعلك تعرف، كم أنا شخص مقدام.

أُرهف سمعي. كلما سمعت كلمة "فقط" ثمة إنذار يُدوي داخلي. (أتذكر أن "هاري إيمرسون فوسديك" قال إن الشخص المستغرق في ذاته لا يرى الصورة الكبرى).

- أخبرني يا "ريك"، أين يشير بيان الرسالة أن اقتناص برنامج القلب التابع لمستشفى "سانت فرانسيس" يتوافق مع جوهر رسالتكم؟ إنك تكاد تقوضهم. سوف يُفضي ذلك لتفكيكهم في نهاية المطاف.

سأل:

- كيف تقول ذلك؟

أجبت:

- أنا لا أقول شيئًا، وإنما أسأل.

توقفت عندئذ عن الكلام. صمّت تمامًا. كان صمّتًا مُطبّقًا - كذاك الذي يحدث عندما يسجل الفريق الضيف ثمانية أهداف في الشوط الأول من نهائي بطولة

العالم لكرة البيسبول.

أقولها مرة ثانية:

- سألتك يا "ريك"، ما رسالتك وكيف لهذه الفكرة أن تعززها. هل تتوافق مع ما تمثله أنت؟

لم يكن عليه أن يجيب عن سؤالي - فقد رأيت في عينيه الجواب. كان "ريك" يدرك أن الاستحواذ على برنامج القلب في مستشفى "سانت فرانسيس" لا تربطه أدنى صلة بالرسالة التي تتبناها "لايف هيلث"، وأن مؤسسته، حتى من دون برنامج القلب، سوف تظل القوة المهيمنة في السوق. ثم أضفت قائلاً:

- كلانا يعلم يا "ريك" أن الأكبر ليس هو الأفضل - بل الأفضل هو الأفضل.

الرسالة هي الأساس لكل شيء. وهي قبيلتك التي تتوجه إليها. عندما يتخذ أحدهم إجراء كبيراً - أو قراراً مؤثراً - دقق النظر كي تتأكد إن كان يتوافق مع ما يمثله هو. اسأل: "كيف يعزز ذلك من رسالتك وأهدافك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"كيف يعزز ذلك من رسالتك وأهدافك؟"

إن رسالتنا وأهدافنا هي ولا شك جوهر ما نمثله وما نريد أن نكونه. وهذا ينطبق على مستوى المؤسسات والأشخاص. لكننا غالبًا ما نُضِلُّ عنها، عندما ننهمك في غمرة الحياة اليومية ونستغرق في التفاصيل التي تُلهينا عن الصورة الكبرى. وهو ما يحدث لأننا، بطبيعتنا البشرية، ننجذب إلى الأشياء التي تشبع نهْمنا للإنجاز والثروة والقوة والشهرة. وهي أشياء لا تغذي غالبًا قلوبنا وأرواحنا.

متى توجه السؤال؟

- عندما ترى أحدهم يؤدي أشياء لا تتسق مع جوهر رسالته.
- عندما يتخذ أحدهم قرارًا بأن يستثمر وقتًا طويلًا وموارد ضخمة في وجهة جديدة.
- عندما تشك أن الطرف الآخر لم يفكر بعناية في جوهر رسالته وأهدافه.

صياغات أخرى للسؤال

- "هل يمكنك أن تذكرني برسالتك وأهدافك؟"
- "هل يتوافق ذلك مع قيمك ومبادئك؟"

أسئلة للمتابعة

- "لماذا أو لماذا لا؟"
- "هل لديك أفكار أو مبادرات أخرى قد تعزز من رسالتك - وتستحق أيضًا التفكير بشأنها؟"

6 | اخرج من كهفك

تخيل أنك قد سُلبت حريرتك، ولم يعد بوسعك الاستمتاع بأشعة الشمس الدافئة، وأنك قد فقدت منزلك المريح.

وبدلاً من ذلك، أصبحت تعيش في كهف غارق في ظلام حالك وتسوده رطوبة رهيبية، ولا تزيد درجة الحرارة فيه مطلقاً عن 13 درجة مئوية.

للحظة واحدة فقط، أمعن النظر في هذه الفكرة واستغرق فيما أسماه "كولريديج": "التعطيل الإرادي لعدم التصديق".

وتخيل أنك قد قُيدت في الأغلال داخل ذلك الكهف طوال حياتك، وتقف في مواجهة حائط داخلي. وخلفك تشتعل نيران ينعكس ضوءها على الحائط. وبسبب الأغلال، لا يمكنك أن تستدير وتنظر نحو مصدر الضوء. ليس بوسعك سوى النظر إلى الحائط الذي أمامك.

تقضي أيامك وأنت تشاهد الظلال المنعكسة على الحائط للأشخاص والأشياء التي تمر أمام النيران الموجودة خلفك. الظلال تتراقص وتتحرك. وأنت تُضفي المعاني على هذه الظلال، وتفسر حركاتها. وتُخمن ما الذي يعكسها. وتصبح الظلال أقرب ما يمكنك رؤيته من الواقع الموجود خارج ركنك المظلم في كهفك.

ما النتائج التي تستخلصها بشأن الحياة، بناءً على مشاهدتك لتلك الظلال؟ ليس بوسعك أن ترى إلا انعكاسات الأشياء الحقيقية على حائط الكهف، لا الأشياء نفسها. هل أنت مدرك فعلاً لمدى قدرتك الإدراكية، ومدى محدودية فهمك لما يجري في العالم، وأنت مشدود بالأغلال إلى الحائط؟

هل تعتبر ذلك السيناريو غريبًا ومُخيفًا؟ أم أن ذلك يقدم صورة مجازية دقيقة تعكس مدى محدودية فهمنا للحياة من حولنا؟

يصف الفيلسوف اليوناني القديم سقراط ذلك بأنه "أمثلة الكهف"، وقد وردت في "محاورات" أفلاطون. وتضم "المحاورات" سلسلة من الأحاديث بين سقراط - وهو معلم أفلاطون العجوز - وتلاميذه. يقول سقراط إن الفيلسوف يشبه السجين الذي تحرر من الكهف وأصبح بوسعه الآن أن يرى الواقع كما هو حقًا.

وبمعنى من المعاني، فإن الأسئلة الفعّالة هي وسيلتنا التي تساعدنا على رؤية الواقع الحقيقي من حولنا بدلًا من الانعكاسات الظليلة. عندما تصف زوجتك حادثًا وقع لأحد أطفالك، فهل يأتي وصفها موضوعيًا؟ وعندما يقدم لك زميل عمل مقترحًا استثماريًا في مجال ليس لديك معرفة عميقة به، فما مدى دقة تقييمك للمقترح؟

إنك لا ترى في كلتا الحالتين سوى الظلال - لقد أُتيحت لك رؤية مُنقّاة ومنحازة إلى ما يعتقد الشخص الآخر أنه قد حدث أو سوف يحدث.

ونحن، في الجوهر، لا نختلف عن السجناء المشدودين بالأغلال إلى حائط الكهف في أمثلة سقراط. ونرى الحياة عبر مُنقّيات.

عاش سقراط في بلاد الإغريق القديمة، وكان معلمًا في فن توجيه الأسئلة الفعّالة. بدلًا من إلقاء المحاضرات، راح يُعلم عبر طرح الأسئلة المحفزة للتفكير على طلابه. ومن خلال هذه الأسئلة، كان يجتذب عقول طلابه إلى العملية التعليمية، فيكشف لهم حقيقة افتراضاتهم، ويصل معهم لجوهر القضايا على مهل ولكن بيقين.

كان سقراط يستهل حصته بسؤال: "ما هي الفضيلة؟" أو "ما هو الخير؟" وهي كلمات لا نفتأ نكررها طول الوقت. ولكن هل نعرف حقًا ماذا تعنيه؟ تستخدم جامعات كثيرة حول العالم "المنهج السقراطي" في تعليمها اليوم - وإحدى أشهر هذه الجامعات هي كلية "هارفرد" للأعمال.

وقد لخص سقراط هذا المنهج بوضوح بالغ بقوله: "إن أسمى شكل من أشكال التمييز الإنساني هو أن يسأل الإنسان نفسه ويسأل الآخرين".

لقد كان سقراط ناقدًا جريئًا لمجتمعه وحكومته الأثينية. وفي نهاية المطاف

حُكم عليه بالموت لما اعتُبر انتقادات وجهها للطبقات الحاكمة. ومن دون أي مقاومة منه، تجرَّع كأس السم المعد من نبات الشوكران. تغلغل السم في جسده شيئاً فشيئاً حتى بلغ قلبه ومات، بعدما خُذَّ اسمه كأحد أعظم الفلاسفة عبر التاريخ.

وقد عاش سقراط حياته متسقاً مع عبارته التي يُستشهد بها مراراً وتكراراً وهي: "الحياة من دون ابتلاء لا تستحق العيش".

تستطيع الاستعانة بالمنهج السقراطي في عمك اليومي وحياتك الشخصية بما يحقق لك الفائدة المثلّية. فكيف يمكنك التآسي بسقراط أكثر مما أنت عليه؟ أولاً، ابدأ بالأسئلة وليس بالأقوال أو التأكيدات أو الأوامر. فكر في هذه الأمثلة:

بدلاً من: "إننا بحاجة لتحسين مستوى خدمة العملاء لدينا!"،

جرِّب: "كيف لك أن تُقيّم مستويات خدمة العملاء لدينا اليوم؟" أو "كيف تؤثر خدمتنا في الحفاظ على عملائنا؟".

وبدلاً من: "لعلك تعرف أنك إذا لم تجد وظيفة هذا الصيف، فلن ندفع لك أي بدلات"،

جرِّب: "ما أفكارك لعمل تريد تأديته هذا الصيف؟" أو "إنني متشوق لأن أسمع منك كيف يسير بحثك عن وظيفة. في أي نطاق تبحث؟".
وبدلاً من: "لقد ضقت ذرعاً بغضبك!"،

جرِّب: "عندما ينتابك الغضب، ألا تفكر في تأثير ذلك على علاقاتك بهؤلاء المقربين منك؟".

ثانياً، اطرح أسئلة جوهرية حول أشياء يعتبرها الآخرون مُسلمات - أسئلة ربما تكون مباحثة للآخرين.

على سبيل المثال، إذا قال أحدهم في العمل: "إننا بحاجة لأن نكون أكثر ابتكاراً"، فاسأله: "هل يمكنك أن تحدد ماذا يعني الابتكار من وجهة نظرك؟". وعندما تسمع دعوة لتعزيز العمل بروح الفريق، فاسأل: "ماذا تعني عندما تقول "العمل بروح الفريق"؟".

وعندما يقول صديق لك إنه بحاجة لأن يحدث توازناً أكبر بين عمله وحياته،

فأسأله: "ما هو التوازن بين العمل والحياة من وجهة نظرك؟". وعندما يقول أحدهم: "إنني لا أثق فيه"، فإن بوسعك أن تجيبه قائلاً: "ولماذا لا تثق فيه؟ وما هي الثقة من وجهة نظرك في هذا السياق؟".

إن أسئلة من هذا القبيل سوف تفضي إلى أحاديث معمّقة ومثمرة تجتذب الآخرين وتشجعهم على التفكير. وسوف يُكسبك ذلك سمعة تصبح بها الراعي الحكيم - القائد الذي يسوس الناس بلطف إلى الوجهة السليمة بدلاً من أن يفرض عليهم آراءه وأفكاره.

تبين طريقة التفكير السقراطية واخرج من كهفك! شكك في الافتراضات. شكك في معاني الكلمات التي يعتبرها الآخرون من المسلّمات. استعن بالأسئلة كي تضع أقدام المحيطين بك على الطريق المحفز للتعلم والاستكشاف.

اقتراحات لاستخدام المقاربة السقراطية
عندما تتبنى طريقة التفكير السقراطية، فإنك تقارب كل حديث تقريبًا على
نحو مغاير. وفيما يلي مقارنة سوف تساعدك على فهم هذه الطريقة في
التفكير:

| | |
|------------------------|---------------------------------|
| بدلاً من: | طبق ما يلي: |
| التقرير | اطرح أسئلة حافزة على التفكير |
| أن تقوم بدور الخبير | ادع الآخرين للإسهام بخبراتهم |
| التحكم بالمعرفة | ساعد في استخلاص خبرات الآخرين |
| افتراض معنى من المعاني | اسأل عن دلالات الكلمات |
| فرض حلولك | اطلب حلولاً من الآخرين |
| أن تبرهن على مدى ذكائك | أظهر للآخرين مدى ذكائهم |
| التحليل | قم بالتجميع وانظر للصورة الكبرى |

"تذكر ألا شيء ثابت في حياة الإنسان، ومن ثم تجنب الفرح الزائد عند
الرخاء أو الحزن الزائد عند الشدة" سقراط (469 - 399 قبل الميلاد)

7 | ابدأ من البداية

- كان "جاي" مضطراً لاقتراض المال. ولم أكن أملك فلساً واحداً أستطيع أن أسهم به معه.

كنت أتناول الغداء مع "ريتشارد ديفوس" في مطعم "1913"، وهو أروع مطعم في مدينة "جراند رابذز"، في ولاية "ميشيغان"، وقد يضاهاى أي مطعم آخر في نيويورك. تناول "ريتشارد" غداءه المفضل، وهو طبق الفلفل الحار. في واقع الأمر، طبقان من الفلفل الحار.

تلقينا خدمة ممتازة وليس هذا مثار دهشة، لأن "ريتشارد" هو مالك المطعم. بل إنه في واقع الأمر صاحب الفندق والمطعم الذي بداخله. ويمتلك أيضاً فندق "الماريوت" الكائن في الجهة الأخرى من الشارع، فضلاً عن بضع بنايات أخرى تقع في قلب المدينة التجاري في "جراند رابذز".

إنه أحد أروع الأشخاص الذين التقيتهم في حياتي، فهو متواضع، وسخي، وصاحب حس وطني مفعم بالحماس. وهو أيضاً خطيب موفّه يستطيع أن يجعلك تقفز من مقعدك وتنخرط في نوبات من التصفيق والهتاف.

إنه مصدر إلهام، وما حياته إلا سلسلة طويلة من الابتكار والاحتفاء. أه، ثمة شيء يجب عليّ إضافته هنا، وهو أن مجلة "فوربس" قد قدّرت ثروته بعدة مليارات من الدولارات. نعم مليارات وليست ملايين.

أسس "ريتشارد" شركة "آمواي" بالشراكة مع صديقه في المدرسة الثانوية ورفيق سلاحه في الجيش، "جاي فان آندل". وقد جمعهما رباط

روحي، ولا يزالان على تواصل يومي على الرغم من تقاعدهما.
واليوم تُقدر قيمة الشركة بعشرين مليار دولار، ولديها ثلاثة ملايين موزع
ينتشرون في ثمانين دولة حول العالم.

أما إذا أردتَ الحديث عن قدرته على الإلهام، فقد سمعته ذات مرة يقدّم
عرضًا مثيرًا على مدى ثلاثين دقيقة. وفي الحال، تولدت لديّ رغبة في العمل
كمندوب لدى "أمواي"! وأكثر ما يفاخر به "ريتشارد" هو أن رجالًا ونساء
كثيرين أصبحوا مليونيرات بفضلهم. وهو يُقدّر عددهم بالمئات.
قلت له:

- حياتك قصة مبهرة يا "ريتش". أخبرني، كيف كانت بدايتك؟
قال "ملك القلوب" مخاطبًا "أليس": "ابدئي من البداية واستمري حتى
تبلغي النهاية".

وفيما يلي حكاية تبدو وكأنها حكاية خيالية، لكنها حقيقة لا خيال فيها.
- لم يكن لدينا أنا و"جاي" وقت للالتحاق بالكلية. كنا نريد أن نصبح رائدي
أعمال، مع أنني لا أدري إن كنا وقتئذٍ نعرف ماذا تعنيه هذه العبارة. خرجنا
من الجيش ونحن نعرف أننا نريد الدخول معًا إلى عالم الأعمال والعمل
لحسابنا. كنا مقتنعين أن ذلك هو الحلم الأمريكي. بدأنا بمجال الطيران
المؤجر. ولكننا لم نُفلح في ذلك على الإطلاق. فتساءلنا: وماذا بعد؟
(تذكرت أنك تتعلم من التجربة، وأن الأخطاء تُكسبك الخبرة. وقد عرّف
"ونستون تشرشل" النجاح بأنه الانتقال من إخفاق إلى آخر من دون فقدان
حماسك).

- فورًا عقب الإخفاق في مجال الطيران المؤجر، سمع "جاي" عن المعزز
الغذائي المسمى "نيوتريليت". وبعد عملية بحث وتقصّ، أدركنا أن بوسعنا
أن نصبح موزعين.

وهكذا بدأنا بشراء عُدة البيع وبعض العينات. اقتضى ذلك منا تدبير مبلغ
قيمته خمسون دولارًا. ولكن حتى ذلك المبلغ لم يكن بحوزتنا. كان على
"جاي" أن يقترض الخمسين دولارًا كي نبدأ العمل. ولم يكن لديّ مال يكفي
لأن أسهم معه ولو بفلس واحد.

حسنًا، ومع مرور السنين، ازدهر المشروع فعلاً. وأصبح لدينا أنا و"جاي" خمسة آلاف موزع "نيوتريليت" يعملون لحسابنا. كنا نريد أن تكون لدينا سلسلة منتجات أوسع نطاقاً. وفي عام 1959 قمنا بتأسيس شركة "أمريكان واي" التي أعيدت تسميتها لاحقاً لتصبح "أمواي". لم يكن هناك أحد يشبهنا.

تابع "ريتشارد" حديثه معي حول مسيرة نمو "أمواي". لقد تجاوزت كونها مجرد شركة توزيع، وأضحت أسلوب حياة، ومؤسسة يمكن فيها لكل من تتوفر لديه الدافعية والمثابرة أن ينجح، بغض النظر عن خلفيته وظروفه.

امتد حديثي مع "ريتشارد" ثلاث ساعات تقريباً على مائدة الغداء. وعلى الرغم من أن بداية شركته هي القصة الرئيسية، فقد قাদني السؤال الأول الذي طرحته على "ريتشارد" إلى آفاق مثيرة ومجهولة لديّ - "كيف كانت بدايتك؟".

وجهت السؤال نفسه (كيف كانت بدايتك؟) إلى "ماري كاي آش"، وهي مؤسّسة شركة "ماري كاي لمستحضرات التجميل". يا لعجب قصتها - لقد وجدت نفسها أمّاً عزباء وعليها العثور سريعاً على باب رزق لتربية رضيعها. وهناك "كال تيرنر، الابن" (صاحب شركة "دولار جنرال") الذي بدأ مسيرته ببيع سروال نسائي. (أجل - سروال نسائي!). وهناك العشرات والعشرات من القصص الأخرى المشابهة.

وأما "ريتشارد ديفوس"، فهو فريد من نوعه، وقد بلغ شأنًا في عالم المال والأعمال، يضعه في مصاف الخالدين.

"كيف كانت بدايتك؟" هو سؤال لا يقوى على مقاومته أكثر الأشخاص شهرة ونفوذًا وثروة. ولكن بوسعك أن تُجربه مع أي أحد تلتقيه عبر الطريق - فهو أيضًا سؤال يوجّه لصديق أو لزميل أو لغريب. ولمسوف تتمخض عن ذلك قصص مثيرة على نحو غير متوقع.

اتبع مقولة "ملك القلوب": "ابدئي من البداية". إن سؤال "كيف كانت بدايتك؟" سوف يقود خطاك عبر مسار رائع تجد فيه شذرات ذهبية من الأحاديث والمعلومات في متناول يدك وبوسعك استخلاصها لنفسك.

تستطيع خلق أرضية للتواصل مع الشخص الآخر واستخلاص المعلومات منه

والتعرف على حكايته عبر سؤاله: "كيف كانت بدايتك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"كيف كانت بدايتك؟"

من بين كل الأسئلة التي قد تسألها، يتميز هذا السؤال بما يجلبه لك وللمتحدث من فرح وشغف وإلهام. إن سؤال: "كيف كانت بدايتك؟" يُفضي إلى طائفة من الحكايات الرائعة. كل منها تعتبر حكاية قيمة وتفيض بالبهجة (وأحياناً، بالانكسارات التي واجهها الشخص عبر حياته). وغالباً بعض الضحك اللطيف.

لدى طرحك لهذا السؤال سوف تجد رجالاً ونساء يعيشون حياتهم بفضول مفعم بالمرح. فهم مستعدون لأن يجازفوا بكل شيء ويجربوا حظوظهم، ولا يخشون أن يشذوا عن المألوف، لأنهم يدركون أن الثمار تنتظرهم هناك.

عندما تسأل: "كيف كانت بدايتك؟" فإنك أيضاً تساعد على تقدير الشخص العادي باعتباره استثنائياً. إن كل صديق أو زميل أو حتى غريب لديه قصته الأثيرة على نفسه. كيف اختار مهنته. وكيف التقى زوجته، ورحلتها الاستكشافية إلى "لوس أنجلوس"، حيث استقر بهما المطاف. عندما تتم مشاركة تلك الحكايات، فإن رباطاً ما ينشأ بين الطرفين.

متى توجه السؤال؟

● في أي وقت، عندما تطلب من أحدهم أن يحكي لك بداية مسيرته المهنية - أو يشاركك أي جانب آخر من حياته.

صياغات أخرى للسؤال

لسؤال زوجين: "كيف التقيتما؟ وكيف انتهى بكما المطاف لتصبحا زوجين؟".

لسؤال فنان أو موسيقار: "على يد من تعلمت؟ وكيف تعلمت مهنتك؟".

لسؤال أي شخص: "أين كانت نشأتك؟ وكيف انتهى بك المطاف إلى...؟".

أسئلة للمتابعة

● "كيف اتخذت ذلك القرار في ذلك الوقت؟"

● "ما أصعب درس كان عليك تعلمه؟"

● "لو قدر لك الفشل في ذلك... ترى ماذا كان سيحدث برأيك؟"

8 ابدأ من جديد

قال لي وهو لا يبتسم:

- إنك لا تدخن السيجارة وحسب، وإنما تستنشقها.

أتحدث إلى "آلان فافورت" حول تبرع يقدمه لجامعته التي تخرّج فيها. أعرف من كل ما أخبرني به سابقًا، ومن التبرعات التي قدمها في الماضي، أن لديه شغفًا كبيرًا بجامعته. وأعرف أيضًا أنه يتمتع بقدرة مالية كبيرة تتيح له أن يُقدم تبرعات ضخمة. وهو يعرف أنني أعرف!

ولكوني واثقًا تمام الثقة من إخلاصه لجامعته، فلم أشأ أن أضيع أي وقت في النقاش. ألقيتُ عليه التحية ودخلت مباشرة في الموضوع:

- "آلان"، أنا أعرف مقدار حبك للجامعة. وأود منك أن تقدم تبرعًا قدره مليون دولار لكلية الهندسة التي تخرّجت فيها. أعرف أن لديك التزامًا إزاء هذه الكلية وأن تبرعاتك السنوية الأخيرة كانت من نصيبها. وهنا ما كان منه إلا أن أسكتني فجأة. ووجدت يداً كبيرة تشبه مضرب كرة بيسبول تُرفع في وجهي.

- جنّت تغزوني في مكتبي هنا وبكل بساطة تطلب مني مليون دولار. وتظنني سوف أبادي حماسًا لكلية الهندسة.

هناك مقولة اعتاد هنود قبيلة الشيروكي على قولها قبل دخولهم إلى ساحة المعركة: "إنه يوم ملائم للموت". كان ذلك هو شعوري. واعتقدت فعلاً أن المعركة قد انتهت وأني محمول على محفة. نظرت إلى "آلان"، وأخذت نفسًا عميقًا:

- لا أكاد أصدق أنني فعلت ذلك حقا يا "آلان".

(ماذا دهاني؟ أعلم أنه يُفترض بالمرء أن يتأني ريثما يبني علاقة وثيقة أولاً. وعندئذ يمكنك وبالرُهافة التي تهبط بها الفراشة، البدء في استكشاف الدوافع السليمة).

- أنا مُحرج يا "آلان". كنت أظني أعرفك جيّداً، ولذلك اندفعت في ذلك الطلب. أنا في غاية الأسف على تلك الرعونة. سامحني. وعندئذ، التقطتُ حقيبتني ومعطفي وانصرفت. لم أقل حتى وداعاً. أغلقت الباب وانصرفت وحسب.

وبعد نحو عشرين ثانية، طرقتُ الباب. فتحته موارباً.

- مرحباً يا "آلان". هل يمكنني الدخول بضع دقائق؟ لديّ شيء خاص جداً أود الحديث إليك بشأنه. إنه بشأن الجامعة. أظنك سوف تجد ذلك مثيراً للغاية. وأضفتُ قائلاً:

- وبالمناسبة، هل تمنع إن بدأنا من جديد؟

ابتسم "آلان"، وأوماً برأسه من دون أن يقول شيئاً.

وعندئذ فعلت ما كان ينبغي لي فعله من البداية. تجاذبت معه أطراف الكلام، ثم بدأت في طرح الأسئلة. والأهم من كل ذلك، شجعتُه على الكلام. حاولت إدخال المفتاح في القفل بلباقة.

وأعرض فيما يلي ما سمعته منه. بعد بضع محاولات استقصائية مأكرة من جانبي، تبين أن "آلان" ليس مهتماً على الإطلاق بتوجيه تبرعه إلى كلية الهندسة، وأن اهتمامه ينصب على برنامج المسرح في الجامعة. قال لي:

- أظن أنه لا أحد يعرف ذلك سوى زوجتي، ولكنني عندما التحقت بالجامعة أول الأمر سجلت في تخصص المسرح. كنت أريد أن أصبح مُمثلاً. ولحسن الحظ أني تحولت إلى الهندسة - ونجا العالم بذلك من ممثل بالغ السوء.

إذا كان لي أن أقدم تبرعاً - وانتبه إلى أنني لا أقول سوف أقدم - فسوف يسرني أن نتحدث أكثر بشأن ذلك المبلغ المجنون الذي طلبته مني قبل أن

تتصرف فجأة.

تحدثنا وطل بنا الحديث.

وأخيرًا وجدته يقول:

- هل تعرف برنامج المسرح الذي نتحدث عنه؟ (في واقع الأمر، كان هو من يتحدث وحده. كنت فقط أطرح سؤالاً من حين لآخر). أظن أنك إن منحتني سنتين أخريين، فلربما أقدم تبرعاً قدره مليون دولار.

حَمَدْتُ اللَّهَ.

ربما يبدو أمراً مُحَرَجًا، ولكن استهلال حوار من نقطة الصفر مرة أخرى يمثل استراتيجية جريئة وجسورة. ربما يحدث ذلك مع زميل في العمل أو أحد أفراد أسرتك في المنزل. إذا جاءت البداية غير موفقة، فاسأل: "هل تمانع إن بدأنا من جديد؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"هل تمنع إن بدأنا من جديد؟"

توخَّ الحذر ولا تقدم طلبًا مفاجئًا من دون التقصي أولاً وطرح الأسئلة. فذلك يشبه الدفع بشخص لا يجيد السباحة في منطقة مياهها عميقة. ربما لن يصعد لسطح الماء، وربما يشدُّك معه نحو القاع.

يميل الناس إلى العفو والتسامح. وهم يريدون أن يجرؤا معك حوارًا رائعًا. وسؤال: "هل تمنع إن بدأنا من جديد؟" سوف ينزع الغضب من صدر الطرف الآخر ويرسم على وجهه ابتسامة. وهذه الابتسامة هي ما سوف يُدلل الطريق أمام بداية جديدة.

متى توجه السؤال؟

- عندما يأخذ حوار ما منحى سيئًا في البداية.
 - إذا تورطت في جدال عقيم ومحتدم مع صديق أو أحد أفراد الأسرة.
- صياغات أخرى للسؤال
- "لقد خانني التوفيق. هل لديك مانع في البدء من جديد؟ فأننا لم أكن منصفًا"
 - "هل يمكننا الرجوع خطوة للوراء؟ ما الذي ينبغي لنا الكلام بشأنه؟"
- أسئلة للمتابعة
- "أشكرك. هل لديك مانع إن سألتك سؤالاً؟"
 - "ما يجعلني أود البدء من جديد هو شعوري بالحرص وبأنني أسأت إليك. هل تسمح لي بمحاولة ثانية؟"

9 تستطيع التغلب

على
أي شيء إذا
أدركت
السبب

قرأت التوصيف الوظيفي مرة أخرى. يا للهول! من أين يأتون بهذه الأشياء؟
أجلس أمام طاولة اجتماعات كبيرة، فوق سطح إحدى البنايات الشاهقة في
"مانهاتن". ويوشك اجتماعي مع المجموعة أن يلتئم مرة أخرى. يجلس معي
ثمانية عشر مسؤولاً مصرفياً هم الأكثر حُكمة حول العالم، وهم من بين
مسؤولي الحسابات البارزين في مجموعة مالية عالمية.

إنهم يستطيعون تدبير تسهيلات ائتمانية ضخمة، وضمان التمويل اللازم
لتنفيذ عمليات استحواذ مؤثرة، ونقل مليارات الدولارات حول العالم في
غضون ثوان معدودة. وتتوقف إيرادات البنك وأرباحه وأسعار أسهمه بشكل
كبير على أداء هذه المجموعة المختارة من الأفراد.

ولكنهم يشعرون بالإحباط. فالقواعد البيروقراطية الداخلية توهن عزمهم،
وهم واقعون تحت ضغوط حملة الأسهم الذين يطلبون عوائد أكبر على رؤوس
أموالهم، ويخضعون للأنظمة الرقابية التي ترصد كل تحركاتهم. وتعيقهم
الإحصائيات التي تجعل الاستثمار طويل الأمد في العلاقات أمراً محفوفاً

بالصعاب.

ساعدتهم على إعادة رسم أدوارهم وإرساء نهج يكون العميل محوره بدلاً من ذلك النهج الذي كان يتمحور حول المنتج. وهؤلاء المسؤولون النافذون يمثلون الطليعة المنوط بها تدشين عصر جديد يصبح العميل فيه هو محور الاهتمام.

وضعوا رسالتهم ضمن شرائح عرض "باوربوينت" جيدة التصميم. العنوان يقول: "رسالتنا". احتوى كلمات براءة مثل تعظيم، مواءمة، تضافر، مريح، ومتعدد الجوانب. ولكن الرسالة التي تم تعريفها لا تبدو متمركزة حول العميل. كلا، يبدو أنها تضع "العميل أولاً"، كما يأتي الديك الرومي "أولاً" في عيد الشكر. وبلغة بسيطة، فإن ما يفهم منها هو شيء من قبيل:

رسالتنا هي بيع كل خدمات البنك إلى أكبر عدد ممكن من عملائنا الرئيسيين. إنها رسالة تفتقر للإلهام والتميز.

وهي تتناقض مع الحماسة الحقيقية التي يتمتع بها هؤلاء ال-18 مسؤولاً مصرفياً رفيعي المستوى لخدمة عملائهم باعتبارهم مستشاريهم المؤتمنين الذين يضعون دائماً مصالح عملائهم أولاً.

قلت لهم:

- عندما يسأل الناس كيف، فإنهم يشغلون أنفسهم بالجواب ولا يتوقفون عن العمل، ويصبحون مدراء جيدين. ولكن إذا سأل الناس لماذا، فإنهم يفعلون ما هو أكثر من ذلك. إنهم يبدأون في القيادة وليس مجرد الإدارة.

التفتُ إلى الحضور قائلاً:

- هل يمكننا البدء؟

أومأت الرؤوس.

- دعونا نتحدث عن رسالتكم ودوركم. لديّ سؤال: لماذا تؤدون ما تؤدون؟

انتظرت. لم أكرر السؤال أو أسترسل حول ما أقصده. فمعناه واضح لديهم.

عمّ الصمت في الغرفة.

ثم، وببطء، بدأت الرؤوس تومئ. وأخذ العديد منهم يبتسمون ابتسامة العارف.

وردّ أحدهم قائلاً:

- سؤال وجيه.

قلّبت نظري في أنحاء الغرفة. كان السد ينفجر شيئاً فشيئاً. تحلقنا حول الطاولة. بدأوا واحداً واحداً في الكلام بحماسة حول مدى أهمية أدوارهم، وكيف أنهم يحبون مساعدة عملائهم على تنمية أعمالهم وتحقيق الازدهار في حياتهم المهنية.

وقال أحدهم:

- إنني أؤدي ما أؤدي لأنني أصنع فرقاً كبيراً لدى عملائي.

وقال آخر:

- وأنا أحب أن أكون مؤثراً.

- هذه هي الوظيفة الأفضل في البنك. الأصعب، ولكنها الأفضل.

- أشعر وكأنني على سطح حاملة طائرات، وأستطلع الأفق لأرى إن كان ثمة فرصة للمساعدة.

- أجمع كل شيء معاً لأجل العملاء.

- أنا الشخص المسؤول في النهاية عن العلاقة برمتها، والفضل يعود إليّ في بنائها.

- أحب العلاقات الشخصية المتعمقة مع عملائي.

ابتسمت. لقد أشرقت الغرفة بما أظهوره من شغف إزاء الأسباب التي تدفعهم لتأدية عملهم. حماسهم واضح وجليّ. أستطيع الآن أن ألمس ما الذي يُمكنهم من التغلب على المعوقات البيروقراطية في مؤسساتهم العالمية. ويذكرني ذلك بما قاله "فريدريك نيتشه": "من لديه سبب للعيش يمكنه تحمل أي شيء".

وبعد عشرين دقيقة تكونت لدينا العناصر الرئيسية لرسالتهم الجديدة. لم تكن رسالة تركز على بيع المزيد من المنتجات وتحقيق "عوائد ضخمة". لا، إنها رسالة تأسست على مساعدة العملاء على تحقيق أهم أهدافهم، وعلى الاستفادة من نقاط القوة الفريدة لدى مؤسساتهم. إنها رسالة محفزة وفريدة.

تبدّل المزاج داخل الغرفة، وتلاشى التأثير المحبط للاجتماعات الداخلية والتقارير اللانهائية، وحلّ محله إثارة وشغف بأداء الوظيفة الحقيقية.

عندما تحاول أن تعرف دورًا تنظيميًا، وتسترد نوعًا من الغاية والفخر، أو تحاول الوصول لمجرد فهم السبب الذي يحرك الناس، اسأل: "لماذا تؤدون ما تؤدون؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"لماذا تؤدون ما تؤدون؟"

تتباين وتتعدد الأسباب التي تدفعنا لعمل ما نؤديه من أعمال. ولكن كن على يقين أنك عندما تضع "يجب" أمام تلك الأسباب، فإن البهجة والحماس سرعان ما سوف يتلاشيان. لن تجد شغفاً يصاحب كلمة يجب. فلا أحد يشعر بحماسة مع يجب.

على النقيض، عندما تكشف السبب الحقيقي وراء الأعمال التي يؤديها شخص ما، فسوف تجد الشغف والطاقة والحماسة.

متى توجه هذا السؤال؟

- عندما تريد فهم الدوافع التي تحفز الطرف الآخر وتحركه.
- للمساعدة في بث الروح في الآخرين بشأن وظائفهم.

صياغات أخرى للسؤال

● "ما الجوانب الأكثر إثارة للحماس في وظيفتك / فيما تؤديه من عمل؟ لماذا؟"

● "ما الشيء الذي تشعر حياله بأكبر قدر من الشغف في حياتك المهنية؟ وحياتك الشخصية؟ لماذا؟"

أسئلة للمتابعة

- "ما السبب الذي يجعلك شغوفاً إلى هذا الحد بذلك؟"
- "ما الذي سوف يعوق سبيل تحقيقك للرضا؟"
- "ما الذي سوف يجعل عملك أكثر إرضاء لك؟"

10 | في لحظة سكون

هل تعرف أحداً يدخل الغليون المصنوع من كوز الذرة؟ لا أظن ذلك. هل تعرف حتى ما هو الغليون المصنوع من كوز الذرة؟ لا أظن ذلك.

حسناً... "آلان ج. هاسنفيلد" يدخل الغليون المصنوع من كوز الذرة، وليس ذاك لكونه لا يقدر على ثمن ما هو أغلى. ولكن الغليون ليس هو الشيء الوحيد المستغرب لدى "هاسنفيلد". في غضون لحظات، سوف تعرف المزيد عن هذا القائد المؤسسي ورجل البرّ والرحالة الذي جاب العالم.

ذات يوم أخبرني الحاكم السابق لولاية رود آيلاند، "بروس ساندلون":

- "آلان" هو الشخص الأكثر نفوذاً داخل الولاية، إنه من أقوى زعمائنا وأوسعهم نفوذاً.

لم يكن ذلك فقط لأن "آلان" كان يشغل وقتئذٍ منصب الرئيس التنفيذي لكبرى الشركات في الولاية، وإن ظل ذلك عاملاً من العوامل. وقال حاكم الولاية:

- إنه مصدر إلهام ونموذج يُحتذى. يشارك في عشرات الأنشطة التي تعود بالنفع على الولاية وعلى معبده.

في الحادية والأربعين من العمر، أصبح "آلان" الرئيس التنفيذي لشركة "هاسبرو"، وهي شركة عائلية أسسها جدّه وتنتج لعباً وألعاباً إلكترونية.

وفي ظل قيادة "آلان" حققت شركة "هاسبرو" نموّاً بوتيرة متسارعة للغاية، وقد بلغت إيراداتها السنوية الآن 4 مليارات دولار (مما يعني كميات هائلة من اللعب والألعاب) وأضحت شركة رائدة في تلك السوق. وقد أدرجتها

مجلة "فورتشن" ضمن أفضل مائة شركة داخل الدولة.

تخلى "آلان" منذ بضع سنوات عن الدور النشط الذي اعتاد تأديته في "هاسبرو"، لكنه ظل رئيساً لمجلس الإدارة. وقد أبهرتني الرسالة التي تتبناها الشركة، ألا وهي: "عازمون على النجاح". وهذا هو المبدأ نفسه الذي يعيش به "آلان".

التقيته مرات ومرات. وفي هذه الأمسية تحديداً التي أكتب عنها، تناولنا عشاء فاخراً في نادي "هارفرد" في "مانهاتن". وهناك خُصنا في مواضيع كثيرة.

- تضاعفت أرباح "هاسبرو" أكثر من مرة تحت قيادتك، يا "آلان". باعتبارك رئيساً تنفيذياً للشركة، كيف كنت تتعامل مع المواقف والمشكلات الصعبة؟

أجابني قائلاً:

- لدى مقولة، وهي تلخص فلسفتي: "المشكلات مثلها مثل كوز الآيس كريم. إذا لم تلعبها، فسوف تُربك".

(وأنا أقرن هذه المقولة بمقولة أخرى لي وهي: الراحون مثل أكياس الشاي - لا تعرف قوتها الحقيقية أبداً إلا بعدما تغمسها في ماء ساخن).

لقد أكرمني بالعشرات من مقولاته. كم كان عشاء رائعاً ومسلماً.
قلت له:

- لقد حققت نجاحاً هائلاً في حياتك وأصبحت مسؤولاً كبيراً في شركة وتحظى بالتقدير على المستوى الوطني. وأنت أيضاً عضو بارز تحظى باحترام كبير داخل الجالية اليهودية على مستوى الولاية ومستوى الدولة، وواحد من أهم المتحدثين في ولاية رود آيلاند. وأضف إلى ذلك نصف دسنة من درجات الدكتوراه الفخرية. فما الذي يُشعرك بأعظم قدر من الرضا في حياتك؟

كان سؤالاً لم أطره على "آلان" من قبل. حتى مع شخص يتمتع بما يتمتع به "آلان" من ثقة في الذات، فقد كنت واثقاً أنه سوف يستغرق بعضاً من الوقت للتفكير قبل أن يعطيني الجواب. ولكن ذلك لم يحدث. أخبرني قائلاً:

- عندما يتعلق الأمر بما يشعرني بأعظم قدر من الرضا فهو قطعاً مستشفى "هاسبرو" للأطفال، الذي تتبرع له عائلتنا بالأموال. عندما تقع عينك على الأطفال الذين نمد لهم يد العون وتتحدث مع بعض آبائهم الممتنين، فإن كل ما فعلته عدا ذلك في حياتي يتصاغر أمام هذا المستشفى.

هل تعرف ما هو أحب شيء إلى قلبي؟ أن أقوم في عيد الميلاد بزيارة لكل غرفة في المستشفى حاملاً معي هدية. أي شيء يمكن أن يفوق ذلك أهمية؟ وأي شيء يمكن أن يمنح المرء بهجة أكبر؟

بدا أن "آلان" يتحدث بحماسة وتأثر بالغين.

لقد قاده هذا السؤال للتطرق في حديثه إلى رعايته لبرنامج "منحة القيادة" في "هارفرد"، وأيضاً في جامعة "براينت" في "سميثفيلد"، بولاية رود آيلاند. وهناك تبرعات سخية أخرى يقدمها "آلان" بغية توفير المياه النظيفة والمساعدة في استئصال الفقر في كل من السودان وهايتي وأفغانستان وتايلاند وإسرائيل.

ويبدو أن "آلان" من بين الأشخاص المحظوظين، فهو يمسك بزمام أمره ويُكرس نفسه ليكون مصدر إلهام للآخرين ولجعلهم يحلمون ويتعلمون وينجزون أكثر وتتنامى أعدادهم.

لقد استطرد في كلامه عقب سؤالي البسيط. فعرفت الكثير. هناك كلمة روسية هي "شامانستو" - وهي تشير إلى درجة الافتتان.

بعد ذلك وقع ما لا يُصدّق. وكل ذلك جاء نتاجاً لسؤالي. وجدته يستحلفني بكتمان ما سيقوله.

قال:

- أود أن أفصي إليك بشيء، ولكن على أن يظل طبي الكتمان. ربما سوف نعلن عنه في غضون الأسابيع القليلة القادمة. حتى الآن لا يعرف به سوى قلة قليلة، وها أنت قد أصبحت منهم.

مال نحوي، وهو يكاد يهمس في أذني، وتأكد أولاً أن أحداً لا يتسمع حديثنا.

- إننا بصدد التبرع بمبلغ يناهز 100 مليون دولار لمشروع في "مانهاتن". سوف يذهل ذلك المدينة وربما الدولة برمتها. إنه واحد من

البرامج المثيرة للحماس، والمدينة في أمس الحاجة إليه. ويغمرني حماس جارف كلما لاح بخاطري.

لعلك تتذكر أنني سألت "آلان" في أول الأمر: "ما الذي يُشعرك بأعظم قدر من الرضا في حياتك؟"

لقد اطلعت بفضل ذلك السؤال المبكر على جانب جديد تماماً من حياة "آلان" لم يتسنَّ لي الاطلاع عليه من قبل. إنه سؤال أشبه بسرداب يقود إلى كنز مخبوء. ولأنه سؤال على هذا القدر من الجاذبية، فقد أفضى إلى حوار خاص وسري ما كنت لأطلع عليه لولا ذلك.

جرب هذا السؤال مع أصدقائك وزملائك وفي نطاق أسرتك. اسأل: ما الذي يُشعرك بأعظم قدر من الرضا في حياتك؟ وبعدئذ استرح في جلستك. واكتف بالإصغاء للجواب. سوف تضع يدك على كنز من الأحاديث.

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما الذي يُشعرك بأعظم قدر من الرضا في حياتك؟"

يختلف الشعور بالرضا عن الشعور بالإنجاز أو السعادة. فالرضا ينبثق عن تحقيقك لآمالك وأحلامك. ويعكس حالة من الاكتمال أو الكُلِّية. والمرء يشعر بالرضا عندما يوجد لديه إحساس بقناعة عميقة.

وعندما تسأل أحدهم عما يُشعره بالرضا، يفتح ذلك بابًا لاستكشاف ما هو بالغ الخصوصية لدى ذلك الشخص دائماً. إنه ينشئ رباطاً قوياً، مثله مثل مشاركة وجبة طعام وسط أجواء هادئة أو قضاء أمسية مفعمة بالحميمية معاً.

متى توجه السؤال؟

- لإيجاد رباط شخصي أكثر مع زميل عمل أو في نطاق مهني.
- لمعرفة أي من أصدقائك أو أفراد أسرتك على نحو أفضل.

صياغات أخرى للسؤال

- "ما الذي يُشعرك بأعظم قدر من الإحساس بالقناعة في حياتك؟"
- "ما (العلاقة، التجربة، الوظيفة، إلخ) الأكثر تحقيقاً للرضا لديك؟"
- "ما التجربة التي كان لها أعظم الأثر في حياتك؟"

أسئلة للمتابعة

- "هلاً حدثتني أكثر عن ذلك. ما هو الشيء المُرضي في ذلك؟"
- "هل ثمة شيء آخر يوُلد لديك شعوراً عميقاً بالرضا؟"

11 | أهدا أفضل ما لديك؟

الزمان هو أواخر عام 1983. تتأهب شركة "آبل" للكمبيوتر للكشف عن جهاز الحاسوب الشخصي "ماكنتوش" الذي أتمت تطويره. خصائصه المبتكرة - من فأرة يمكنك تحريكها بيدك، وواجهة مستخدم مصممة جرافيكياً، وغير ذلك الكثير - سوف ترسم خريطة عالم الحاسوب الشخصي على مدى العقود القادمة.

اسمح لي أن أرسم لك المشهد.

كان "ستيف جوبز" يستهويه أن يطلق منتجاته الجديدة والمبتكرة وسط تغطية إعلامية مكثفة. لا أحد يفوقه في حسه الدرامي: في قرع الطبول والنفخ في الأبواق إيذاناً ببزوغ فجر يوم جديد.

والآن أود منكم العودة بالذاكرة إلى المباراة النهائية في دوري كرة القدم الأمريكية عام 1984. قلة قليلة هم هؤلاء الذين يتذكرون اللاعبين الذين شاركوا في المباراة، وأقل من هؤلاء سوف يتذكرون النتيجة التي آلت إليها المباراة.

ولكن لا أحد ممن شاهدوها سوف ينسى إعلان شركة "آبل". امرأة ترتدي زياً رياضياً تندفع إلى مسرح يغص بعمال كادحين، تقذف بمطرقة كبيرة في شاشة عرض عملاقة كان يظهر عليها وجه حاكم مستبد وهو يتحدث. انقضى على ذلك الإعلان الآن عقدان من الزمان تقريباً، وفاز بشتى أنواع الجوائز، وأصبح يمثل مدرسة في عالم الإعلان، ولا يزال صداه حاضراً حتى الآن.

في مقر شركة "آبل"، وخلال الشهور التي سبقت التدشين والإعلان

التجاري، يؤدي الموظفون عملهم بإيقاع محموم. يصلون الليل بالنهار. يتناولون غداءهم على طاولات العمل. "ستيف جوبز" يدرع الرُدّهات جيئةً وذهاباً من دون كلل أو ملل.

ويحث مطوري منتجاته قائلاً: "اجعلوها أفضل. بل أفضل وأفضل".

كان "جوبز" دوماً يريد أن تكون كل منتجات "آبل" منتجات استثنائية لا تُبارى. وقد ظل حماسه لإنتاج هذه المنتجات "بالغة الروعة" بمثابة قوة دفع هائلة لا تهدأ خلال الحقتين اللتين تولى فيهما دفة القيادة كرئيس تنفيذي لـ "آبل". والجدير بالإشارة هنا، هو أن الثورة التي أحدثها لم تقتصر على مجال واحد، بل امتد صداها إلى خمسة مجالات هي: الكمبيوتر المكتبي، والموسيقى، والهواتف الخلوية، وتجارة التجزئة، بل وحتى الرسوم الكرتونية المتحركة (عبر شركة "بكسار").

اسمحوا لي أن أحدثكم عما حدث هناك ذات يوم. زار "جوبز" مكتب كبير مهندسي جهاز الحاسوب الشخصي "ماكنتوش"، وقال له:
- شغل الحاسوب.

كان يشير إلى النموذج الموجود على مكتب المهندس، الذي سوف يصبح عما قريب الحاسوب المكتبي الجديد الذي سيكون بمثابة الثورة.
استغرق بدء تشغيل الحاسوب عدة دقائق، وذلك لأن عليه أن يجري اختباراً لذاكرته، ويبدأ نظام التشغيل ويؤدي مهمات أخرى يتطلبها بدء التشغيل.
قال له "جوبز":

- عليك أن تُسرّع بدء التشغيل.

ثم انصرف. وعقب أسابيع من العمل بلا كلل أو ملل لتحسين كفاءة الحاسوب، استعرض المهندس مفاخرًا كيف تمكنوا من خفض وقت التشغيل قليلاً.

سأله "جوبز":

- أهذا أفضل ما لديك؟

ثم استدار وغادر بطريقة شابتها بعض الفظاظة.

وبعد ليالٍ طويلة من العمل، تمكن فريق العمل على "ماكنتوش" من إنقاص

بضع ثوانٍ أخرى. وعندما التقوا ثانية مع "جوبز"، كان لا يزال غير راضٍ. ولكن بدلاً من أن يُقرّعهم مرة أخرى، راح يحدّق في النموذج الأولي بنظرة بعيدة المدى. استغرق في التفكير. عندما شرع المهندس في شرح بضع طرق ربما تمكنهم من خفض وقت التشغيل مرة أخرى، قاطعه "جوبز".

قال له بصوت مرتفع ومفعم بالحماس:

- كنت أفكر في ذلك. كم عدد الأشخاص الذين سوف يستخدمون "الماكنتوش"؟ مليون؟ لا، في غضون بضع سنين، أراهن أن خمسة ملايين سوف يُشغّلون أجهزة "الماكنتوش" الخاصة بهم مرة واحدة علي الأقل في اليوم. حسناً، دعونا نقول إن بوسعكم أن تُنقصوا عشر ثوانٍ أخرى من وقت بدء التشغيل. إذا ضربنا ذلك في خمسة ملايين مستخدم، فهذا يعني خمسين مليون ثانية في كل يوم. وعلى مدى سنة كاملة، سوف يكون حاصل ذلك هو أعمار العشرات من الأشخاص. لذلك إذا استطعت أن تجعل عملية التشغيل أسرع بمقدار عشر ثوانٍ أخرى، فأنت تنقذ حياة عشرة أشخاص على الأقل من الهدر.

واختتم "جوبز" كلامه بقوله:

- إذن الأمر يستحق أن نقوم بخفض عشر ثوانٍ أخرى!

كانوا لا يرون ذلك ممكناً. ولكن مهندس "الماكنتوش" استلهموا - بل دَفَعْتهم - رغبة "جوبز" المحمومة في تجنب البشرية مليارات من الثواني المهدرة. ولذلك كرّسوا جهودهم مرة أخرى لهذه المهمة، وفي غضون أيام نجحوا في خفض زمن التشغيل بمقدار عشر ثوانٍ أخرى.

في الخامس من أكتوبر 2011، غيَّب الموت "ستيف جوبز" عن عمر ناهز 56 عاماً. وبفضل قدرته التي لا تُبارى في الابتكار والتحفيز، أصبحت "آبل" شركة التقنية ذات القيمة السوقية الأعلى في العالم. وبفضل "جوبز"، أصبح السؤال، "أهذا أفضل ما لدينا؟" يبيث ثقافته المؤسسية.

كم عدد الأشخاص المحيطين بك في العمل الذين يُخرجون أفضل ما لديهم؟ قبل أحد عشر عاماً من إطلاق "ماكنتوش"، تناول وزير الخارجية "هنري كيسنجر" سماعة الهاتف ليتصل بمساعده، "ونستون لورد"، في مكتبه.

كان "لورد" يتمتع بعقلية بارعة. وسوف يشق طريقه حتى يشغل منصب السفير الأمريكي في الصين ويصبح عضوًا في الكونجرس. كان لدى "كيسنجر" طلب مباشر، بل وحتى معتاد: وهو أن يُكَلَّف "لورد" بكتابة تقرير عن السياسة الخارجية للرئيس. وكان "لورد" يعرف أن رئيسه يتوقع الأفضل من كل الذين يعملون معه، ولكنه لم يكن مستعدًا لما حدث لاحقًا.

(ربما نسي "لورد" أن أطروحة "كيسنجر" الرائعة وهو طالب في جامعة "هارفرد" جاءت بعنوان "دلالة التاريخ" The (Meaning of History) وكان عدد صفحاتها لا يقل عن 377 صفحة!).

ويروي "لورد" القصة بنفسه على النحو التالي:

أعددت مسودة جيدة لتقرير عن السياسات، ثم قدمته إلى مكتب "كيسنجر".
اتصل بي في اليوم التالي قائلاً:

- أهذا أفضل ما لديك؟

فقلت له:

- "هنري"، كنت أحسب ذلك، ولكني سأحاول مرة أخرى.

ولذلك عدتُ إليه في غضون بضعة أيام بمسودة أخرى. اتصل بي في اليوم التالي قائلاً:

- هل أنت متأكد أن هذا أفضل ما لديك؟

قلت له:

- حسنًا، كنت أحسب ذلك فعلاً. سأحاول مرة أخرى.

واستمر هذا المنوال ثماني مرات، قدمت فيها ثماني مسودات؛ وفي كل مرة كان يقول: "أهذا أفضل ما لديك؟". ولذلك ذهبتُ له بالمسودة التاسعة، وعندما استدعاني في اليوم التالي وسألني السؤال ذاته، شعرتُ باستياء حقيقي وقلت له:

- "هنري"، لقد قدحتُ زناد عقلي - وهذه هي المسودة التاسعة. هذا أفضل ما لدى: ليس بالإمكان أن أُعدّل كلمة واحدة أخرى.

وعندئذ نظر إليّ وقال:

- إن كان كذلك، فسوف أقرأه الآن إذن¹.

كان "كيسنجر" مسؤولاً صعب المراس. ولكن ما لا شك فيه هو أن الذين عملوا معه قد حققوا أفضل أعمالهم وأعلىها جودة خلال حياتهم. ولا غرو في ذلك. فقد كان لديه فريق متخصص وبارع. ولكن الأهم هو تنبيه "كيسنجر": "أهذا أفضل ما لديك؟".

وهذا السؤال هو سؤال فعّال ورائع. استعن به من حين لآخر ولكن بحذر - فقد يدفع البعض إلى حافة الجنون. ولكن استعن به. فسوف تساعد الآخرين على إنجاز أشياء كانوا لا يرونها ممكنة.

إذا أردت أن تدفع أحدهم إلى إخراج أقصى قدراته - وإذا أردت الحصول على أفضل ما بوسعه، فاسأله: "أهذا أفضل ما لديك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"أهذا أفضل ما لديك؟"

احتفظ بهذا السؤال للمناسبات التي يكون مطلوبًا فيها أن يُخرج المرء أفضل ما لديه وأن يبذل قصارى جهده.

ونحن غالبًا نتوقف عند الحدود المتوسطة عندما نكون بحاجة لإخراج أفضل ما لدينا. فالوسط هو عدو العظمة. مثل قاعدة "جريشام": "النقود السيئة تطرد النقود الجيدة". والشركات قد تقدم خدمة عملاء سيئة، ومع ذلك تستغرب لماذا تفقد حصصها السوقية. وطلاب الجامعات قد يعوزهم الحماس فيما يبذلونه من جهد، ولكنهم مع ذلك يرغبون في الحصول على أفضل الوظائف عندما يتخرجون.

لقد تفشى الفتور تفشيًا رهيبًا.

وهذا السؤال بوسعه أن يستنفر طاقات الآخرين كي يبلغوا مستويات أعلى وأن يجعلهم يركزون على أفضل ما لديهم فعلاً.

متى توجه السؤال؟

- عندما تطلب من أحدهم في العمل أن يُتم لك مهمة أو مشروعاً.
- عندما تسعى لإقناع طفل بزيادة جهوده كي يرتقي للمستوى التالي.
- وأهم من كل ذلك، عندما تعمل ضمن مشروع - أيًا ما كان هذا المشروع، مثل كتابة مقال أو رد على طلب مقترح، أو إعداد بيان رؤية لدى شركة، أو حتى تعمل في بستانك. اسأل نفسك: "أهذا فعلاً أفضل ما لدي؟".

صياغات أخرى للسؤال

- "أما زال هناك مجال لمزيد من التحسين؟"
- "كيف يمكن الارتقاء بذلك لما هو أفضل؟"

أسئلة للمتابعة

- "ما العقبة التي تقف في طريقك؟"

- "هل تظن أن ذلك يستحق أن تُخرج له أفضل ما لديك؟"
- "ما الجزء الأمثل في ذلك؟ وما الشيء الذي يمكن تحسينه؟"

12 من دون "غبار" غوريلا"

أحد مقتنياتي الثمينة هو كتاب يحمل إهداء من "ريتشارد كورنيل"، وعنوانه هو "استعادة الحلم الأمريكي". (وقد راقى العبارة للرئيس "أوباما" فاستخدمها في عنوان كتابه).

"إلى صديقي الحميم مع أطيب الأمنيات". وجاء الإهداء ممهوراً بتوقيع "ديك".

حسنًا، إنها لحظة صدق. لقد كان في غاية اللطف معي. لم تكن صديقين حميمين فعلاً، ولكننا كنا زميلي عمل وثيقي الصلة. لعك تفهم الفرق، أليس كذلك؟

ترك الكتاب أثرًا لا يمحي عليّ مثلما فعل مؤلفه من قبل. فقد حقق الكتاب رواجاً سريعاً في ربوع البلاد وظل مدرجاً ضمن قائمة الأفضل مبيعاً لدى صحيفة "نيويورك تايمز" على مدى أسابيع. كان الكتاب يحمل طاقة نضرة ويتسم بجرأة في التجديد. كان يوقد شرارة أشعلت الحماس في نفس الإنسان.

كنت أعمل على مبادرة تستهدف إيجاد مصادر تمويل للطلاب الجامعيين عبر الاقتراض من البنوك الخاصة بدلاً من الحكومة. وكان "ديك كورنيل" هو من يتزعم هذه المبادرة. وخلال عملي معه، كنت أشعر بأنني أسمع الأبواق تعلن عن هجوم كاسح وشيك.

لقد مات مؤخرًا. كان شجرة عملاقة قوية تعانق السماء. وفي وقت صدوره،

كان الكتاب صادماً نوعاً ما، لكنه أصبح لاحقاً بمثابة منهاج جديد لدى الكثيرين.

ويذهب الكتاب إلى أن أي برنامج اجتماعي يعتمد على التمويل الحكومي هو برنامج يفتقر للحكمة وفي الأغلب سوف يطاله الفساد. ويقول إن الحكومة تتحدث عن نتائج باهرة وتدخل ضئيل وتمويل سخي. (ويحضرني هنا قول "هاملت" إن الشيطان قد يتقمص أشكالاً تبهجنا وتسرننا).

لقد دعم "كورنيل" دور الأفراد والمنظمات التطوعية غير الربحية، وأصبح كتابه بمثابة الميثاق للمسؤولية الفردية - أو ما يمكن اعتباره نصاً دنيوياً مقدساً.

وإلى "كورنيل" يُعزى الفضل في اشتقاق مصطلح "القطاع المستقل". فقد وصف الكيفية التي يجب التعامل من خلالها مع الاحتياجات المجتمعية الماسة من دون تدخل من الحكومات. صحيح أن المفهوم قد تطور عبر مراحل، ولكن تأثيره سيكون هائلاً.

وكان يحلو له الاستشهاد بالمؤرخ الفرنسي "دو توكفيل". ذات يوم كنت في مكتبه عندما سحب رزمة ورق وقرأ عليّ كيف أن "دو توكفيل" يرى أن بلادنا تضم عباقرة بوسعهم إيجاد الحلول للمشكلات بعيداً عن التدخل الحكومي.

حقق برنامجنا لتمويل المنح الدراسية للطلاب الجامعيين عبر البنوك الخاصة نجاحاً هائلاً. ففي فترة وجيزة للغاية، أصبح لدينا 400 بنك مشارك. ومن أكبر دواعي المتعة أن تحقق ما كان الآخرون يقولون لك إن بلوغه ضرب من ضروب المستحيل.

لاحقاً، أراد "كورنيل" أن يتولى مسؤولية تدبير المساكن لذوي الدخل المحدودة. وكان صاحب عزم لا يلين وإصرار لا يهتز، وليس كمثلته أحد في ذلك. وهو يمتلك أيضاً ثقة الموقنين التي لا تتزعزع.

وذاًت يوم قال لي:

- أريد جواباً. أريده الآن.

كان "كورنيل" يريد مني التزاماً صريحاً بالمبادرة.

- هل أنت معي في هذا المشروع أو لا؟ أريد جوابًا بنعم أو لا.
كانت لديه طريقته التي يسدد بها نحوك نظرة مباشرة، تخترقك حتى تنفذ إلى
سريرتك الداخلية.

ولكني كنت أواجه مشكلة. فأنا أكن لهذا الرجل حبًا وتقديرًا، وملتزمٌ
بفلسفته، ولكن كانت ثمة وظيفة أخرى تلوح أمامي، وربما أنتقل معها إلى
منطقة أخرى من البلاد، ولديّ أيضًا بعض الأعمال الخاصة بالدراسات العليا.
أصمت.

سوف أبلغك بردي عليه في غضون ثوانٍ معدودة. دعني أولاً أوضح لك شيئًا
عن "غبار الغوريلا". لعلك سمعت هذه العبارة.

عندما يشتبك ذكران من حيوان الغوريلا معًا، فإنهما يظهران قدرًا واضحًا
من التمثيل، ويظلان يدوران حول بعضهما البعض.

وفي غضون ذلك، يضعان أيديهما في التراب، ثم يقبضان حفنات منه
ويذرونها في الهواء فتثير غبارًا. وهذا هو ما يسمى بـ "غبار الغوريلا". لا
يحدث بينهما شيء ذو بال. فهما يظلان يلفان ويدوران وحسب.

إن سؤال "كورنيل" هو السؤال الوجيه الذي ينبغي أن يُسأل. كان يريد جوابًا
بنعم أو لا، وليس غبار غوريلا. كان يريد معرفة ما إن كنت أرغب في تذكرة
على متن حافلته المسرعة.

وغالبًا عندما تسأل سؤالًا مباشرًا، فإن الشخص الذي تتحدث إليه سوف يثير
غبار غوريلا. لأنه في هذه الحالة لا يريد أن يعطيك جوابًا مباشرًا، فليس
أمامه سوى اللف والدوران.

إن واجبك هو أن تحدد ما إن كان الشخص معك، وما إن كان جوابه هو نعم
أو لا - أم أنه يثير غبار غوريلا وحسب. والطريقة الوحيدة لاستخلاص إجابة
واضحة هي أن تسأل ذلك السؤال المغلق: "هل الجواب نعم أو لا؟".

إنها لحظة القرار.

كان عليّ أن أقدم جوابًا لهذا الشخص المفعم بالحماس.

هل أصحابه في المغامرة التالية أو أمضي بقية عمري أقتات على طعام لا
يُسمن ولا يغني من جوع؟

- نعم، نعم. أنا معك حتى آخر الطريق، يا "ديك".
ماذا لو أن "كورنيل" قد قال لي ما يلي: "أود منك التفكير في الانضمام إليّ
في هذه المبادرة الجديدة"؟
أو سألني: "ما رأيك في إمكانية العمل في هذه المبادرة الجديدة؟"، أو شيئاً
من هذا القبيل؟ كان ذلك سوف يقود إلى نقاش ممتع ولكن من دون الوصول
إلى موقف حاسم.
وذلك ما لم يكن يريده. كان يريد: "هل الجواب نعم أم لا؟". ولذلك يصبح
السؤال المغلق هو عين الصواب في مواقف محددة.
لقد كانت حياته ناجحة. ونحن في هذا البلد نهناً بالقطاع المثابر النشط، فكراً
وعملاً، والذي ألحق به "كورنيل" صفة "مستقل" التي هي مثار فخرنا.
إذا أردت جواباً واضحاً وقاطعاً، فاسأل سؤالاً قاطعاً. اسأل: "هل الجواب نعم
أم لا؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"هل الجواب نعم أم لا؟"

عندما تحاول أن تُلزم شخصًا بقضية من القضايا أو تتبين التزامه إزاءها، فإن لديك صيغًا كثيرة بوسعك الاستعانة بها في طرح هذا السؤال. وهناك طرق هادئة استفهامية مثل: "ما هو رأيك في...؟". لكن أحيانًا يتعين عليك ألا تدع مجالاً للفساد أو الدوران.

إن سؤالًا مغلق النهاية سوف يحقق لك الأثر المنشود إذا كنت تريد جوابًا مباشرًا وصریحًا. هل الجواب نعم أم لا؟ عندما يُسأل بغرض محدد، وبطريقة لائقة، فإن السؤال مغلق النهاية يصبح حليفًا قويًا وفعّالًا لسائله.

متى توجه السؤال؟

- كي تتبين ما إن كان أحدهم ملتزمًا تمامًا أو لا.
- كي تُبدد أي شكوك أو تردد.

صياغات أخرى للسؤال.

- "هل بوسعك أن تتعهد تعهدًا كاملاً بذلك؟".
- "هل أنت معي أم لا؟".
- "هل يمكنك اتخاذ قرار نهائي الآن؟"

أسئلة للمتابعة.

- "ما أكثر ما يثير حماسك في ذلك؟".
- "ما أكبر شكوكك أو تحفظاتك على ذلك؟"

13 تجنّب الأسئلة المبتدلة

- لقد طردته من مكتبي.

- ماذا؟

أجلس مع "فريد"، وهو المدير التنفيذي للعمليات في أمريكا الشمالية في إحدى الشركات متعددة الجنسيات. كان "فريد" يشغل سابقاً منصب مسؤول الاستعلامات الأول في أحد أكبر البنوك العالمية. وعلى مدى سنوات، قصده المئات من مسؤولي المبيعات.

يقول لي:

- خمن اسم أي شركة. بداية من "جولدمان ساكس"، و"آي بي إم"، و"أكسنشر"، و"ماكنزي"، و"إي دي إس" وبعد ذلك كل مكاتب المضاربات غير القانونية من هنا حتى الساحل الغربي أيضاً. لقد حاولوا جميعاً أن يبيعوني شيئاً ما.

يتحلى "فريد" بالفطنة ويتسم بصرامة بالغة وهو لا يطبق التعامل مع الحمقى. ولكنني أجد صعوبة في تخيُّله يطرد أحداً من مكتبه.

- هل طردته فعلاً من مكتبك؟ لا بد أنك تمزح؟

يقول "فريد":

- لست أمزح. لقد وجّه لي السؤال.

- أي سؤال يا ثرى؟
- "ما الذي يورقك ليلاً؟".

يستطرد وهو يهز رأسه:

- رأيت؟ إنه سؤال كرية. مُستهك. مُبتدل. انتهت صلاحيته. والأسوأ من كل ذلك، ينم عن كسل. وأنا لا أطيق مسؤولي المبيعات الكُسالى. وقد بدا لي في لحظة معينة أن كل مسؤولي المبيعات أو البنوك أو الاستشاريين يسألون ذلك السؤال. كانوا من وجهة نظري إمّعات. فهم يأتون لزيارتي ودائمًا يسألون: "ما الذي يورقك ليلاً؟".

يحسبون أن ذلك السؤال سوف يجعلني، وكأنما قد سُحرت، أتطوع على الفور وأخبرهم جميعًا بالمشكلات المستعصية التي أواجهها. ثم عندئذ قد يقولون: "أه، بوسعنا أن نوفر لك حلًا يخلصك من ذلك".

لقد بدأت أطردهم من مكثبي.

سألته:

- ألا يُجدي ذلك نفعًا معك؟

(كنت أدرك أن ذلك لا يجدي نفعًا مع معظم الناس، ولكنني أردت معرفة رأي "فريد" في ذلك).

- لا، لا يُجدي معي. ولا مع أي أحد آخر. اسمع، ما رأيك في بعض القهوة ثم أوضح لك السبب؟ سوف أخبرك بما يفعله الأذكىء حقًا ويكون مجديًا.

أحضرت لنا المساعدة التنفيذية لـ "فريد" فنجان قهوة تم إعدادهما للتوّ. انتقلنا من مكتبه إلى منطقة جلوس صغيرة تضم أريكة وطاولة قهوة وكرسيًا مريحًا. استرحنا في جلستنا.

لا أكاد أصدق حظي السعيد. أشعر وكأن الزمن قد عاد بي إلى سن الرابعة عشرة مرة أخرى، حيث أصغي إلى العم "مورتون" الذي يدخل السيجار ويرتشف الكونياك، وهو يشرح فلسفته حول الطريقة المثلى لعيش حياة طيبة. ولكني الآن، ذاهب كي أتلمذ على يد أفضل معلمي العالم حول كيف تجري اللقاء الأول وتحقق نتائج رائعة مع رئيس محتمل.

قال "إسحاق نيوتن"، في معرض تعليقه على نجاحاته العلمية المدهشة:

"لقد نهضتُ على أكتاف عمالقة". أشعر وكأن "فريد" يحملني فوق ظهره، وسوف أسايره من دون شك في تلك الجولة.

ويشرح " فريد" قائلاً:

- إن سؤال "ما الذي يورقك ليلاً؟" هو سؤال كرهه، وإليك السبب. أولاً، صاحبه يخبط يخبط عشواء، ولا يبرهن للطرف الآخر على أنه قد أدى واجبه المنزلي وقام بدراسة المؤسسة وفكر في مشكلاتها. ولأنه سؤال لا يقتضي أي تحضير، فهو دليل على كسل سائله.

أدون الملاحظات على عجل.

- ثانيًا، إذا كان ثمة شخص لا يعرفك حق المعرفة، فلن يخبرك على الأرجح بشواغله حقًا. واستخلاص ذلك منه يتطلب أولاً بناء بعض الثقة والمصداقية. قلب الأمر في رأسك. هل يُعقل أن أشرك مسؤول مبيعات لم يسبق أن التقيته قط في همومي وشواغلي الداخلية؟ هل تمزح؟

ثالثًا - وهذا يصح للغاية لا سيما إن كنت تتحدث إلى رئيس تنفيذي أو مسؤول رفيع فعلاً - هذا السؤال يستفسر عن مشكلة. وبحسب المستوى الوظيفي الذي أشغله، فإنني أوجه تركيزي إلى قضايا النمو والابتكار، لا إلى المشكلات التشغيلية. ولديّ مسؤولون عن التشغيل يتقاضون رواتبهم كي تُلقى على عواتقهم مثل هذه المشكلات. ففي نهاية المطاف، إن مسؤولاً مثلي إنما يتقاضى راتبه مقابل تحقيق النمو والابتكار. ولذلك فسؤال "ما الذي يورقك ليلاً؟" لا يساعدك حقًا على الوصول إلى القضايا الأكثر جوهرية.

- إذن، ما هو سؤال الأذكىاء منهم؟

- يجب عليك أن تنظر للقاء معي باعتباره معادلة صعبة ينبغي أن تنتهي لها. اطلع على تقرير السنوي. ابحث في شبكة الإنترنت. اقرأ خطاباتي. شاهد مقاطع الفيديو التي تضم مقابلات أجريتها سابقًا. اطلع على تقارير المحللين. تعرف على أولوياتي واستراتيجياتي قبل أن تطرق بابي.

ولكن - وهذا أمر بالغ الأهمية - عندما تجلس أمامي في مكنتي، لا تفترض أنك تعرف ما هي مشكلاتي الحقيقية. تحلّ بالثقة، ولكن في تواضع. استكشف ولا ضير أن تقترح، ولكن لا تأتِ إلى هنا وتسالني عما يُقلقني.

إن مسؤولي المبيعات الكبار يوجهون أسئلة مباشرة تثبت أنهم على دراية بواجباتهم. إنهم يقولون أشياء من قبيل: ""فريد""، كيف ستكون ردة فعلك على اندماج اثنين من كبار منافسيك؟""، أو ""لقد حيرني ما قلته في مؤتمر المستثمرين الذي انعقد في نيويورك الشهر الماضي. كيف سيؤثر دخولكم الأسواق الآسيوية في الرقابة المالية لديكم ومتطلبات إدارة المخاطر؟"".

قبل أيام، كانت إحداهن قد قرأت بعناية بيان الوكالة، ووجهت لي بضعة أسئلة تتم عن ذكاء متقد بشأن نظام تقاعد المسؤولين التنفيذيين. كانت تريد معرفة السبب وراء سلوكنا هذا المنحى بالذات. دار بيني وبينها نقاش مفعم بالحيوية. وقد ظلت تستقصي وتوجه الأسئلة حتى عرفت الكثير عما يشغل بالي وعن إدارة المهارات واستراتيجيات استبقاء الموظفين. كنا راضين عن مورّدنا الحالي، ولم تكن لدينا أية نية لمنحها أي مشروع. ولكنها كانت بالغة الدهاء - وأظن أن شركتها سوف تظفر بعمل معنا.

بعبارة أخرى، وجه لي أسئلة تعني ضمناً أنك واسع الاطلاع وشخص محنك. تحدث عن وجهة نظرك في المنافسين الذين أواجههم، واذكر رأيك في آفاق التطور التي تنتظر المجال الذي نعمل فيه. حاول أن تشركني في ذلك الحوار. وعندئذ سوف أبدأ في الاستطراد. وعندما يحدث ذلك، يمكنك أن تصبح أكثر مباشرة قليلاً.

ربما أمكنك حتى القول: ""في ضوء كل نقاشاتنا - التي تطرقت إلى كذا وكذا وكذا - في أي من هذه الجوانب تتمنى لو أصبح تقدمك أسرع وتيرة؟ وأي من هذه المشكلات أثبتت أنها الأصعب وتستعصي على الحل؟"".

اختتمنا حديثنا وقد غمرتني البهجة، فقد تلقيت في ساعة واحدة دورة تدريبية تضاهي فصلاً دراسياً كاملاً في المهارات المتقدمة في المبيعات.

- كان ذلك رائعاً، يا "فريد". وأشكرك على القهوة.

- أمتعني النقاش معك. وبالمناسبة، أنت مستمع جيد للغاية. هاتفني وقتما تشاء.

يُذكرني هذا اللقاء بأن الأشخاص من ذوي النفوذ يحبون مساعدة الآخرين في إنشاء شبكة علاقاتهم، ويستمتعون بإسداء الخير للآخرين. أحياناً، يتيح طلبك النصح من عميل أو زميل الفرصة له كي يظهر شعوراً إيجابياً إزاء

علاقته بك - ويمنحك فرصة التعلم.

إذا كنت تريد معرفة المشكلات التي يواجهها مسؤول، فلا تسأل تلك الأسئلة المبتدلة من قبيل: "ما الذي يورقك ليلاً؟"، وإنما استدرجه في نقاش يدور حول التحديات الدقيقة التي يواجهها.

اسأل عن تأثير الأحداث الجارية، أو التطورات المستقبلية.

واسمح لي أن أقدم لك بضعة نماذج يمكنها أن تحفز تفكيرك:

- "أين ستركز النمو الذي ستحققه مستقبلاً؟"
- "في رأيك كيف ستتغير استراتيجيتك الحالية، وذلك في ضوء... (مثلاً: نجاح المنافسين الجدد، زيادة الواردات قليلة التكلفة، وإزالة القيود، إلخ)."
- "لو توفرت لديك موارد إضافية، في أي المبادرات سوف تستثمرها؟"
- "أحياناً يتطلب تحقيق النجاح التخلي عن أشياء بعينها. هل لديك أي أشياء عليك أن تقلص من أهميتها أو تتوقف عن أدائها؟"
- "ما سر النجاح الذي حققته حتى الآن؟ كيف سيتغير ذلك مستقبلاً؟"
- "ما القدرات التنظيمية أو التشغيلية التي عليك تعزيزها كي تحقق أهدافك؟"
- "عندما تفكر في مستقبلك المهني، ما الشيء الذي يثير حماسك أكثر من سواه؟ وما الشيء الذي يقلقك أكثر من سواه؟"

لا تسأل أسئلة مبتدلة تتم عن كسل مثل: "ما الذي يورقك ليلاً؟". عوضاً عن ذلك، اسأل تلك الأسئلة التي تتم عن اطلاع على المستقبل. أسئلة تأسر الخيال. أسئلة تتعلق بطموحات الطرف الآخر وأولوياته وردود فعله نحو الظروف المحيطة به.

نماذج أخرى لأسئلة مبتذلة

"ما الذي أثار دهشتك؟"

هذا السؤال يروق لأحدهم أن يوجهه لشخص تقلد وظيفة جديدة أو خاض تجربة جديدة على جانب من الأهمية. ولكن لا يوجد لهذا السؤال جواب جيد، ويكون في الوقت نفسه صادقًا وإيجابيًا. إذا ما أثار شيء ما دهشتك، فهذا يعني ضمناً أنك كنت ساذجًا ولم تكن مدرِّكًا لما أنت مُقدم عليه! وأما إن جاء جوابك بأن شيئاً لم يثر دهشتك، فربما جعلك ذلك تبدو وكأنك توشك أن تكون راضيًا عن نفسك أو غير مكترث. وقد عبّر عن ذلك "باري جلاسز"، رئيس كلية "لويس آند كلارك" في صحيفة "وول ستريت جورنال" على النحو التالي:

لو أنني كنت أتقاضى ألف دولار في كل مرة يوجّه لي سؤال - ما الذي أثار دهشتك؟ - خلال الأشهر السبعة التي أمضيتها في منصبتي الجديد كرئيس للكلية، لكان بمقدوري شراء سيارة فارهة من طراز "لكزس". إنه يمثل الدرجة القصوى من السؤال الذي يعني: "ها أنا قد أوقعتُ بك". فأي جواب له هو جواب محفوف بالمخاطرة.

وهما السؤالان اللذان أفضل أن أوجههما بدلاً عن ذلك: "ما الذي استأثر بتركيزك دون سواه خلال الأشهر الستة الأولى في وظيفتك؟"، أو "هل استطعت أن تضع برنامجًا أطول أجلًا لدورك؟".

"ما السؤال الذي لم أطرحة؟"

السؤال يسميه أحد خبراء التسويق المشهورين "السؤال القاتل" الذي يُختتم به اتصال هاتفي في عملية بيع. إن هذا السؤال الذي يتمحور حول سؤال آخر هو محاولة مكشوفة للغاية تتخذ من خلالها عميلك المرتقب مدرِّبًا لك في عملية البيع بدلاً من كونه خصمًا. إنها محاولة ماهرة ومتأنقة تقول من خلالها: "نحن في قارب واحد فعلاً هنا... أسد لي النصح حول كيف أصبح مسؤول مبيعات أكثر نجاحًا!". وهو، مثله مثل "ما الذي يورقك ليلاً؟"، سؤال مستهلك.

وهناك أسئلة كثيرة من هذا القبيل، وهي تقع في الفئة نفسها لطريقة

"اجعله يقول نعم ثلاث مرات قبل أن تسأل سؤالك" التي يجب أن تتحاشاها.
وها هما السؤالان اللذان أفضل أن أوجههما بدلاً عن ذلك: "هل هناك أي
موضوعات لم نتطرق إليها وترى أنها ذات أهمية لذلك التحدي؟"، أو "هل
هناك أحد آخر ينبغي لي التحدث إليه كي أحصل على وجهة نظر أخرى في
هذه المسألة؟".

14 لا تدع أحداً يسلبك أحلامك

على مدى أكثر من عشرين سنة، ظل "بن سامبسون" يعمل ستين ساعة أسبوعياً. لقد ارتقى السلم الوظيفي، وتقلد مناصب ذات مسؤوليات وصلاحيات أكبر وأكبر.

لعل اسم "بن سامبسون" ليس مألوفاً لديك، ولكنك تعرف الكثيرين من أمثاله. لقد تنازلت زوجته، "ليز"، عن حياتها المهنية في سبيل التفرغ لتربية ابنتيهما، وحافظت على كيان الأسرة على الرغم من بعض التغييرات في السكن ومن عدة أزمت مرهقة.

وقريباً ستغادر الابنتان البيت كي تلتحقا بالجامعة.

التقى "بن" و"ليز" في الكلية. وبعد ذلك، حققا نجاحاً ملحوظاً في حياتهما المهنية. فالتحق هو بشركة صناعية كبرى، فيما انضمت هي لبنك كبير.

تخلت "ليز" عن وظيفتها بعد خمس سنوات كي تتجرب أطفالاً. ولم تعد مرة أخرى إلى عمل مدفوع الأجر على الرغم من أنها كانت تقضي مع طفلتيها أسبوعياً وقتاً أطول مما يقضيه زوجها في شركته.

كانت تحمل على عاتقها مئات الواجبات الخاصة برعاية الطفلتين، وتستهلها في السادسة صباحاً. (ما لم تستيقظ إحدى البنيتين في منتصف الليل، وهو أمر كان يتكرر كثيراً). فهناك المزداد المدرسي السنوي، والتطوع لمساعدة معلم الصف السادس، ودروس الموسيقى، ومعلمو الدروس الخصوصية. وبعد

ذلك، ممارسة الرياضة بعد انتهاء المدرسة.

اعتادت "ليز" مرافقة زوجها، مرة واحدة على الأقل كل شهر، لتناول العشاء مع مسؤولين من خارج المدينة كانوا يأتون لزيارة مقر شركته.

الكثيرات من صديقاتها حافظن على وظائفهن، وكان بعضهن يوجهن لها كلمات بالغة القسوة. كان بوسعها التعامل مع سؤال: "متى ستعودين للعمل؟"، ولكن عندما سألتها إحداهن: "متى ستجدين وظيفة حقيقية؟"، كان ذلك فوق ما تطيق وتحتمل.

أحبت الأمومة وأحبت أن تمضي معظم وقتها رفقة طفلتيها. ومع أنها كانت تمتلك أفكارًا وخططًا أخرى، إلا أنها جمّدتها طوعًا واختيارًا.

ذات مساء في مطلع ديسمبر، وبعد يوم عمل طويل، غادر "بن" مكتبه مساء في وقت متأخر. وبينما كان على متن القطار الذي يُقله للمنزل، انصرف ذهنه للتفكير في حقيقة أن ابنتيه قد شارفتا على سن البلوغ.

وتساءل عن زوجته وماذا عساها ستفعل عندما تترك البيت.

كان زميلًا مقربًا له قد مرّ بتجربة طلاق مريرة. وأراد "بن" أن يعرف أين مكمن الخلل وكيف انهار الزواج. وهل ثمة احتمال لأن تتعرض علاقته بزوجته لذلك؟

- ماذا جرى؟

كان ذلك هو سؤال "بن" لزميله ذات ليلة وهما يحتسيان شرابًا في مقهى قريب.

- كانت مستاءة مني. قالت إنني لم أمنحها الحميمية التي كانت تريدها في زواجنا. وساءها أيضًا مكوئها في البيت فيما كنت أخرج أنا لمتابعة عملي.

"بن" واثق أن زوجته لم تبلغ هذا الحد من الاستياء. ولكن بعد إمعانه التفكير.. وجد أنه لا يستطيع الجزم بذلك تمامًا، لا سيما أنهما لم يتطرقا من قبل لنقاش هذا الموضوع.

بدا زميل "بن" محطمًا بسبب هذا الانهيار المفجع لزواجه. وبينما كانا في طريقهما لمغادرة المقهى ذاك المساء، قال لـ "بن":

- عليك أن تسأل "ليز" ماذا تحب أن تعمل الآن بعدما كبرت البنات. آخر ما

قالت له لي زوجتي كان: "تركيزك دائماً على أحلامك، لكنك لم تسأل ولو مرة عن أحلامي".

إن الفنانين والرواد العظماء يظلون متشبثين بأحلامهم فيما نبتعد نحن عنها. وقد كتب "ثورو"، وهو شخص كان يستمتع بخياله: "الأحلام هي المعايير التي تقاس بها شخصياتنا". أما "فان جوخ"، فقد أخبر صديقاً له: "إنني أحلم بلوحتي أولاً، ثم أقوم برسم أحلامي".

في القطار إلى المنزل، فكر "بن" ملياً فيما قاله له زميله. إنه محق - هو و"ليز" لم يتحدثا عن ذلك مطلقاً. إنه لا يفكر في أحلامها، ناهيك عن أحلامه. إنه يستمتع بعمله، لكنه أحياناً يتساءل عما إن كان السلم الذي يرتقيه مُستنداً إلى الحائط الخطأ.

في تلك الليلة، وخلال عشاء متأخر، نظر "بن" إلى زوجته وسألها سؤالاً بسيطاً:

- ما أحلامك، يا "ليز"؟

- ماذا؟

- أتساءل.. بماذا تحلمين؟ كنت تتكلمين عن العودة إلى المدرسة، وربما الحصول على تلك الدرجة. هل تذكرين؟

أطرقت "ليز" ونظرت في طبق طعامها، وعندما رفعت رأسها مرة أخرى، كانت عيناها قد اغرورقتا بالدموع.

قالت له:

- إنك لم... لم تسألني من قبل ذلك السؤال.

تواصل حديثهما على المائدة على مدى ساعتين. أفضت له بأحلامها وآمالها ومخاوفها، واكتفى هو بالإصغاء إليها. كان الوقت قد قارب منتصف الليل عندما أخذوا إلى الفراش.

إن العلاقات الإنسانية تَضمّر عندما تعتبرها أمراً بديهياً. فلا تستخف بها! عامل شريك حياتك وكأنكما حديثاً عهد بالزواج. وعامل عملاءك القدامى وكأنهم عملاء جدد. ألق التحية على صديقك وكأنك لم تره منذ سنة. استخدم هذا السؤال البسيط: "ما أحلامك؟"، كي تظهر اهتمامك وتساعد على وصل

الناس مجددًا بأعظم أمانهم.

عندما تستغرقنا تفاصيل حياتنا اليومية، فإننا نادرًا ما نحلم. شجع أصدقاءك أو أحبائك كي يشاركوك أحلامهم. اسأل: "ما أحلامك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما أحلامك؟"

هذا السؤال قد يبدو بسيطاً في ظاهره، ولكنه في جوهره سؤال فعّال ويخشي معظمنا أن يسأله، ربما لاعتقادنا أنه ينطوي على قدر زائد من التدخل في شؤون الآخرين. وربما لأننا نخشى مما سيكون عليه الجواب. لكن كل إنسان يحب أن يحلم، وجميعنا يحمل في داخله أحلاماً.

قد تكون لحظة رائعة لدى الآخرين عندما تدعوهم لأن يشاركوك أحلامهم.

متى توجه السؤال؟

- عندما تريد التواصل مع حبيب أو صديق والاقتراب منه.
- عندما تريد مساعدة أحدهم على الارتباط مجدداً بشغفه وطموحاته.

صياغات أخرى للسؤال

- "ما الأشياء التي تحب أن تؤديها في حياتك ولم يتسنّ لك ذلك حتى الآن؟"

- "لو لم تعترض سبيلك عوائق - مثل الأطفال والمال ووظيفة شريك حياتك، أو أي شيء آخر - ما الأشياء التي تحب أن تعملها؟"

أسئلة للمتابعة

- "ما الشيء الأكثر إرضاءً لك في ذلك؟"
- "ما الذي يمكن أن يحقق ذلك؟"
- "ما العقبات التي تحول دون ذلك؟"

15 ربما يكون الصمت هو الجواب الأمثل

- هاتفني فور تمكُّنك من ذلك. أحتاج للحديث إليك.
كنت واقفاً في صف الاستقبال عقب انتهاء قُداس الساعة الحادية عشرة في
كنيستنا. كان ذلك عندما أمسك كاهننا "توم سيويل"، بذراعي وهمس في أذني
قائلاً إنه بحاجة ماسة للحديث معي. أترأس مجلس إدارة الكنيسة، وتجمعني
أنا و"توم" صداقة متينة.

اعتدتُ الاتصال به صباح كل اثنين. لم أكن أعرف ماذا جرى. لكني والحق
يقال، كنت أتوقع ما هو أسوأ.

في اليوم التالي، كنت أجلس في مكتب "توم" المزدان برفوف الكتب
المصفوفة. أدركت أنه يعاني حالة من التمزق الداخلي الشديد. لم أره قط بهذه
الحال.

قال لي:

- لقد عُرض عليّ منصب جديد. لعلك تذكر أنني لم أحضر القُداس قبل أربعة
آحاد. كنت واعظاً مدعوّاً في كنيسة نيويورك. كان ذلك بمثابة اختبار. إنها
الكنيسة الأكبر والأشهر والأعلى مقاماً بين كنائس طائفنا.

لقد اتصلوا بي وعرضوا عليّ أن أصبح كاهنهم الأكبر. سيكون ذلك أهم منبر وعظيّ أعتليه خلال مساري الكنسي.
قلت له:

- إنني فخور بك، ولكنني لست مندهشًا. فأعضاء كنيستنا تضاعفوا في عهدك ثلاث مرات وجماعة المصلّين يُكونون لك كل حب. والأهم هو أنك تطبّق ما تعظ به. وعلى ماذا استقر رأيك؟
قال لي:

- هذه هي المشكلة. لا أستطيع أن أتخذ قرارًا. "نانسي" ليست مؤيدة لهذا الانتقال. ولكنها سوف تصحّبي أينما ذهبت على أية حال. أدرك أن ذلك لن يروق للأولاد على الإطلاق. لديهم أصدقاؤهم المقربون وهم في سن تجعلهم يعارضون ذلك الانتقال معارضة شديدة.
قل لي، ماذا عليّ أن أفعل في رأيك؟

صمّت برهة ورحت أفكر في معضلة "توم". أحيانًا عندما يكون الاختيار شخصيًا جدًّا، وعندما تتنازعك البدائل المطروحة، فالأجدر أن تتقصى دخيلة الشخص حتى تكتشف ما يريد عمله حقًا.

قررت اللجوء لحساب الإيجابيات والسلبيات. لعلك تعرف ذلك، أن ترسم خطًّا عموديًّا وسط الصفحة - حيث تُدون المزايا على جانب والمساوي على الجانب الآخر.

أخذت ألقى عليه الأسئلة تباغًا. توجد مزايا كثيرة، من قبيل الراتب ومنزل القس ومصلون يبلغ عددهم أربعة أضعاف ما لدينا، ومدير أعمال متفرغ وسبعة موظفين في السلك الكهنوتي.

وأما على الجانب الآخر من الصفحة، فالسلبيات أكثر. أولًا مشاعر "نانسي" بشأن البقاء. الابن والابنة الأكبر سنًّا في المدرسة الثانوية - "تيد" يلعب في فريق الجامعة لكرة السلة، و"فران" هي رائدة الفصل. وقد تبين أيضًا أن "توم" لا يحمل مشاعر ودّ خاص إزاء نيويورك.

والقائمة تطول. سوف يمضي كل وقته في الوعظ. وسوف يفقد كل اتصالاته وعلاقاته الشخصية مع أعضاء كنيستته.

إذا انتقل، فسوف يكون وجه الكنيسة الجديدة، لكنه لن يصبح روحها وقلبها. وفوق كل ذلك، فإن كنيسةنا تتجهز لإطلاق حملة كبيرة، ويخشى "توم" أن يتخلى عنها في هذا الوقت الحرج. وقائمة هواجسه طويلة للغاية.

استمعت إليه على مدى ساعات.

وأخيراً ساد صمت طويل. صمت مطبق. صمت تعبدي. وأخيراً سألته بهدوء: - إذن يا "توم"، بناء على كل ما قلته، ما هو القرار الصائب الذي يدلك عليه شعورك؟

هَبَّ "توم" من كرسيه واقفاً وعانقني عناقاً حاراً:

- لقد أعطيتني الجواب. الأمر في غاية الوضوح الآن. سوف أبقى.

لكني لم أعطه في واقع الأمر أي جواب على الإطلاق. لقد اهتدى بنفسه للحل. وفي خلفية المشهد، أكاد أسمع أغنية فيلم "روكي".

حدث ذلك قبل ثلاث سنوات. لم ينظر "توم" وراءه مرة أخرى، ولم أجد أحداً أسعد حالاً منه. ظلَّت أعداد المصلين تتزايد، وأصبحت العظات أكثر إلهاماً وتحفيزاً من ذي قبل، وسوف يترأس مراسم زواج بعض الأبناء ممن اعتادوا القدوم لمدرسة الأحد في كنيسة. وقد باتت حياته مفعمة بالسعادة والرضا.

أحياناً لا يكون عليك أن تقدم نصيحة. وفي واقع الأمر، يجب عليك ألا تفعل في مواقف بعينها. إذا تركت الشخص يجيب عن سؤاله، فربما يتجلى له النور الذي وصفته الروائية "فرجينيا وولف" بأنه "لحظة كينونة ونور، تلك الأوقات المميزة التي تتجلى فيها الحقيقة كومضة حدس".

عندما يكون الاختيار شخصياً للغاية، اسأل: "ما القرار الصائب الذي يدلك عليه شعورك؟". ثم اصمت. لا تقطع الصمت. دع الطرف الآخر يهتدي للحل الصائب.

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما القرار الصائب الذي يدلّك عليه شعورك؟"

كان "بالتسار جراثيان"، وهو راهب إسباني يسوعي عاش في القرن السابع عشر الميلادي، مستشارًا مؤتمنًا لدى الملوك والملكات والنبلاء الأثرياء. وفي كتابه الذي لا يزال يحقق رواجًا، وهو "فن الحكمة الدنيوية"، كتب يقول: "عندما تسدي نصيحة لأمير، ينبغي لك أن تبدو بمظهر من يذكره بشيء نسيه، لا من يذكره بالنور الذي عجز عن رؤيته".

أحيانًا، تكمن مهمتك في مساعدة الآخرين على التعمق في دواخلهم والاهتداء لقراراتهم الخاصة عوضًا عن دفعهم في هذا الاتجاه أو ذاك.

متى توجه السؤال؟

● عندما تكون الخيارات بالغة التقارب. (عندما لا يستطيع أحدهم أن يحزم أمره بشأن بديلين مطروحين، ولا يُجدي المزيد من التحليل المنطقي).

● عندما يكون القرار شأنًا شخصيًا للغاية وقد يؤثر أيضًا في أحبائك. (ليس بوسعك أن تُقدّر الأثر الذي يتركه الانتقال إلى مدينة جديدة على طفل. وحده القلب يمكنه إدراك ذلك)

صياغات أخرى للسؤال

- "ما الذي يحدثك به قلبك؟"
- "كيف سيؤثر ذلك في أسرتك (شريك الحياة والأطفال والأحباء)؟"
- "مع كل خيار من هذين الخيارين، علامَ سوف تندم - في كلتا الحالين - خلال عامين؟"

أسئلة للمتابعة

- "في رأيك ما العامل الحاسم لديك؟"
- "ما خطوتك التالية؟"

16 | المُعلم الأعظم

كان سعر سهم الشركة يعاني. كان يراوح مكانه، مثل قارب شراعي عالق في حزام الركود. (وهي المنطقة القريبة من خط الاستواء حيث تسكن حركة الرياح لأسابيع، فيظل البحارة عالقين هناك).

وعندما لا يرتفع سعر السهم، تصبح حقوق البيع والشراء المملوكة للإدارة العليا للشركة معدومة القيمة. ويصعب توظيف مسؤولين جدد. وفي أسوأ الحالات تصبح عرضة للمضاربين العدائيين. وقد يتم انكشاف الشركة تمامًا، ونهبها كغنيمة حرب في العصور الوسطى.

استعانت الشركة بنا كي نحدد الأسباب التي تقف وراء ذلك ونقترح استراتيجيات علاجية. وكانت إدارة الشركة عازمة على كشف حقيقة الوضع. أطلعنا نخبة محللينا على الحالة، بل واستعنا حتى بأستاذ معروف بعبقريته في المالية يحاضر في كلية لندن للأعمال.

جاء التشخيص واضحًا: المستثمرون في أسهم هذه الشركة يتوقعون عوائد أعلى مما تُدره الشركة - على الأقل بالطريقة التي تُدار بها في الوقت الراهن. وهذا يعني أن تكلفة أسهم رأس المال أعلى قيمة من العائد على حقوق المساهمين. وكانت إحدى المشكلات الكبرى هي وجود منفذ بيع مُثقل بقيمة إيجارية باهظة، ولا يضم سوى منتجات من الفئات الضعيفة، ما يعني أن متوسط الشراء لدى العملاء كان منخفضًا.

كانوا بحاجة لعلاج فعّال. ولعل ذلك هو دواء مُرّ عليهم تجربته. أعدنا تقريرًا ممتازًا استنادًا لأحدث نظريات سوق رأس المال والنماذج

التحليلية. كان يضم خرائط ورسوماً بيانية قد تضاهي الخطط العسكرية لغزو "النورماندي". جاء في 172 صفحة.

أصبحت هذه الوثيقة المؤقتة مدعاة فخرنا، لما ميّزها من عمق وشمولية ونفاذ رؤية. لم تكن قابلة للجدل. وجاءت مطلقة وقاطعة.

لكن ومع ذلك، كاد اجتماعنا الأول لتقديم التوصيات المبدئية يتمخض عن كارثة. كان ينبغي لنا أن نستحضر تحذير المارشال "هلموت فون مولتكه" في قوله: "لا يمكن لأي خطة عسكرية أن تبقى كما هي بعد الاشتباك مع العدو".

كنا في قاعة اجتماعات كبيرة في مقر الشركة، نتحلق حول طاولة. وما كدت أبدأ عرضي التقديمي حتى أخذت الانتقادات تنهال على كل تحليلاتنا من قبل مسؤولي قطاع التجزئة. وقد دافعوا عن أرضهم مثل كلاب ضالة تعوي وتتميز بالذكاء. بل لقد استبقوا نتائجنا وجاءوا بخبيرهم الاقتصادي الخاص الذي فند فروضنا التي ضمناها نماذجنا التحليلية. لقد تعرضنا لهجوم مباغت.

تدخل الرئيس التنفيذي، "تريفور"، بدبلوماسية واختتم الاجتماع قائلاً:

- حسناً، يبدو أن علينا القيام بمزيد من العمل في هذا الشأن كي يتسنى لنا حل الخلافات في وجهات النظر.

غادرنا الاجتماع، وقد أضحى التقرير الذي بحوزتنا أثقل مما كان عليه عند قدومنا للاجتماع.

عندما عدنا إلى مكاتبنا، رُحنا نلحق جراحنا. ظل مديري، "جيمس كيللي"، ملتزماً الصمت فيما كنا نعكف على تحليل ما جرى. كان "جيمس" هو مؤسس شركتنا، ولم أقابل أحداً في ذكائه وعمق تفكيره وقدرته على حل كل المشكلات. وهو وإن كان صاحب خبرة عريضة، فإنه لا يميل لكثرة الكلام. أمضينا معظم العشرين دقيقة الأولى في انتقاد العميل لمقاومته الشديدة للنتائج التي خلصنا إليها بعد بحث دقيق. (الأمر بالغ الوضوح. ألا يُبصرون؟).

رمقتي "جيمس"، الذي لم يتلفظ بكلمة حتى الآن، بنظرة وسألني:

- ماذا تعلمتم؟

راح جمعنا يحدق في بعضه البعض، وأخذ كلُّ منا يتلفت يميناً ويساراً. كنا نتفادى نظرة "جيمس".

تطوعت بالجواب:

- حسناً، كان ينبغي لنا أن نقضي وقتاً أطول مع مسؤولي التجزئة.

قال "جيمس":

- أوافقك في ذلك. وماذا غير ذلك؟ ماذا تعلمت عن التأثير في الأشخاص؟

أجبت قائلاً:

- العدد ليس هو كل شيء. لديهم أفكارهم الخاصة عن عملهم وهم متشبثون بها. والعاطفة هي ما يحكمهم في ذلك. كي نكسبهم إلى صفنا، فإن علينا العمل وفق مستويات مختلفة، عقلية وعاطفية.

أوماً "جيمس" وقال:

- ولا تنس المستوى السياسي. عقلياً وعاطفياً وسياسياً. لا بد من مراعاة المستويات الثلاثة جميعها. وماذا تعلمت عن إدارة العلاقات؟

- لقد ركزنا أكثر مما ينبغي على السيد "تريفور"، الرئيس التنفيذي. لم نكن ندرك مدى إذعانه لآراء مرؤوسيه. نحن هنا إزاء أكثر من عميل. ولم نُعط لبناء العلاقات مع مسؤولي الشركة الآخرين أهميته التي يستحقها.

أوماً "جيمس" مرة ثانية:

- حسناً. آه، ثمة شيء أخير. ماذا تعلمت بشأن الاستعداد للعروض التقديمية التي تقدّم للعميل؟

ابتسمتُ ابتسامة حَجَلِي. كان لديه مبدأ لا يفتأ يردده أمامنا: دائماً استعرض نتائجك مسبقاً مع العميل. لا تدخل اجتماعاً ما لم يكن كل مسؤولي الشركة العميلة الحاضرين داخل القاعة قد اطلعوا على ما ستقوله. لا بد أن تعرف دائماً مواقفهم سلفاً.

(وهذه النصيحة بالمناسبة تنطبق على أي اجتماع مهم، سواء أكنت ستلتقي عميلاً أو تلتقي رؤساءك لمناقشة مقترح كبير).

أقررت قائلاً:

- أعرف. يجب دوماً استعراض نتائجنا مسبقاً مع الجميع. وتشجيعهم على إبداء آرائهم.

وعقب ثلاثة شهور، تقاعد "تريفور"، وعُيِّنَ رئيسُ تنفيذي جديد لا يزال في سن الشباب كي يتولى مسؤولية إدارة هذه الشركة التي تواجه صعوبات. كان "ريتشارد إيرلي" شخصًا ناجحًا، ويتسم بصرامة وشدة بالغتين، وكان قد أنقذ بالفعل شركتين كبيرتين أخريين. التقيته في اجتماع قصير للغاية بعد وصوله، وأطلعته على نسخة من تقريرنا بصفحاته ال- 172 جميعها!

بعد أسبوع، اتصلت بي مساعدته وقالت:

- السيد "إيرلي" يسأل إن كان بوسعك أن تُعد له ملخصًا تنفيذيًا من تقريرك لو سمحت.

سألته عما يتطلع إليه، فقالت:

- إنه يتطلع لشيء يتراوح بين صفحة تلخيص النتائج الموجودة في صدر التقرير والصفحات ال- 172 التي تضم التحليل.

نظرت إلى الصفحات ال- 172 القابعة فوق سطح مكثبي، وانقبض وجهي. شمّرتُ ساعدي. لقد تحدّدت مهمّتي.

عانيت أيامًا كي أنتهي من تلخيص تقريرنا. كنت أعمل بلا كلل أو ملل. وبلا نوم. لم أكن أتطلع لمجرد تلخيص، وإنما كنت أريد الخروج ببيان واضح وجريء ومقنع.

وأخيرًا اختصرت ال- 172 صفحة في خمس صفحات، وأرسلتها إلى الرئيس التنفيذي الجديد. كانت خمس صفحات، ولكنها بالغة التأثير. إنها تروي الحكاية. وهي حكاية مقنعة ومثيرة.

ولكن انقضت عدة أسابيع. ولم تردنا أي ردود. تملكني اليأس من إمكانية مواصلة عملنا مع هذا العميل.

وبعد شهر من ذلك، هاتفني "ريتشارد إيرلي" شخصيًا. كان أمرًا غير معتاد - أن يهاتفني الرئيس التنفيذي مباشرة. عادة ما يستدعيك أي من مساعديه الخمسة.

قال لي:

- أشكرك على الملخص. وأخيرًا، استطعت أن أفهم ما يريد فريقك قوله. لم

أكن أفهم ذلك بهذا القدر من الوضوح استنادًا للتقرير الضخم الذي قدمته لي من قبل. التقرير واضح الآن، ويقدم لنا الإجابات التي نحتاجها. وفي الحقيقة، فقد وزعتُ ملخصك على مجلس الإدارة. أعتقد أنه كان بالغ الأثر. هل تستطيع القدوم الأسبوع القادم؟ لدى وقت يوم الجمعة. أود أن أناقش معك بعض الخطوات التالية الممكنة.

مُنْتَشِيًا بما سمعت، رحمت أركض نحو مكتب "جيمس" كي أبلغه بالأنباء السارة. لقد هاتفني الرئيس التنفيذي! أوماً "جيمس" باستحسان.

سألني مرة أخرى:

- إذن، ماذا تعلمت من ذلك؟

دون كلمة تهنئة واحدة. كل ما قاله هو: ماذا تعلمت؟

- لا يمكن للمرء التواصل مع الرؤساء التنفيذيين عبر عرض تقديمي قوامه مائة شريحة. إنهم يهضمون المعلومات الموجزة، التي تأتيهم في شكل لُقيَمَاتٍ مركَّزة.

قال "جيمس":

- حسنًا، وماذا غير ذلك؟

رحتُ أفكر، وأضفت قائلاً:

- المسؤولون الكبار لا يهتمهم المنهج الذي تعتمد عليه.

- ذلك صحيح. ما يهتمهم هو أن يعرفوا إن كانوا يستطيعون الثقة بك أو لا. هل بوسعك الاضطلاع بالمهمة؟ وهل أنت من بين أفضل من يؤديون العمل الذي تؤديه؟ وهل أنت تضع دوماً مصلحتهم أولاً؟ وبالمناسبة، ماذا تعلمت فيما يخص الثقة؟

قلت:

- المزيد من التحليل والخبرة لا يبينان بالضرورة مزيدًا من الثقة. وكان علينا أن نُمضي وقتًا أطول في اللقاءات المباشرة مع العميل، ومع "ريتشارد إيرلي" فور توليه المنصب.

- هل تعلمت أي شيء آخر؟

كنت لا أزال أفكر في الصفحات ال- 172 التي كانت مثار فخري الشديد، وفي

الصفحات الخمس الموجزة التي أكسبتنا ثقة الرئيس التنفيذي.
قلت:

- هل يكون القليل كثيرًا أحيانًا؟

تذكرت أن "لويس أرمسترونج" قال بأن العلامات الموسيقية ليست هي ما تصنع الموسيقى - وإنما الفراغ الذي يتخلل العلامات.

أجابني "جيمس" بابتسامة عريضة ملء وجهه. لا أدري ما سر سعادتي اليوم - هل هو الاتصال الهاتفي من الرئيس التنفيذي أم ابتسامة "جيمس"؟

كان ذلك درسًا عليّ تعلمه، وهو أيضًا درس لم أنسه مطلقًا. أعتقد أن التجربة الصعبة هي غالبًا خير معلم، ولكنها أحيانًا باهظة الكلفة.

وعلى الرغم من أن الفشل هو المعلم الأعظم، فإن النجاح أيضًا كذلك. وقد كتب "بيتر دراكر" العظيم قائلًا: "أتبع العمل الناجح بتأمل هادئ. فمن رحم التأمل الهادئ سوف تخرج بعمل أكثر نجاحًا".

غالبًا ما ينتقل الناس سريعًا من عمل لآخر، ولا يتوقفون البتة للتأمل. كي تساعد شخصًا على الاستفادة القصوى من تجربته، اسأله: "ماذا تعلمت؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ماذا تعلمت؟"

ربما يدهشك ذلك: إننا غالبًا ما لا نتعلم من تجاربنا. هذا ما أثبتته مرارًا الدراسات التي أجراها باحثو علم الاجتماع. إننا نعزو نجاحنا إلى قدراتنا وأدائنا، فيما نعلق إخفاقاتنا على الآخرين أو على ظروف خارجية تتجاوز قدراتنا. وقد قال "وودي آلان": إنك إذا لم تستطع أن تجد شخصًا توجه له اللوم، فاعلم أنك لا تحاول بالقدر الكافي.

ويعتبر الجيش الأمريكي هو إحدى المؤسسات القليلة التي تحاول بشكل منهجي التعلم من تجاربها. ولذلك أصبحت "مراجعة ما بعد الأداء" جزءًا ثابتًا من كل عملياته العسكرية بما فيها المناورات، وهو أمر يتعامل قادة الجيش معه بصدق خالص.

احرص على ألا يقتصر سؤالك على "ماذا تعلمت؟"، ولكن أيضًا: "ماذا تعلمت عن...؟". ربما يكون ثمة درس يمكنك استخلاصه بشأن تحفيز الأشخاص أو بناء الثقة أو التعامل مع التحيزات داخل المؤسسات.

متى توجه السؤال؟

- في أي وقت يشاركك أحدهم تجربته أو حدثًا من الأحداث.
- عقب الانتهاء من أي اجتماع أو مقابلة أو زيارة.
- عندما تتولى تعليم أحدهم أو تدريبه.

صياغات أخرى للسؤال

● "ما الشيء الذي رسخ في ذاكرتك أكثر من غيره بعد تلك التجربة؟"

● "ماذا تعلمت عن...؟" (الأشخاص والثقة والطبيعة البشرية والتحفيز والتخطيط، إلخ).

أسئلة للمتابعة

- "هل ترى ذلك صحيحًا دائمًا، أو هل هذا الموقف فريد من نوعه؟"
- "هل لديك المزيد بشأن ذلك؟"

17 | افتح الباب على مصراعيه

لدىّ موعد غداء مع "مارجريت".

عادة لا أتعجل في قبول مثل هذا النوع من دعوات الغداء، ولكن "مارجريت" دأبت على الاتصال بي كل شهر خلال السنة الماضية كي ترتب للقاء يجمعنا. تشغل "مارجريت" منصب نائب رئيس البنك الذي يوجد به حساب شركتي، وهي مسؤولة عن قسم الخدمات المصرفية الخاصة.

قلت في نفسي: مَنْ يدري متى أحتاج بعض القروض؟ لماذا لا أخرج معها؟ إنني لم أقابلها قط.

- بكل تأكيد. بالطبع، دعينا نتناول الغداء معًا. لقد تأخر ذلك كثيرًا.

كان ذلك هو ما قلته لها عندما هاتفنتي آخر مرة. التقينا في مطعم مميز من اختيارها. وجدتها في انتظاري لدى وصولي. نهضت واقفة وصافحتني بقوة وود.

وقبل أن يأتي النادل لتسلم طلباتنا، راحت "مارجريت" تتحدث عن سنواتها الطويلة التي أمضتها في العمل لدى البنك. حدثتني عن مسيرتها وكيف صعدت السلم الوظيفي حتى تبوأَت منصبها الحالي، قائلة:

- لقد بذلتُ جهدًا مضمينًا حتى بلغت ما أنا فيه الآن.

وصل النادل بحساء الحلزون الصدفى. وبينما كنا نحتسيه، راحت تحدثني

عن إجازتها الرائعة في هاواي التي امتدت لأسبوعين.
- اعتدنا الذهاب إلى هناك كل سنة. لدينا حصة زمنية على الجزيرة الكبيرة.
هو مكان خلاب.

(لست أدري إلى أين سيقودنا ذلك. ثمة مشهد رائع في فيلم "الوجه ذو
الندبة" (سكارفيس)، عندما كان "آل باتشينو" مسترخياً في حوض سباحة
ضخم ممتلئ بالفقاعات في مزرعته، وأخذ ينظر حوله ويسأل: "هل هذا كل ما
هنالك؟". كنت أسأل نفسي السؤال ذاته).

وما بين الحساء وطبق سلطة الخضر باللحم المقدد والدجاج، طفقت
"مارجريت" تحدثني عن حفيدها الجديد. بل ودست يدها في حافظتها
واستخرجت بعض الصور كي أراها. لا أحد يضاهاي جدّة حديثة عهد في
شعورها بالفخر.

(تساءلت في نفسي إن كان لدى "مارجريت" أي سؤال لي. لا شيء حتى
الآن).

انتهينا من الغداء واحتسينا القهوة.

نظرت في ساعتها، وعلى نحو مفاجئ وكأنما انتابتها عطسة مباغته، بدا
واضحاً أنها تتأهب للمغادرة. وقالت:

- أمتعني كثيراً قضاء هذا الوقت بصحبتك. كنت أتوق فعلاً للقائك.

يا إلهي - ما الذي يجري هنا؟ تنبّهت إلى أنني عرفت الكثير عن
"مارجريت"، لكنها لم تعرف عني أي شيء. لا شيء البتة. لا تعرف حتى ما
الذي يحفزني أو يجعلني أستيقظ صباحاً من نومي. ولم تعرف شيئاً عن
شركتي.

ما عليك إلا أن تفكر فيما كان بوسعها اكتشافه ببضعة أسئلة مفتوحة. على
سبيل المثال: "ما رأيك في خدماتنا المصرفية؟"، أو "ما الذي جعلك تقرر بدء
عمل خاص؟"، أو "أنت عميل مهم لدينا، كيف لنا أن نحسن أداءنا ونلبي
احتياجاتك؟".

والأهم من ذلك: "أحقاً؟ هلاً حدثتني أكثر عن ذلك؟".

إن قدرًا هائلاً من المحادثات والمعلومات تتدفق عندما يجيب أحدهم سؤالاً لك

ثم تقول له بدورك: "حدثني أكثر عن ذلك". وهي في واقع الأمر كلمات بسيطة يمكن الاستعانة بها كل وقت وحين تقريبًا، كي تحت شخصًا ما على الكلام. إن عبارة "حدثني أكثر عن ذلك" هي مثير قوي يمكنك اللجوء إليه كثيرًا. وربما يوميًا.

غادرتُ المطعم وأنا أهز رأسي أسفًا.

لدى عودتي إلى مكتبي، سألني زميل عن الغداء قائلاً:

- هل أمضيت وقتًا مفيدًا؟

قلت من دون تمهل، وقبل أن أفكر حتى في جواب لائق:

- لا!

سألني:

- لماذا؟ ماذا جرى؟

وبينما كنت أفكر في الكيفية التي انقضى بها وقت الغداء، أدركت أن المسؤولية المصرفية لم تسألني عن أي شيء يساعدني على توضيح أفكاري الخاصة بعلمي أو حياتي المهنية. كما لم تطلعنني، مثلًا، على كيفية تعاطي بعض عملائها الآخرين، ممن يزاولون أنشطة مماثلة، مع التحديات التي تواجهني. ولكونها غير مدركة لأولوياتي، فهي لا تدري شيئًا عن كيف توفر لي خدمة أفضل أو عن الخدمات الأخرى التي بوسعي الاستفادة منها.

عزيزي القارئ، هل نحن نرى الشيء نفسه؟ علينا أن نلتقي معًا ونقارن الملاحظات حتى نتأكد تمامًا، ولكني أعتقد أننا نفعل.

لقد أهدرت مسؤولتي المصرفية فرصة ثمينة. إنها تمر عبر الباب الدوار للحياة العملية اعتمادًا على دفعة من شخص آخر. كان بوسعها أن تضمن استمرارية علاقتي بالبنك. كان بوسعها الفوز باتفاق مفيد للطرفين لا تنقصه سوى بضع تفاصيل. لكنها لم تفعل.

المحادثة ليست ملكك وحدك. إذا تكلمت طوال الوقت، فسوف تظل جاهلاً بالطرف الآخر. إذا تكلمت طوال الوقت، فسوف تضع نفسك تحت الأضواء، لكنك لن تتيح الفرصة للطرف الآخر كي يُدلي بدلوه.

ليس من واجبك أن تستمع وتجييب، وإنما أن تكتسب معلومات وتنشئ حوارًا

حيويًا. وذلك فرق مهم. إن عبارة "حدثني أكثر" هي المفتاح السحري للوصول إلى الطبقة التالية من أفكار الشخص الآخر وتجاربه.

اكتسب المزيد من المعلومات واجعل الطرف الآخر يفضي إليك بما لديه، بسؤال: "هلا حدثتني أكثر عن ذلك؟". استعن كثيرًا بهذا السؤال. فهو للمحادثات كالخبز الطازج والقشدة لوجبة طعام.

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"هَلَّا حدثتني أكثر عن ذلك؟"

في غضون شهر واحد، تناولت امرأة العشاء مع سياسيين بارزين متنافسين من رجالات السياسة البريطانية في القرن التاسع عشر، وهما "جلادستون" و"دزرائيلي". كلاهما شغل منصب رئيس الوزراء في الدولة. وعندما طُلب منها أن تقارن بين الشخصين، قالت:

- بعد عشاءي مع السيد "جلادستون"، ظننته أذكى رجل في إنجلترا بأسرها.

وعندما سألتها أصدقائها عن أمسيتهما الثانية، أجابت بالقول:

- بعد عشاءي مع السيد "دزرائيلي"، شعرت كما لو أنني أنا أذكى امرأة في إنجلترا بأسرها!

إذا جعلت المحادثة كلها تدور في فلكك، فربما يحسبك الآخرون ذكيًا، ولكنك لن تنال ثقتهم، ولن تعرف عنهم شيئًا. وسوف تهدر فرصة كان يمكنك أن تقيم خلالها أساسًا تبني عليه علاقة ثرية وطويلة المدى.

متى توجه السؤال؟

- في أغلب الأحيان وفي كل مكان.
- كمحفز عام لشخص ما ولحثه على التعمق والاستفاضة.

صياغات أخرى للسؤال

- "هل يمكنك قول المزيد عن ذلك؟"
- "ماذا تعني بقولك ...؟" (اطلب منهم أن يعرفوا كلماتهم بعناية).

أسئلة للمتابعة

- "متى ...؟"
- "ماذا ...؟"
- "كيف ...؟"
- "لماذا ...؟"

18 | جوهر وظيفتك

أتناول غداءً مع عميلتي "كلير". هي ترأس قسمًا في شركة حكومية كبرى. وصلنا مبكرًا، وكان المطعم خاويًا تقريبًا.

التقي أنا و"كلير" مرتين أو ثلاثًا على مدار السنة، عادة كي نُعد التقرير الخاص بمهامي الاستشارية التي أؤديها لمؤسسة "كلير". استهللنا حوارنا بكلمات بسيطة، ثم تطرق النقاش إلى المبادرات التي أسعى لتطويرها لصالح قسمها.

عندما انتهينا من الطبق الرئيسي، كنا قد استنفدنا الحديث عن التسويق. وهو أمر يحدث غالبًا، إذ من ذا الذي يود أن يظل يتحدث عن شؤون العمل طوال وجبة طعام كاملة؟

اصطف النادل لدى الباب الآن، وغصَّ المطعم بالرواد تقريبًا.

قال الناشط رالف نادر ذات مرة: "لا أظن أن وجبات الطعام تؤدي إلى أي خفض في تكاليف الأعمال. ولذلك فأنا مع الفصل بين الأسعار الحرارية وبين الشركات". لا أوافقه الرأي في ذلك. فالمشاركة في تناول طعام تعتبر وقتًا جيدًا لبناء العلاقات. وتشير الأبحاث إلى أننا نشعر بوجد أكبر إزاء شخص إذا ما شاركناه طعامًا. ومن ثم يمكن لمشاركة الطعام أن تكون لها غاية عملية مهمة.

عمَّ الصمت فيما كان النادل يرفع أطباقنا عن المائدة. نظرتُ إلى "كلير"، وقررت أن أغير موضوع المحادثة. سألتها:

- كيف حالك أنت؟

ردت قائلة:

- جيدة. على ما يرام.

عمّ مزيد من الصمت. ثم أردفت:

- ضغوط العمل لا ترحم.

- لا ترحم؟

(أحيانًا، يكون مجرد تكرار الكلمة الأخيرة من جملة قالها أحدهم سببًا في الكشف عن المزيد).

تنهدت ثم قالت:

- لديّ التزامات خارجية. لعنك تعرفها، مقابلة العملاء المهمين والموردين، وغير ذلك من مهام. وبعد ذلك، يأتي الاضطلاع بكل شؤون الإدارة الداخلية اليومية التي أشرك فيها. إنني أعمل 70 ساعة أسبوعيًا وقد تصبح مائة إن سمحتُ بذلك.

كنت أود السؤال عن تفاصيل عملها، كي أحلّ مدى نجاحها في كل جزئية. كان حلّال المشكلات بداخلي يتلهف على الانطلاق.

لكنني أخذتُ نفسًا وتوقفت.

- "كلير"، لديّ فضول... إنك تشغلين منصب الرئيس التنفيذي للقسم منذ أكثر من عام. عندما تفكرين في عملك، ما الأشياء التي تتمنين لو قضيت فيها وقتًا أطول، وما الأنشطة التي تتمنين لو استطعت الإقلال منها؟ فكرت برهة. أستطيع أن أرى عقلها وقد راح يتمخّض فجأة.

- ممم... هذا سؤال مثير للاهتمام.

تلت ذلك فترة صمت أخرى.

- قبل كل شيء، أتمنى لو كان لديّ مزيد من الوقت كي أنفقه في تدريب مسؤولي الشركة من القيادات وإرشادهم. أحب ذلك، فضلًا عن كوني أجيد. وأدرك أنه بوسعهم أن يصبحوا أفضل كثيرًا مما هم عليه اليوم. ثانيًا، لقد أصبح لدينا استراتيجية طموح لتطوير منتجات منخفضة التكلفة للأسواق الناشئة. لكن ومع ذلك، فإنني لم أذهب قط إلى الكثير من تلك الدول التي نريد البيع فيها.

انقضت ساعة وما زلنا نجلس إلى طاولة الغداء. كان الطابور الذي أمام النادل الرئيسي قد تلاشى. خلت معظم الطاولات مرة أخرى.

لقد علمت عن أولويات "كلير" أكثر مما كنت أتصور. فالآن أعرف ماذا يسبب لها الإحباط، وأدرك تصورها بشأن إعادة تنظيم وقتها من الآن فصاعدًا.

انقضت بضعة أشهر، أصبحت "كلير" بعدها أكثر إدراكًا لمكتبها، وأوجدت وظيفة جديدة لتقديم لها دعمًا إضافيًا. وعندما رأيتها في المرات التالية، كنت ألمس لديها شغفًا جديدًا وتحمسًا لم أره لديها منذ ترقيتها.

كنت أريد إجراء عملية تشريح للمكونات الصغيرة التي يتألف منها دور "كلير"، ومن ثم أقترح عليها إدخال بعض التحسينات البسيطة. وذلك يستدعي تحليلًا، وهو أن تتفحص شيئًا بامعان وتقيم مكوناته واحدًا تلو الآخر. "عليك أن تحسني كيفية إدارة الاجتماعات!"، أو "عليك أن تفوضي الأعمال لآخرين بفاعلية أكبر!". كان ذلك سوف يفيدها، ولكن بقدر ضئيل.

ما كانت "كلير" تحتاجه فعلاً هو نظرة جديدة تمامًا لدورها وأولوياتها. وذلك يستدعي تجميعًا، وهو أن تلقي نظرة على الكل أولاً، ثم تلقي نظرة على مواطن القوة والتفضيلات الشخصية. من أجل ذلك، كان عليّ أن أسأل سؤالاً يدفعها لأن تعتدل في جلستها وتفكر بتمعن في وظيفتها برمتها.

كي تجعل أحدهم يُمعن التفكير في وظيفته (أو حياته)، أسأله: "ما واجبات وظيفتك التي تتمنى لو خصصت لها وقتًا أطول، وما الواجبات التي تتمنى لو قلت من أدائها؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما واجبات وظيفتك التي تتمنى لو خصصت لها وقتًا أطول، وما الواجبات التي تتمنى لو قلت من أدائها؟"

ثمة عوامل كثيرة تؤثر في كيفية قضائنا لأوقاتنا. حادث تاريخي وطلبات أشخاص آخرين وميلنا لاتباع المسار الأقل صعوبة. عندما نتراجع خطوة، يمكننا غالبًا أن نرى الغاية وليس الأشجار وحسب.

ويمثل هذا السؤال وسيلة رائعة لجعل الناس يتحدثون عن أعمالهم - سواء كانوا يديرون شركة أو منزلًا. سوف تقودهم عبر مسار تأملي ربما يفضي إلى تغييرات مبهجة ومؤثرة في حياتهم.

متى توجه السؤال؟

- لدى دعوة شخص آخر للحديث عن منصبه ودوره في مؤسسة ما.
- لا سيما عندما تحين ذكرى شغل شخص ما لوظيفة، مثل سنة أو ثلاث أو أكثر.
- كي تتعرف على حياة صديق أو زميل أو فرد في الأسرة وتساعده على فهم كيف يعيد تنظيم وقته.

صياغات أخرى للسؤال

- "أي واجبات وظيفتك تجدها أكثر إمتاعًا، وأيها أقل إمتاعًا؟"
- "إذا توفرت لديك ساعتان إضافيتان كل أسبوع، ففيم ستقضيهما؟"
- "ما الشيء الذي تتمنى لو استطعت أن تُكرس له وقتًا أطول؟"

أسئلة للمتابعة

- "ما الشيء الذي يعوقك عن إجراء ذلك التغيير؟"
- "أعرف أنه من الصعب عليك أن تتجاهل بعض ما ذكرت أو تنفق فيه وقتًا أقل... ولكن أي شيء قد يعينك على عمل ذلك؟"

19 قضية خلافية

جلب النادل ثلاثة أطباق رئيسية إلى مائدة عشائنا فيما يتصاعد منها البخار. ثم جاء بعد برهة بطبقين آخرين.

أتناول العشاء مع "تشاك كولسون" وزوجته، "باتي" في مطعمنا الصيني المفضل. و"تشاك" هو مثلي الأعلى.

أحسبني أعرف كل صغيرة وكبيرة عن حياته - وكل معلومة تقريبًا. وأثناء تناولنا للعشاء، اكتشفت شيئًا إضافيًا عندما سألته سؤالًا لم أطرحه عليه من قبل قط.

سوف أخبرك بعد لحظات بالسؤال الذي سألته. وهو سؤال فعّال بلا ريب. عندما سألته طال حديثنا ساعتين - وامتد من طبق اللحم بالبيض وصولًا لكعك الحظ.

ولكن، اسمح لي أولًا أن أحدثك عن "تشارلز و. كولسون". سوف أقدم لك لمحة سريعة فقط عن حياة هذا الرجل الاستثنائي. سيرته الذاتية التي صدرت في كتاب بعنوان "وُلدت من جديد" باعت ما يزيد على ثلاثة ملايين نسخة. (خصّصت عائدات هذا الكتاب كلها لتأسيس برنامج "زمالة السجن". وفي الحقيقة، فقد وُجّهت عائدات مؤلفاته جميعها لدعم هذه المهمة).

ربما تتذكره وهو يُودع في السجن بسبب تورطه في فضيحة "واترجيت" والمؤامرة. (في الواقع، لم يكن له أي دور فيها - ولكن هذه قصة أخرى).

بينما كان "تشاك" لا يزال في الثلاثينيات من عمره، أصبح مستشارًا خاصًا لدى الرئيس "نيكسون". كان مكتبه يقع مباشرة بجوار المخبأ الرئاسي (في

مبنى الإدارة التنفيذية). ولأن "نيكسون" كان يكره المكتب البيضاوي فقد اعتاد أن يمضي معظم وقته في مكتبه المعزول.

كان "نيكسون" يعتبر "تشاك" عضواً في فريق حكومته غير الرسمية، واعتاد أن يُشركه في قضايا السياسات الكبرى. ولذلك لم يكن من غير المعتاد أن يتلقى "كولسون" اتصالاً هاتفياً في الثانية صباحاً للردشة أو أن يُستدعى إلى مكتب "نيكسون" بشكل منتظم خلال اليوم.

ولكنني كنت أعرف كل ذلك وكنت، بطبيعة الحال، أعرف عن إيداعه السجن بسبب دليل مختلق عن دوره في المؤامرة.

والسؤال الذي لم أسأله لـ "تشاك" من قبل، والذي أسأله كثيراً للآخرين، هو: "ما أصعب سؤال وجه إليك في حياتك؟".

لم أتوقع البتة جواب "تشاك". كنت أحسبه سيكون ذا صلة بتأسيسه برنامج "زمالة السجن".

يقول "كولسون" إن دخوله السجن كان أهم حدث في حياته. وقد كتبت صحيفة "نيويورك تايمز": "إن حياة "كولسون" تُجسّد لنا أروع قصص التوبة في التاريخ".

خُفضَ حكم السجن الذي صدر ضده من ثلاث سنوات إلى سبعة أشهر. لكن بذور فكرة برنامج زمالة السجن قد ترعرعت داخله في تلك الفترة. ويقول إن المهم ليس ما يجري عليك من تصاريح الحياة، بل إن كيفية تعاطيك معه هي ما يحدد شخصيتك.

نمت "زمالة السجن" حتى أصبحت أكبر مؤسسة في العالم لإعادة تأهيل السجناء، وباتت تعمل في 110 دول حول العالم. وتظل نسبة كبيرة من خريجها خارج أسوار السجن بعد إطلاق سراحهم، وذلك على النقيض من غالبية السجناء الآخرين الذين يعودون سريعاً وراء القضبان. وهكذا أصبح "كولسون" الأب المؤسس لحركة انبثقت عنها الآن مئات المؤسسات الشبيهة.

وعودة إلى سؤالي: "ما أصعب سؤال وجه إليك في حياتك؟"، تبين لي أنه لا صلة له بفترة السجن الذي تعرض له، ولا بالسنوات التي أمضاها باعتباره المصلح الأعظم للسجون في العالم. سوف أدعه يروي قصته كما رواها لي:

- استدعاني الرئيس "نيكسون" إلى مكتبه. كنا في ساعة متأخرة من الليل، ولا أحد معنا.

أستطيع أن أقول لك إننا كنا جميعًا في حالة بهجة غامرة. فقد كان فوزه بفترة رئاسية ثانية وقتذاك أكبر انتصار كاسح في تاريخ الدولة. ولم يكن أحد يتصور أنه يمكن أن يقترف خطأ. (كان ذلك قبل "واترجيت").

أوضح لي أنه تلقى لتوه برقية من "هنري كيسنجر" (وزير الخارجية)، يقترح فيها بقوة أنه، وبينما نتابع جهود إحلال السلام في فيتنام، ينبغي علينا التصعيد من حدة القصف ضد فيتنام الشمالية. لم يكن ذلك يبدو معقولاً وحسب لديه، وإنما يبدو ضرورياً كي تأخذنا حكومة فيتنام الشمالية على محمل الجد على طاولة المفاوضات.

ولكن "كيسنجر" أخبر "نيكسون" بشيء آخر. أخبره أنه من المهم أن يشرح الرئيس للشعب الأمريكي الأسباب التي تُحتم ذلك، وأن يفتح الموضوع للنقاش والسجال العام.

وقال "نيكسون": "لست مطمئناً لذلك يا "تشاك". أنا بحاجة لرأيك. وأنا واثق في حكمتك. هل نواصل القصف ونعود للجماهير لتوضيح سياستنا؟".

تابع "تشاك":

- كان قراراً صعباً. "كيسنجر" شخص عبقرى، ويحظى بنفوذ كبير لدى الرئيس. ولكن في نهاية المطاف، أعتقد أنه على خطأ هذه المرة. إنه أيضاً سؤال صعب بسبب الغضب الشعبي من انعدام الشفافية بشأن الحرب. كان على "نيكسون" أن يوازن بين الحاجة لخلق نقاش عام وإيجاد دعم شعبي من ناحية، وبين عمل كل ما هو ممكن لإحلال السلام من ناحية أخرى.

تحدثنا طويلاً. هذا السؤال هو بمثابة حقل ألغام. ولكنني في النهاية أخبرت الرئيس بما أراه صواباً: يجب علينا مواصلة القصف، ولكن دون اللجوء لتبرير ذلك. أخشى أن يفضي ذلك إلى نقاش مرير في البلاد ومظاهرات يحتدم الجدل بشأنها. لقد سئم الجميع من قضية فيتنام والحرب. والأهم من ذلك، فإن محاولة التبرير سوف تقوض فرص نجاحنا في مفاوضات السلام.

ذلك هو أصعب سؤال وجه إليّ في حياتي. إنها قضية مؤلمة ومعقدة. فليس سهلاً أن تعارض وزير الخارجية.

وبالمناسبة، فقد واصلنا القصف، وهو ما ساعد في واقع الأمر على تسريع وتيرة مفاوضات السلام.

أيها القارئ، هل تود معرفة المزيد عن المؤامرة، و"جون دين"، و"إيرلشمان"، و"هالدمان"، و"جون ميتشل"، وكل تلك المجموعة؟ حسنًا... تلك قصة أخرى نرجئها لوقت آخر.

إننا غالبًا ما نتعلم أكثر عندما نوضع تحت ضغط كبير - ويكون هناك ما يستتفرنا ويدفعنا. تعلم من أصعب التجارب التي واجهت الآخرين عبر السؤال: "ما أصعب سؤال وُجّه إليك في حياتك؟" (إنه يفتح لك خزانة الأسرار).

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما أصعب سؤال وُجّه إليك في حياتك؟"

كتب "إيلي ويزل" يقول إن الله قد خلق الأرض والبشر لأن الله يحب القصص، وما حياتنا جميعًا إلا قصصٌ يرويها.

إن السؤال "ما أصعب سؤال وُجّه لك في حياتك؟" غالبًا ما يخلق نهرًا متدفقًا من الحوار. عندما تسأل هذا السؤال، فإن ما ستجده غالبًا هو أن الشخص يتوقف ويقول: "حسنًا، ما الخطب هنا؟ دعني أفكر. يا له من سؤال صعب. في قرارة نفسي، ما الجواب؟".

متى توجه السؤال؟

- عندما تريد أن تتعمق في نفسية شخص ما.
- عندما تريد معرفة المزيد عن الشخصية والتكوين الشخصي لدى أحدهم.

صياغات أخرى للسؤال

- "ما أعمق سؤال وُجّه إليك في حياتك؟ ما أعمق سؤال وجهته إلى أحد؟"

- "قل لي، هل سبق لك أن سئلت سؤالًا استعصى عليك فعلاً؟"
- "هل حدث أن سئلت سؤالًا مُحرجًا، أو هل حدث أن سألت أحدًا سؤالًا تبين لك أنه قد أخرجك؟"

أسئلة للمتابعة

- "ما الأثر الذي تركه السؤال على حياتك؟"
- "في وقت لاحق، هل شعرت بأنك أعطيت الجواب السليم؟"
- "إذا سئلت اليوم السؤال نفسه، فهل سيبقى جوابك كما هو؟"

20 الطريق الذي سلك

ابتدأ كل شيء بالحقيبة السوداء - حقيبة الطبيب السوداء التي كانت لدى والدي.

إنها من نوعية يندر أن تجد طبيباً يستخدمها اليوم، ولكنها كانت تحظى برواج كبير في خمسينيات القرن العشرين. كانت حقيبة كبيرة الحجم مستطيلة الشكل وذات زوايا دائرية، وقد صُنعت من جلد أسود خشن ومحجب. تحوي داخلها شتى أنواع العلب والقنينات. بل وحتى إبر الحقن. وهي متخمة بالأدوية التي يحتاجها والدي لعلاج المرضى. ولأن لتلك الحقيبة السوداء مفعول السحر والإغراء، فقد قررتُ وأنا لا أزال في السادسة من عمري أن أصبح أنا أيضاً طبيباً.

معظم أفراد أسرتي كانوا يمتهنون الطب. فوالد والدي عمل طبيباً هو الآخر، وكان أخصائياً ناجحاً في المسالك البولية. أما والدي فعملت ممرضة خلال الحرب العالمية الثانية، فيما التحق شقيقي الأكبر بكلية الطب عندما كنت في نهاية المرحلة الثانوية.

في الكلية التحقت بالبرنامج التمهيدي للطب، وهو ما اقتضى مني التسجيل في مقررات دراسية من قبيل حساب التفاضل والتكامل، وعلم الأحياء، وعدد آخر من المقررات العلمية. لكنني كنت أرى في ذلك عبئاً ثقيلاً ألقيه على كاهلي. كان الالتحاق بكلية الطب - وكانت وقتئذٍ كما هي الآن - يمثل تحدياً جسيماً. فعليك أن تمضي السنوات الأربع للكلية داخل المكتبة، وعليك أن تحقق علامات عالية. (لم تكن الصعوبة تكمن في تحقيق العلامات العالية،

وإنما في مواصلة تحقيقها في الرياضيات والعلوم!).

لم ألمس لديَّ اهتمامًا حقيقيًا بمتطلبات البرنامج التمهيدي للطب. فقد وجدتُها جافة. ولم تأسر قلبي. وبدلًا من ذلك، وجدتني أبلّي بلاء حسنًا في مقررات الأدب والتاريخ واللغات.

ولكنني صبرت وتحملت - فتلك المقررات العلمية لم تكن سوى عقبة عليّ تخطيها كي أبلغ هدفي. ومهما يكن، فقد كنت دومًا أريد أن أصبح طبيبًا. فكل فرد داخل أسرتي إما يمارس الطب أو في سبيله إلى ذلك. وخلال السنة الأولى أبلغني شقيقي الآخر أنه هو أيضًا سوف يلتحق بكلية الطب.

تصاعدت الضغوط الملقاة على عاتقي. حتى إذا انطبقت السماء على الأرض، سيكون لديّ أنا أيضًا ذات يوم حقيبة طبيب سوداء وذات جلد محبب! وفي السنة الثانية تصادف أن رأيت إعلانًا في صحيفة الكلية تحت عنوان: "ندوة حول الإرشاد المهني. كيف تكتب سيرة ذاتية ناجحة؟".

قلت في نفسي: ولمَ لا؟ ربما أعاني ذلك على الحصول على وظيفة جيدة خلال أشهر الصيف، وربما عزز وجود وظائف صيفية جذابة في سجلي طلبتي للالتحاق بكلية الطب.

لم أستشعر ذلك، ولكنني وجدت نفسي إزاء نقطة تحول. أعني أمام مفترق طرق كبير فعلاً، من تلك النوعية التي لا تواجه المرء سوى بضع مرات في حياته، كأن يختار زوجًا أو يتخذ قرارًا بشأن مسار وظيفي أو يدخل في نقاش حول ما إن كان عليه القبول بترقية والهجرة إلى بلد غير بلده.

يقدم "روبرت فروست"، في قصيدته "الطريق الذي لم يُسلك"، وصفًا دقيقًا لشعوره وهو إزاء نقطة التحول تلك. وهي قصيدة تحظى بشهرة واسعة، ويصف فيها كيف أنه واجه مفترق طرق فيما كان يجوب إحدى الغابات الصفراء. ويقول إن كلا الطريقين كانت تُغطيهما أوراق الشجر، على الرغم من أن أحدهما بدا أقل سلوكًا. وجد نفسه حائرًا: أي طريق عليه أن يسلك؟ وأي الخيارين صحيح؟

وقد اختتم "فروست" قصيدته بالأبيات التالية:

امتد أمامي في الغابة طريقان، وأنا -

أنا اخترت الطريق الأقل سلوكًا،
وهذا هو ما غير كل أحوالي.

تدور القصيدة حول مدى صعوبة اتخاذ القرارات المصيرية، وحول تقارب الخيارات الذي يبدو بالغًا. وكيف أننا نريد، بعد ذلك، أن نؤمن أن خيارنا كان هو الصحيح.

عند مفترقات الطرق، علينا أن نتخذ قرارًا ثم نلزم أنفسنا به!

سجلت اسمي في ورشة التطوير المهني. وعلى مدى يومين تعلمت كيف أكتب سيرة ذاتية، وما الطريقة المثلى لإبراز خبراتي وتعليمي السابق. وتعلمت أيضًا كيفية التعامل مع مقابلات التوظيف وبناء العلاقات.

وبعد ظهيرة اليوم الثاني، قُدم إلينا التمرين الأخير. وقال لنا المعلم:
- هذا هو تمرينكم الأخير.

خذوا ورقة بيضاء. وخلال نصف الساعة التالي، عليكم بكتابة نعيكم. ستكتبون المقال عن حياتكم الذي ستشره الصحف المحلية عقب وفاتكم. كيف تريدونه أن يكون؟ أي نمط حياة سوف يصف؟ والآن، ابدأوا.

شهق بعضنا من أثر الصدمة: نكتب نعيًا؟ عندما تكون في العشرين من عمرك، تشعر بأنك خالد، ولن تموت أبدًا. لماذا هذا التمرين الذي يبعث على الاكتئاب؟

شرعت في الكتابة، فتحدثت عن طبيب ذائع الصيت. وفي النعي الذي كتبتة لنفسي، وجدتي طبيبًا بارزًا يحمل درجة الأستاذية في كلية طب كبرى (تمامًا كما هو والدي). كان لدي أيضًا عيادة طبية كبيرة (تمامًا كما هو والدي). وفوق ذلك، تخيلت كم كان والداي فخورين بي. والدخل الثابت، ثم الثناء والتكريم.

ولكن بعد عشرين دقيقة، توقفت فجأة في منتصف جملة. تملكني بعض الفزع، وتسارعت دقات قلبي.

ما الذي أكتبه؟ وضعتُ قلبي. وانتابني الذهول.

ما أريده حقًا هو أن أسافر وأعيش خارج البلاد، وأصبح رائد أعمال. دهمني فجأة مشهد السنوات التي سأمضيها في التدريب الطبي. أربع سنوات

من العكوف على مقررات لا أشعر إزاءها إلا باهتمام فاتر. أربع سنوات من القلق الدائم بشأن الالتحاق بكلية الطب، وتتلوها أربع سنوات أخرى في كلية الطب نفسها. وبعد ذلك، فترة التخصص التي تتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات. ولاحقاً، ربما أتقدم لزمالة ما بعد التخرج.

لا أشعر برغبة حقيقية في دراسة الكيمياء العضوية. فجأة أدركت أنني أدرسها من أجل والدي، ومن أجل جدي، لا من أجل نفسي.

كلّاً، فأنا أريد تعلم اللغات الأجنبية ودراسة الأعمال الروائية العظيمة. صرخ داخلي صوت يقول: "أحقاً تريد أن تكون طبيباً؟ سوف تكون طبيباً لأجلهم هم، لا لأجلك أنت! وماذا عن كل الأسفار التي تود القيام بها؟".

تولّد لديّ عزم جارف.

شطبت ما كتبت في الصفحة الأولى التي تتحدث عن طبيب مرموق يحظى بالاحترام. توقفت قليلاً، ثم بدأت الكتابة مرة أخرى. ولكنني في هذه المرة، كتبت قصة مختلفة، ورسمت مستقبلاً مختلفاً.

في نعيي الجديد وجدّنتني أشغل وظيفة في مجال الأعمال الدولية، وأتحدث أربع لغات بطلاقة، ولديّ أعمالتي التي أديرها في أوروبا. بل وحتى ألفت بعض الكتب في مجال الأعمال. أسفاري حول العالم لا تتوقف. أدرّس بعض المقررات في كلية أعمال. رسمت مساراً مهنيّاً مختلفاً تماماً. وكتبت أيضاً عن زواجي وإنجابي ثلاثة أطفال. وعن أصدقاء كثر يبعثون على الحماس.

لم أتجاوز العشرين من عمري، بيد أنني أكتب نعيي. ما أكتبه فعلاً هو مسار حياتي. كان مساراً مفعماً بالإثارة. إنه مساري أنا، لا مسار والدي.

بعد سنوات، فقدت تلك الورقة، ولكنني لم أنس مطلقاً ما كتبته عليها.

اليوم التالي للورشة كان يوم أحد. مشيتُ حتى نهاية الردهة في مسكني، ثم وضعت عشرة سننات في الهاتف. وكالعادة، كانت مكالمة على حساب المتلقي - مكالمتي الأسبوعية مع والدي ووالدتي.

- أبي، لقد قررت ألا ألتحق بكلية الطب.

انتظرت سماع كلمات الاستهجان، والنبرة الوعظية، ودعوتي للمثابرة وبذل الجهد. ولكنها لم تأت البتة.

- لا يهمني إن التحقت بكلية الطب أو لا. ما يسعدني هو أن أراك تسعى نحو العمل الذي تحبه.

(قلت في نفسي: هل قال ذلك؟ لا! هذا ليس ممكناً!)

- أحقاً؟

- حقاً. لا أحد داخل الأسرة يرى أن عليك أن تصبح طبيباً.

تملكني شعور بالصدمة والذهول. انزلت سماعة الهاتف من يدي. أخذت أظفر ببطء، وعلت وجهي ابتسامة عريضة. كم أود أن أعانق والدي!

لعلك تتساءل: "كيف سارت الأمور؟ ماذا جرى؟". سوف أجيبك: سار كل شيء على ما يرام. وفي النهاية، تحقق كل ما كتبت في نعيي عندما كنت في العشرين من عمري.

كي تساعد أحدهم على التفكير فيما يريد عمله حقاً في حياته، وما الذي يريد أن يذكره به الناس، أسأله: "إذا كان عليك كتابة نعيك اليوم، فماذا توده أن يقول عنك وعن حياتك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"إذا كان عليك كتابة نعيك اليوم، فماذا تود أن يقول عنك وعن حياتك؟"

عادة ما يكون النعي موجهاً إلى مَنْ بقوا. فهو يساعد أسرة هؤلاء الذين رحلوا عن عالمنا، وأصدقاءهم، على الاحتفاء بحياتهم.

ولكن قد يكون النعي مفيداً للأحياء بطريقة أخرى، إذ إن تصور المرء له قبل حلول أوانه قد يساعده على رسم خارطة طريق لحياته. وقد يسلط الضوء على أهم الأشياء لديك، وما تجد فيه المتعة الحقة. إن كتابتك لنعيك الآن سوف تبرز الخيارات التي تختارها وتلك التي يمكنك القيام بها.

متى توجه هذا السؤال؟

- عندما تتولى تدريب أحد أو توجيهه.
- عندما يختار شاب حديث السن مساره المهني ويحدد خياراته المصيرية.

صياغات أخرى للسؤال

- "بنظرة مستقبلية لحياتك، أي شيء في رأيك سوف يمنحك إحساساً أعظم بالإنجاز؟ أي شيء سوف يمنحك إحساساً أعظم بالرضا؟"

- "ما بعض الأشياء التي لم تؤدها، ولكن تود أن تؤديها قبل موتك؟"
أسئلة للمتابعة

- "لماذا اخترت تلك الأشياء تحديداً في نعيك؟"
- "ما الذي يمكن أن يعوق سعيك نحو إنجاز ذلك؟"

21 كيف تروني؟

يغادر مسؤول مالي البرج الكائن به مكتبه في "وول ستريت"، ثم يتجاوز منطقة "سيتي هول"، ويتجه شرقاً في شارع "ورث"، ثم إلى شارع "باوري". تتناثر الزجاجات الفارغة والقمامة على عتبات الأبواب. بعض الأشخاص ينامون في صناديق من الكرتون. وأمام مظلة، يلتقي امرأة مشردة- امرأة عاشت حياة بائسة. كانت تمسك بكوب ورقي يحوي قهوة سوداء. تنظر إلى بزته الزرقاء الأنيقة وتساءل نفسها: ترى ماذا يفعل هنا؟

يستدير إليها ويسألها بهدوء:

- هل يمكنك أن تتاوليني كوباً؟

يفضي ذلك السؤال البسيط إلى محادثة رائعة، ويُغيّر حياة إنسان.

هل حدث ذلك بالفعل؟ أفضل توصيف هو أنه مُعاد تصويره. فهذا اللقاء قد حدث بالفعل، وإن جرى قبل زمن طويل وفي أرض بعيدة كل البعد عن مدينة نيويورك.

فقبل ألفي سنة، كان هناك يهودي اسمه يسوع يسير عبر الصحراء رفقة تلاميذه الاثني عشر. وكان عليه أن يجتاز السامرة، وهي منطقة كان يهود ذلك العصر لا يطأونها. وبينما كان يجلس بالقرب من بئر مهجورة في الصحراء، خارج بلدة صغيرة، انتظر يسوع حتى ظهرت امرأة وحيدة.

سألها:

- هل تعطيني لأشرب؟

كان سؤالاً صادمًا فعلاً. فيهود ذلك العصر كانوا لا يخالطون السامريين. يبغضونهم ويتجنسون منهم. استولت الدهشة على المرأة، وأجابت:

- كيف تطلب مني أن أسقيك؟ فاليهود لا يكلمون السامريين.

شجّعها على البوح فكشفت له ماضيها غير الشريف. كان لها أزواج ورجال عديدون في حياتها. وهي تعيش منبوذة حتى داخل قريتها.

لقد ظل الحوار الذي دار بينهما عقب ذلك، حول كيف ليسوع أن يساعد المرأة على ملء الخواء الروحي والتغلب على نبذ المجتمع لها، يُدرّس على مدى قرون. لقد أحدث اللقاء، الذي استهله يسوع بسؤال: "هل تعطيني لأشرب؟"، تحولاً في داخلها.

كان يسوع شخصية ثورية، ولم يُرد شيئاً أقل من قلب النظام القائم وإنقاذ البشرية من انكسارها. في الجنة، سوف تقاس أقدار الناس بما يتحلون به من تواضع وتقوى ومحبة للجيران، لا بما يملكون من جاه ومال وسلطان.

لقد كان إلقاء الأسئلة أداة من أدواته الرئيسية لإحداث التحول داخل النفوس. وكان يسوع يسأل أحياناً سؤالاً بسيطاً كي يصل عبره لشخص مهمّش، وهو شخص لم يكن يتوقع أن أحد أفراد الطبقة المتعلمة سيعامله باحترام. ناهيك عن أن يتحدث إليه. كان يخاطب العاهرات والمجنومين والشحاذين والجنّاة والمكتئبين.

لقد استعان بتقنية "السؤال المضاد" كي يتصدى للسلطات الدينية المهيمنة في أيامه. كانوا يوجهون إليه سؤالاً بنية الإيقاع به وجعله يُدين نفسه، لكنه بدلاً من الإجابة، كان يقابل سؤالهم بسؤال من عنده. سؤال يعرف أنهم لا يستطيعون الجواب عنه على النحو الملائم. لقد كان يوجه أسئلة عميقة وبليغة كي يحفز أتباعه والأشخاص الذين يقابلهم على التفكير.

لقد وجّه يسوع سؤاله الأكثر نفاداً وعمقاً قبيل دخوله الأخير لبيت المقدس.

جمع تلاميذه حوله في نواحي قيسارية فيليبّي. وسألهم:

- من هو ابن الإنسان، وفق ما يقوله الناس؟

فأجابوه:

- حسناً، البعض يقول يوحنا المعمدان. وغيرهم يقول النبي إيليا. وآخرون

يقولون إرميا أو أحد الأنبياء الآخرين.

ساد صمت مدو كالرعد. نظر يسوع نظرة ثابتة في عيني كل تلميذ من تلاميذه. ثم سأل سؤالاً مباشراً. واستدار إلى سمعان بطرس:

- ولكن من أنا، وفق ما تقوله أنت؟

كان يسوع يريد أن يعرف. نهض بطرس. وساد صمت تام. ونظر إلى يسوع وقال:

- أنت المسيح.

وفي غضون أسبوع، سوف يُتَّهم المسيح ويُحاكَم ثم يُصلب. وسوف يُفجع تلاميذه في مُعلمهم.

لماذا يسأل المسيح هذا السؤال في هذه اللحظة الدقيقة من بعثته القصيرة: "من أنا، وفق ما تقوله أنت؟". لماذا لم يسأل: "هل تظنون أنه بوسعكم الآن الاعتماد على أنفسكم؟"، أو "هل تريدون بضع نصائح أخرى قبل أن أرحل عنكم الأسبوع القادم؟".

فكّر فيها على هذا النحو: إنه يعرف أنه سوف يُصلب، وقد أخبر أتباعه مرارًا وتكرارًا أن ذلك سيكون مصيره.

إنه يريد لثورته ولملكوته السماوي أن يتجذرا وينموا بعدما يرحل عن العالم المادي. ولكنه كان يريد أن يعرف إن كانوا يدركون حقًا من يكون وماذا يمثل. كان يريد أن يسمع إعلانًا شخصيًا بالإيمان.

لو أنه كان مجرد معلم حكيم وحسب، لكان بوسعهم جميعًا العودة إلى أعمالهم اليومية مثل صيد السمك وجباية الضرائب ومداواة المرضى، ولكان بوسعهم أن ينسوا السنوات الثلاث التي أمضوها معه.

ولكن إن كانوا يؤمنون حقًا بأنه هو المسيح، فسوف يتولد لديهم التزام مطلق وتام بالقيم التي دعا إليها، وهي التواضع والقيادة الخدمية وبناء علاقة مباشرة مع الله من خلاله. وهو يعرف أنهم، إذا كانوا مؤمنين، فسوف يملكون من الطاقة والإلهام ما يمكنهم من حمل الرسالة. لقد استدعى الأمر أن يروه بعد صلبه، لترسيخ إيمانهم. وقد حملوا المسؤولية، حتى وإن كلف ذلك معظمهم حياتهم.

هل أنت قائد في مؤسسة؟ صاحب أعمال؟ والد؟ معلم؟ في أي من هذه الأدوار، يتعين عليك أن تعرف ما إن كان هؤلاء المحيطون بك يدركون مَنْ تكون. عليك أن تعرف إن كانوا يُقدرون حقًا الأفكار والقيم التي تؤمن بها. وعليهم أن يعرفوا ما الذي تمثله وما الذي لا تمثله.

هل الآخرون يعرفون حقًا مَنْ تكون؟

هل هؤلاء المحيطون بك يدركون ما الذي تمثله؟ اسألهم هذا السؤال المباشر: "كيف ترونني كقائد؟" (أو كزميل، كصديق، كأب؟).

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"كيف تراني كقائد؟" (أو كزميل، كصديق، كأب؟)

إننا نعتبره أمرًا بديهيًا أن هؤلاء الذين يعملون لدينا أو معنا يدركون ما نمثله ويحترمونه، - أنهم يقدِّرون قيمنا وطريقتنا في العمل. والأمر نفسه يسري على حياتنا الشخصية فيما يخص أفراد أسرنا وأصدقاءنا. ولكن هل يعرفون مَنْ نكون نحن حقًا؟ كيف لنا أن نعرف ذلك؟

يمكنك أن تبدأ محادثة حميمية وملهمة حقًا عبر هذا السؤال، وربما كان سببًا في معرفة شيء لا تتوقعه.

متى توجه السؤال؟

- في أي وقت تريد أن تعرف كيف ينظر الآخرون لقيادتك.
- كي تكتشف إذا ما كان المقرَّبون منك- سواء من الأسرة أو الأصدقاء أو الزملاء- يدركون مَنْ تكون وماذا تمثل.
- لزراعة مشاعر هؤلاء الأشخاص الذين لم يحددوا موقفهم منك.

صياغات أخرى للسؤال

- "ماذا أمثل في رأيك أنت؟"
 - "إذا كان عليك أن توجز المبادئ أو القيم التي أجسدها، فهل يمكنك أن تذكر لي بعضها؟"
- أسئلة للمتابعة

- "ما الذي أديته وعزَّز ذلك حقًا؟"
- "ما الذي يمكنني عمله غير ذلك كي أحسن مستوى التواصل وأكون نموذجًا يُحتذى به في هذه الأمور؟"
- "لماذا ترى ذلك؟"

22 تلك اللحظة التي

لا تُنسى من الحياة

استعد. فسوف أُلقي عليك السؤال الفعّال الذي يدور حوله هذا الفصل.
ما أسعد يوم في حياتك؟

هل هو يوم حصولك على أهم ترقية في حياتك؟ أو عندما رُزقت بأول مولود؟
أو يوم لقائك بشريك حياتك المستقبلي؟ أو ربما يوم زواجك؟
أي يوم تميّز لديك عما سواه من أيام؟ ما الذكرى التي لا تزال ترسم على
وجهك البسمة، حتى وإن انقضت عليها السنون؟

فكّر في هذا السؤال لبعض الوقت. ما أسعد يوم في حياتك، ما أفضل لحظة؟
جهّز جوابك في ذهنك. استمتع به. عندما تنتهي من ذلك، واصل القراءة.
فسوف أروي لك قصة "بوب".

لا يد أنك لم تلتق سوى قلة من أمثاله خلال حياتك. فهم ليسوا كثيرين.
وعندما يذفون إلى غرفة فإنهم يستحوذون ويملأون بحضورهم كل فراغ.
ذلك هو "بوب". إنه أحد هؤلاء.

إنني أتحدث عن "روبرت رينولدز"، الرئيس التنفيذي ورئيس شركة
"بوتنام" للاستثمارات. وهي إحدى خمس شركات كبرى في قطاع الاستثمار
العقاري في البلاد.

عندما التحق بشركة "بوتنام"، كانت في حال يرثى لها. فقد ظلت تحقق

عوائد سيئة على مدى سنين وتعرضت لاتهامات مدنية بشأن تداولات غير سليمة. لعك تتساءل، لماذا "بوب"، الطفل المُدلل لعالم المال في ذلك الوقت، سوف يرغب في مواجهة ذلك النوع من التحدي.

حسنًا، لقد أحدث تحولًا في مسيرة الشركة. واعتبرت صحيفة "وول ستريت جورنال" أنه أطلق حقبة جديدة في "بوتنام"، وذهبت إلى حد القول: "لقد استعاد سمعة الشركة مثلما استعاد أداءها".

قال لي "بوب":

- عندما دخلت "بوتنام" أول مرة، وجدت موظفين ينحصر تركيزهم في تفادي خسارة المزيد من المال. أخبرتهم أنهم إن كانوا يريدون أن يحافظوا على وظائفهم، فالأجدر بهم أن يركزوا بدلًا من ذلك على جني المال.

كان مكتبه زاخرًا بالصور والتماثيل والدروع والهدايا التي حصل عليها عندما غادر شركة "فديلتى"، وهي شركة عملاقة في عالم الاستثمارات. سوف أخبرك بالمزيد حول دوره هناك في غضون لحظات.

لكن أولًا، اسمح لي أن أحدثك حول تلك الزيارة التي قمت بها إلى "بوب". فقد سألته أسئلة كثيرة، وهذا ما أفعله في كل زيارة أجتمع فيها بأحدهم. هناك سؤال واحد عادة ما يستخلص جوابًا لاذعًا (وهو أكثر الأسئلة إيغالًا داخل النفس): ما أكبر خيبة أمل تعرضت لها في حياتك؟

وجهت لـ "بوب" هذا السؤال. فلم يُحر جوابًا.

ظننت أنني أعرف الجواب. واعتقدت أن الأمر يمثل له ذكرى مريرة للغاية يعجز عن الكلام بشأنها. ولكن "بوب" أخيرًا أجاب عن سؤالي.

- هل تعرف، إنني لا أتعرض لأي خيبات أمل فعلاً. ولا أتذكر أي خيبات كبيرة. إنني شخص في غاية الإيجابية.

أمعنت التفكير في كلامه أكثر قليلًا. أظنني أعرف "بوب" معرفة جيدة. وأنا واثق تمامًا بأنه سوف يخبرني بأن أكبر خيبة أمل تعرض لها خلال حياته ليست عدم حصوله على وظيفة مفوض رابطة كرة القدم الوطنية، على الرغم من أنه كان قد أبلغ بأنه الشخص المفضل لدى ملاك الفرق.

- كان هناك عدد من المرشحين. ثم تقلص ذلك العدد إلى ثمانية. ثم أربعة.

وأخيرًا انتهوا إلى مرشح داخلي وأنا. تلقيت مكالمة من "بول تاجليابيو". كان هو من يشغل المنصب وتقاعد لتوه. قال لي: "أعتقد أنك الشخص المناسب، يا "بوب". يجب أن نتكلم". ذهبت لرؤيته ودار بيننا لقاء جيد. لكن في النهاية لم أحصل على الوظيفة. ولكني لم أشعر حقًا بخيبة أمل. شعرت بالفخر لمجرد أنني كنت مرشحًا وكدت أحصل عليها. خلال تلك الزيارة التي امتدت لثلاث ساعات، تطرقت لموضوعات كثيرة مع "بوب". كان لدينا الكثير من الأشياء التي علينا تناولها بالنقاش. قررت أن أوجه له سؤالًا فعليًا آخر:

- إذا عدت بذاكرتك للوراء، يا "بوب"، فما أسعد يوم في حياتك؟ الأسعد إطلاقًا.

- هذا سؤال سهل الجواب. إنه اليوم الذي أخبرني فيه "نيد جونسون"، مؤسس "فديلتي للاستثمار"، أنني سأخلفه في منصب الرئيس التنفيذي. شعرت وقتها بسعادة غامرة، فقد كان ذلك تتويجًا للكثير مما أدبته.

ولكن كما تبين، فإن الأمور لم تسلك ذلك الاتجاه. إذا أردت التفاصيل، فارجع إلى مجلة "فورتشن". إنها قصة طويلة. ولكنه كان انفصاليًا بالحسنى. كان وقت رحيلي قد حان.

عندما غادر "بوب" "فديلتي"، كان هو الرجل الثاني في الشركة والمسؤول الأول للعمليات.

تحدثنا طويلًا بشأن "فديلتي"، وعلى الرغم من معرفتي الوثيقة بـ "بوب"، فإني لم أسأله ذلك السؤال من قبل: "ما أسعد يوم في حياتك؟".

لقد أتاح لي ذلك السؤال إلقاء نظرة واسعة على تجربته في "فديلتي". إنه أمر بالغ الصعوبة، وأحيانًا مرهق، أن تكون رقم 2 في شركة عائلية. لا سيما إذا كان هناك أفراد من العائلة بين الموظفين الذين تشرف عليهم. وعلى ذكر ذلك، تحضرني قصة مشابهة.

سأل أحدهم "كريستيان هرتز" كيف كان يشعر وهو الرجل الثاني في القيادة بعد "جون فوستر دالس"، وزير الخارجية، فقال: "من الصعب جدًا أن تكون

الرجل الثاني في إدارة يُهيمن عليها رجل واحد".
وفي لقائي مع "بوب"، أدى سؤال "ما أسعد يوم في حياتك؟" إلى الجواب
الأهم، وفي كل مرة أوجه هذا السؤال لأحدهم، يأتي جوابه كاشفاً للغاية.
لكن ضع باعتبارك أن أسعد يوم لدى أحدهم ربما لا يكون بالضرورة أسعد
الأوقات لدى آخرين.

كتب الرئيس "جون آدمز" في يومياته ذات يوم: "لقد ذهبتُ للصيد مع
"تشارلز". وكان أسوأ يوم في حياتي". أما ابنه، وهو "تشارلز" ذو التسع
سنوات، فكتب في يومياته: "ذهبت اليوم للصيد مع والدي. كان ذلك أسعد يوم
في حياتي".

تحرّر واستكشف حتى تعرف شيئاً مميزاً في حياة الآخرين. سوف ترسم أيضاً
ابتسامة على وجوههم عندما تسأل أحدهم: "ما أسعد يوم في حياتك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما أسعد يوم في حياتك؟"

هذا السؤال يمكن أن يضيء غرفة معتمة، ويدخل البهجة في نفس مثقلة بالتعاسة. ربما لا يستطيع الشخص الآخر حتى الجواب عنه - أو لا يستطيع أن يرد بجواب واحد. لا بأس في ذلك! فسوف يحرك ذلك ذهنه، ويجعله يقلب أبرز ذكريات حياته.

وسواء جاء الجواب كاشفاً أو مجرد صمت له مغزى، فإن هذا السؤال يخلف دائماً أثراً إيجابياً، حتى وإن لم يكن مثيراً.

متى توجه السؤال؟

● عندما تريد أن تعزز فهمك عن أحد الأشخاص وتبني معه علاقة أوثق.

● كي تفهم الأحداث المهمة التي شكلت شخصية أحدهم.

صياغات أخرى للسؤال.

● "ما أعظم يوم في حياتك؟"

● "ما الحدث الذي أبهجتك في حياتك أكثر من غيره؟"

أسئلة للمتابعة

● "لماذا كان ذلك اليوم مميزاً لديك؟"

● "هل ثمة أيام أو أحداث أخرى تعتبرها مميزة في حياتك؟"

كانت قاعة الاجتماعات تضم ثمانية مسؤولين رفيعي المستوى في واحدة من كبريات المؤسسات المالية في العالم. صُفت زجاجات المياه الفوّارة والمياه المعدنية بعناية حول طاولة الاجتماع المصنوعة من الخشب المُزرد. كان الصوت الوحيد المسموع هو ذلك الناجم عن حركة خافطة للشاشة العاكسة البيضاء في آلة العرض وهي تهبط لأسفل من فجوة غير ظاهرة في السقف. وقال أحد الثمانية لعامل الخدمة:

- يمكنك أن تطلب منهم الدخول الآن.

دخل استشاريو الإدارة وراحوا يصفحون الجميع. هؤلاء الاستشاريون يمثلون واحدة من أرقى شركات الاستشارات الإدارية في العالم ذات السمعة المرموقة. وهي واحدة من تلك المؤسسات التي تحظى بنفوذ كبير ما وراء الكواليس، مما دفع مطبوعة بارزة في مجال الأعمال لأن تسمي شركاءها "عباقره عالم الأعمال الحديث"، فيما سماهم كتاب يتناول مجال الاستشارات "سادة الاستراتيجية".

واليوم، تقف شركتهم بين ثلاث شركات في القائمة النهائية تتنافس على الفوز بمشروع كبير لدى الرئيس التنفيذي للبنك وفريقه. سيكون عقدًا ضخماً، ولا يعدل الفوز به شيء آخر في مجال الاستشارات الإدارية. ولذلك لا يمكن للرهان أن يكون أكبر.

استمر العرض التقديمي ساعة. ألقى خلاله من وقت لآخر سؤالاً بأدب عبر الطاولة المصقولة. تحدث الشريك الرئيسي لشركة الاستشارات، "وسترفيلت"، بتعمق عن قطاع شؤون الشركات، وهو أحد قطاعات الأعمال الرئيسية لدى البنك. اختار هذا الموضوع كي يبرهن به على الطريقة التي سوف تسلكها الشركة في صياغتها لاستراتيجية جديدة للبنك. وكان شخصاً نبيهاً.

(لا بد أنه كان يعرف شعار والدي: "لا شيء يُعوض نقص التحضير الحقيقي". ولذلك فإن "وسترفيلت" دائماً على أهبة الاستعداد التام).

فهو يعرف سوق الشركات الكبرى تمام المعرفة ويعرف منافسي البنك الرئيسيين جميعاً. وهو فصيح اللسان، ولا تجده يتردد في الكلام.

جاء العرض الذي قدمه "وسترفيلت" دليلاً على براعته التي لا تُبارى. لا شك أنه أحد أبرز خبراء هذا القطاع في العالم. ولا يوجد على الأرجح استشاري آخر، في أي مكان، يمكن أن يفوقه في معرفته وخبرته المذهلتين.

لم تتبَّق سوى بضع دقائق من الوقت الذي حُصص لهم. توقف "وسترفيلت"، ثم سأل:

- هل لديكم أي أسئلة؟

هزَّ الحاضرون في الغرفة رؤوسهم.

قال الرئيس التنفيذي:

- أشكرك جزيلاً. كان ذلك بالغ الفائدة.

وعندما استقلوا المصعد من الطابق السابع والأربعين، أثنى أحد المشاركين الأصغر سنّاً على "وسترفيلت" قائلاً:

- كنت رائعاً.

ابتسم "وسترفيلت". كان هو وفريقه يشعرون بالرضا عن العرض الذي قدموه. ولمْ لا؟ فهم يعرفون كل صغيرة وكبيرة في القطاع المصرفي.

وبالعودة إلى غرفة الاجتماعات، تجمع مسؤولو البنك لاستخلاص بعض المعلومات السريعة. كانت شركة الاستشارات التي استمعوا إليها هي الشركة المفضلة لدى الرئيس التنفيذي. أعرف ذلك، لأن الرئيس التنفيذي هو مَنْ

أبلغني به. إنه يميل لترسية العقد عليهم، لكنه لن يُكره فريقه على القبول بهذه الشركة. سمع تعليقات إيجابية كثيرة وهو يستطلع آراء المتحلقين حول الطاولة. الأمر حسن حتى الآن.

أكثر التعليقات تحفظًا جاءت من "جنيفر"، وهي مسؤولة الموارد البشرية في البنك. إنها تعمل لدى البنك منذ زهاء ثلاثين عامًا. أما آخر من تكلم، فكان "بيتر"، رئيس شؤون الشركات العالمية - وهو القطاع عينه الذي أمضى ممثلو الشركة الاستشارية معظم الوقت في الحديث بشأنه.

من الجلي أن "بيتر" قد ضاق ذرعًا بالعرض التقديمي الذي قدمته الشركة الاستشارية. فقد علت وجهه علامات الارتباك، وتملكه غضب واضح.

قال مندفعًا:

- لا أتخيل أنه يمكنني الاستعانة بهؤلاء الأشخاص كاستشاريين.

كان يكظم غيظه بشق النفس.

- ولا سيما الشريك الرئيسي، "وسترفيلت". إنه لا يستمع. إنه... إنه يفقر للتعاطف!

أثارت كلماته القلق لدى الرئيس التنفيذي، فطلب منه أن يُكمل.

- إنهم لم يوجهوا لنا سؤالًا واحدًا تقريبًا حول استراتيجيتنا وخططنا. وحول اختياراتنا التي نفذناها. وحول نقاط القوة التي يمكننا استغلالها في تعزيز أعمالنا. لم يعترفوا بمكانتنا الرائدة في الخدمات المصرفية للشركات. كانوا مزهوين بأنفسهم وحسب. ولا سيما "وسترفيلت".

ولاحقًا، استمع الرئيس التنفيذي لـ "جنيفر" أيضًا، رئيسة الموارد البشرية في البنك، وكانت قد حضرت العرض التقديمي من أوله لآخره. قالت للرئيس التنفيذي على انفراد:

- إنه لم يضع عينيه بعينيّ مطلقًا، ولو مرة واحدة. كان يبدو كأنني لست موجودة في الغرفة. لقد وجهوا العرض كله إليك. وهو أمر يجعل المرء يتساءل: كيف سيكون سير العمل اليومي معهم؟ لا أعتقد أن أسلوبهم يتماشى مع ثقافة شركتنا.

وبعد بضعة أيام، اتصل الرئيس التنفيذي بالاستشاريين كي يخبرهم بأنهم

خسروا العقد. ليس أنهم لم يظفروا به. وإنما خسروه!
وقال الرئيس التنفيذي كلامًا يوحي بأن كل الشركات المتقدمة كانت "شديدة التقارب" في قدراتها. انتابت الدهشة "وسترفيلت" وزملاءه، وتملكهم إحباط شديد. لا، بل أصابهم الاكتئاب. كيف يُعقل ذلك؟
انقضى عام، ولا تزال الشركة التي فازت بالمشروع تعمل مع البنك. وهي الآن في مشروعها الثالث.

وبينما كنت أتناول القهوة مع الرئيس التنفيذي، سألته:
- لديّ فضول. في النهاية، هل كان بوسع شركة "وسترفيلت" أن تفعل أي شيء آخر في سعيها للفوز بعطائكم، شيء من شأنه أن يحدث فرقاً؟
نظر إليّ الرئيس التنفيذي، ورفع حاجبًا وأمال رأسه جانبًا، وقال:

- تفعل أي شيء آخر؟ كل ما هنالك هو سؤال لم يأت "وسترفيلت" على ذكره مطلقًا. سؤال بسيط كان بوسعه أن يوجهه لـ "بيتر"، حول الخدمات المصرفية للشركات: "هل يمكنك أن تحدثني عن خططكم؟". لقد سألتني ذلك السؤال، ولكنه لم يوجهه لـ "بيتر" نفسه قط.
لقد أغفل سؤالًا في غاية البساطة ولكنه السؤال الأحب والأجدي: هل يمكنك أن تحدثني عن خططك؟

منذ بضع سنوات، داخلني ذلك الشعور الذي ربما انتاب "بيتر" وهو في غرفة الاجتماعات. كنت مسافرًا إلى لندن في رحلة عمل واعتزمت أن أمكث هناك بضعة أيام إضافية على حسابي الشخصي. وقبل السفر بمدة قصيرة التقيت أحد معارفي. وما كادت كلمة "لندن" تغادر شفتي، حتى اعتدل في جلسته ونظف حنجرته وقال:

- آه، لا بد لك - لا بد أن تنزل في فندق "لينزبورا". إنه الاختيار الجيد والوحيد أمامك.

أعقب ذلك صمت مطبق.

لو أن صديقي كلف نفسه عناء سؤالي عن خططي، لعلم أنني مغادر في اليوم التالي. ولاكتشف أنني حجزت بالفعل في فندق جميل - فندقي المفضل - هو أقل كثيرًا في أسعاره من فندق "لينزبورا" الذي تكلف الليلة فيه ألف

دولار.

لم يسألني عن خططي - لقد أخبرني كيف ينبغي لها أن تكون. ونتاجًا لذلك
فقد رأيت فيه شخصًا كريهًا وبليد الحس.

لا تستهل كلامك بالحديث عن خطتك الخاصة، ولا عن تلك التي رسمتها
للشخص الآخر. اسأل أولًا: "هل يمكنك أن تحدثني عن خطتك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"هل يمكنك أن تحدثني عن خطتك؟"

كي تصبح مستمعاً رائعاً، اتبع المبادئ الثلاثة التالية:

التواضع. قال المهاتما غاندي الزعيم الروحي للهند: "كي تكتشف الحقيقة، عليك أن تتواضع كالتراب". لا بد أن تؤمن أن بوسعك التعلم من كل من تلقاهم.

الفضول. مع تقدمنا في السن، يتلاشى ما لدينا من فضول. إن الطفل وهو في الخامسة من عمره يسأل 200 سؤال في اليوم. فكم سؤالاً تسأل أنت؟ تعامل مع كل موقف بحس مفعم بالفضول الشديد، فذلك سوف يجعلك تستمع أكثر.

إدراك الذات. انحيازاتك وأهواؤك سوف تحول بينك وبين الإصغاء للآخرين. فعلى الرغم من أن النساء غالباً هنّ من يتخذن القرار بشأن نوعية السيارة التي سيتم شراؤها- فإن مسؤولي المبيعات، داخل وكالات السيارات، يركزون جل اهتمامهم على الزوج لا الزوجة. اعرف ذاتك!

متى توجه السؤال؟

- قبل أن تخبر أحدهم برأيك فيما ينبغي أن تكون عليه خطته.
- عندما تكون بحاجة لفهم نوايا الطرف الآخر وأولوياته.

صياغات أخرى للسؤال

- "ما خطتك للتعامل مع ذلك؟"
- "ما استراتيجيتك؟"
- "ما أفكارك للاتجاهات التي تريد أن تتخذها مستقبلاً؟"

أسئلة للمتابعة

- "ما المعيار الذي اتخذته لبلوغ ذلك القرار؟"
- "ما الأشياء التي قررت ألا تفعلها؟"

24 لا تنتظر خلفك

مطلقاً إلا إذا

كنت

تتوي العيش

بهذه

الطريقة

- أشعر بأني أتمزق من داخلي. قلبي يتحطم. لم أشعر في حياتي بالأسى على شيء مثلما أنا الآن.

أتحدث إلى "جون كيركمان" في مكتبه وهو على وشك البكاء.

"جون" هو صاحب شركة صناعية صغيرة ومديرها. يوظف زهاء 80 رجلاً وامرأة وقت الازدهار، وأقل من ذلك عندما يتباطأ النمو.

- لم أرك من قبل في هذه الحال، يا "جون". ما الخطب؟

ألتقي "جون" مرة كل أربعة أسابيع أو ستة، لنشتغل على خطة أعماله ونراجع أهداف شركته وأداءها المالي.

أبلغني "جون" أنه اكتشف أن مديره المالي كان يودع الشيكات المصرفية للشركة في حسابه الخاص. اكتشف ذلك أخيراً، ولكن المشكلة تتجاوز حتى

مبلغ المائة ألف دولار التي سرقها.

أخبرني أن مديره المالي هو أحد موظفيه الكبار وأنه يعمل لديه منذ 16 سنة. وفوق ذلك، فهو صديق حميم لـ "جون" وموضع ثقته. قال لي جون:

- كان بوسعي أن أئتمنه على حياتي.

وقال لي إنه عندما واجه "بوب" (ليس هذا هو اسمه الحقيقي) أخيرًا، بدأ يسأله عدة أسئلة من قبيل: "أخبرني عن الأموال الضائعة، يا "بوب""". فما كان من "بوب" إلا أن دخل في خطبة مطولة لا تقتع أحدًا، ودفع أمام "جون" بأنه بريء تمامًا من هذا الاتهام. ولكن ذلك لم ينطّل على "جون".

(ثمة تعبير يقولونه في المكسيك وهو "قبض عليه ويده مغموسة في عجينة الخبز"، أي "قبض عليه بالجرم المشهود". وفي حالتنا هذه، كانت يدا "بوب" فعلاً في العجينة).

قال له "بوب": "أؤكد لك إنني لم آخذ أي أموال. ما كنت لألحق الضرر بالشركة، وقطعاً لن أسرق صديقاً حميماً مثلك، يا "جون""".

تحدث بوب عن أسرته وعن عمره الذي أفناه في الشركة. وأفاض وأسهب في ذلك. وأصبح استخلاص جواب منه لا يقل صعوبة عن أداء رقصة باليه كاملة داخل كشك هاتف عمومي.

- كانت لغة الجسد لديه تشي بكل ما يُخبئ. عيناه باهتتان وجامدتان كما المحار، فيما قبض كفيه بشدة. وظل يضع ساقاً على ساق ثم ينزلها. قال لي جون:

- لم يعترف بشيء. يزعم أنه لا يدري شيئاً عن الأموال الضائعة.

تنبّهت أخيراً إلى أنني كنت أسأله أسئلة مبهمّة ومراوغة ومفتوحة. وكنت في المقابل أتلقى منه إجابات مراوغة. ما أريده الآن هو جواب مباشر: نعم أو لا.

(أحياناً، تكمن قيمة السؤال المغلق في أنه يمكن أن يفضي إلى اكتشاف ثمين. عندما تسأل هذا السؤال بالطريقة اللائقة، وفي اللحظة المناسبة، فإن السؤال المغلق يصبح حليفاً قوياً وحاسماً. إنك تطلب جواباً مباشراً. لا كلاماً ملطفاً. ولا حججاً تساق. ولا غموضاً. ولا ثرثرة).

تابع "جون" حكايته. "أريد جوابًا بنعم أو لا، يا "بوب". بلا لغو. (استخدم جون كلمة أقوى) هل سرقت الأموال؟ نعم أو لا؟".

قال لي "جون":

- صمتُ حينًا. وانتظرت منه جوابًا. (ساد المكان صمتٌ مدوٍ. أحيانًا يكون الصمت هو الجواب الأمثل).

انقضت عدة دقائق وأنا أنتظر. لم أنبس بكلمة. وأخيرًا انهار "بوب". و أقرَّ بجرمه.

لا أعتقد أنه كان بوسعي الحصول على جواب صادق منه لو كنت واصلت أسئلتى الدبلوماسية ذات الطبيعة المبهمة.

صُغقتُ. السرقة جُرم ينم عن ضلال ولا أحد يتوقعه. خيانة بعد سنوات طويلة من الصداقة والثقة.

مشكلتي الآن هي أنه أقر بجريمته ولكني لا أدري كيف أتصرف. هل أبلغ الشرطة؟ هل أمنحه أربعًا وعشرين ساعة كي يقدم استقالته؟ هل أقيه على الفور، وأطلب منه مفاتيح مكتبه، ثم أطرده من المبنى؟

يذهب تفكيري أيضًا إلى وضع "بوب" الشخصي. لا يزال لديه ولد يدرس في الكلية. وزوجته بلا عمل. وهذا بكل تأكيد سوف يدمر حياته. كل ذلك يتوقف عليّ أنا.

عزيزي القارئ، تمهل! قبل متابعة القراءة، ففكر في الإجراء الذي كنت ستأخذه. تذكر أن "بوب" هو صديق مقرب من "جون". وهو أيضًا مدير مالي من الطراز الرفيع. ربما تكون ردة فعلك الأولى هي الاتصال بالشرطة وإبعاد "بوب" عن المبنى بأسرع وقت ممكن. وهذا أمر طبيعي. فما حدث جرم جسيم اقترفه شخص كنت تثق فيه ثقة كبيرة.

سأخبرك بما حدث. سأخبرك أيضًا بالسؤال الذي سألته لـ "جون".

- لو انقلبت الحال، يا "جون"، كيف كنت تود أن تُعامل؟

هذا سؤال محفز للتفكير لأنه يرغب الشخص على نسيان ما يعتمل داخله من غضب، ويغض الطرف عما يمتلكه من إحباط، ويضع نفسه موضع الطرف الآخر. إنه سؤال رائع لأنه يحمل الشخص على التفكير في الكيفية التي يجب

أن يُعامل بها.

عودة إلى سوالي: "كيف كنت تحب أن تُعامل لو انقلبت الحال، يا "جون"؟"
- ممم. حسنًا، لم أفكر في ذلك على هذا النحو. سؤالك يُحرجني قليلًا. كنت في حالة غضب شديد، ولا أستطيع التفكير إلا في الإحباط الذي تملكني.
أظنني كنت سأطلب الصفح. سأطلب فرصة أخرى. سوف أتعهد بأن ذلك لن يتكرر أبدًا مرة أخرى. سوف ألزم نفسي بأي عمل من شأنه أن يمحو بشاعة فعلتي.
قلت له:

- لعل ذلك جواب ينبغي أن تفكر فيه، يا "جون". ربما يستغرق الأمر منك وقتًا طويلًا كي تنسى-ولكني أنصحك أن تضع ذلك الخيار فوق الطاولة.
لكنك لم تقل، رغم ذلك، كيف كنت تحب أن تعامل. بعد ثلاثة أسابيع، اتصلت بـ"جون" سائلًا:

- أخبرني ماذا حدث مع "بوب".

- لقد صفحت عنه، ومنحته فرصة أخرى. كانت لحظة رائعة. لقد أجهشنا نحن الاثنين بالبكاء.

قلت له من دون موارد بأني أريده أن يرد الأموال. أعطيته مهلة قدرها 120 يومًا. أكدت له أنني لن أتفوه بكلمة عما جرى لأي أحد في الشركة أو لزوجته. ولا حتى لزوجتي. أخبرته أن ذلك سيكون عهدًا مغلظًا بيننا. أشعر بأن ما فعلته هو الصواب. أرجو ذلك.

بعدما انقضت على تلك الواقعة سنوات، أوضح "جون" أن "بوب" أصبح أكثر تفانيًا وإخلاصًا في عمله من ذي قبل- وأنه يعمل ما بين 10 و12 ساعة في اليوم. ولم يعد للاحتيال مرة أخرى أبدًا. على الإطلاق.

والآن يوشك "بوب" أن يكمل عامه الخامس والعشرين في الشركة. ولا يزال صديقًا مقربًا لـ"جون" ولا يزال على وفائه الشديد له. وهو أيضًا أحد أكثر الأشخاص المحبوبين والمؤتمنين في العمل.

أحيانًا، يتجلى لك تلقائيًا الحل السليم لمعضلة تواجهك مع شخص عندما تفكر في قلب الأدوار.

إنه سؤال لا يمكنك التهرب منه: "إذا انقلبت الحال، فكيف تحب أن تُعامل؟".
عندما يُطلب منك إسداء نُصح حول معضلة من المعضلات، فاستكشف كل الخيارات عبر السؤال: "إذا انقلبت الحال، فكيف تحب أن تُعامل؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"إذا انقلبت الحال، فكيف تحب أن تُعامل؟"

يحب الجميع القول المأثور: "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك". إنه مفعم بالدفء ويشوبه الغموض. وهو قول معقول للغاية. ولكن من السهل على المرء أن يتفق نظرياً مع العاطفة أكثر من أن يمارسها. فممارستها أمر بالغ الصعوبة.

يتبنى كثير من الأديان الكبرى حول العالم مبدأ الصفح والعفو. وفي إنجيل متى من العهد الجديد، يسأل بطرس المسيح: "كم مرة يخطئ إليّ أخي وأنا أغفر له؟ هل إلى سبع مرات؟". فيجيبه المسيح: "لا أقول لك إلى سبع مرات، بل إلى سبعين مرة سبع مرات". إن الصفح عن شخص ما بالطبع ومنحه فرصة ثانية قد يكونان شيئين مختلفين- ربما تكون قادراً على فعل الأول وليس الثاني. وعلى أية حال فإنك سوف تدفع الشخص الآخر لأن ينظر إلى كل الحلول الممكنة عبر هذا السؤال.

متى توجه السؤال؟

● عندما يطلب منك أحدهم نصيحة ما بشأن موقف صعب يشمل شخصاً آخر، أو بشأن معضلة محيرة.

صياغات أخرى للسؤال

● عندما يقترب أحدهم خطأ ما، أو يقترب ما يلحق بك الأذى، يمكنك أن تعكس الأدوار بطريقة أخرى. اسأل: "لو كنت مكاني، ماذا كنت ستفعل؟". لعل ذلك يجعل الشخص الآخر يتقبل قرارك بشكل أكثر طواعية.

أسئلة للمتابعة

● "لماذا تشعر بأن ذلك هو الصواب؟"

25 كيف تضع حدًا للتدمير؟

جاءت بداية المكالمة الهاتفية سيئة للغاية.

كان على الهاتف أحد عملائي، ومسؤول رفيع في شركاته يُدعى "بيل". لم أكن قد التقيت "بيل" من قبل. كان غاضبًا. والكلمة التي تخطر بالبال هي حائق. كان متضايقًا من كيفية تسيير برنامج كبير في الشركة، ويرى أن استدعائي لإصلاح ذلك لن يزيد الطين إلا بلة.

صاح قائلًا:

- هذه فوضى. مع كل الاحترام الواجب، فإن طريقتك المقترحة تبدو مبتذلة. ولا أفهم كيف يلتئم كل ذلك معًا.

(حمدتُ الله في نفسي أن هذه مكالمة هاتفية، وليست مقابلة وجهًا لوجه).

ظل "بيل" يحتج ويتذمر وينتقد على مدى 25 دقيقة. شكّا من البرنامج الحالي الذي يُجربونه، قائلًا إنه لا يحقق النتائج المنشودة. وراح يلقي المواعظ حول رضا شركائهم بالوضع القائم، وكيف أنهم منشغلون بالداخل أكثر مما ينبغي.

ولكنه لا يأتي على ذكر القضية الحقيقية الواضحة كل الوضوح، ألا وهي فجوة الإيرادات. لا يتحدث عن النقطة التي ينبغي لهم الانطلاق منها، وما الذي يتعين على الشركاء عمله بشكل مختلف.

لم أقبل بالمشاركة في المكالمة إلا لمساعدة عميلي. قالت الممثلة وعضو الكونجرس "كلير بوذ لوس": "لا يوجد فعلٌ طيب يمر من دون عقاب". وهذا العمل ليس استثناء من ذلك اللوم الساخر.

عندما لم يتبق سوى خمس دقائق، قاطعته بلطف قائلاً:

- بيل، هل بوسعي أن أسألك سؤالاً؟

نخر قائلاً:

- أجل، بكل تأكيد.

- عندما تنظر إلى شركائكم الشباب، وتفكر فيما يتعين عليهم عمله لبناء علاقات قوية بالعملاء، ما الذي تتمنى أن يُكثروا من عمله؟

ساد صمت.

تمتم قائلاً:

- حسناً... إنه سؤال جيد.

صمت برهة، ثم صاح قائلاً:

- يا إلهي لقد أخرجتني عن الموضوع الآن!

أصبح صوته مفعماً بالغضب لأن أحداً قد قطع عليه لذة الاحتجاج. وبعد صمت آخر، أضاف قائلاً:

- ممم... حسناً، اسمح لي أن أجيب عن ذلك.

وعندئذ بدأ يتحدث عن الجانب الإيجابي للتغيير الذي يريده:

- حسناً، إنهم بحاجة لخريطة طريق، تشبه نوعاً ما تلك التي أرسلتها لي عبر البريد الإلكتروني. نعم، هذه هي البداية التي أريدها، وأعتقد أن هناك ثلاثة أمور أساسية يتعين أن يؤديها على نحو أفضل.

توقف احتجاجه وانحسر غضبه. وفجأة، وكأنما تلقى أمراً إلهياً، هدأت العاصفة وعادت المياه تجري في سلاسة وأضحت صافية شفافة. أصبحنا ندير الآن حواراً حقيقياً حول القضايا الكامنة.

وبعد انقضاء بضعة أشهر، بدأت مشروعاً كبيراً وجديداً مع الشركة، وقد أقره "بيل"، ليس لأنني قمت ببيع أي شيء، ولكن لأنني سألت السؤال

المناسب في اللحظة المناسبة.

إن السؤال الوجيه قد يشبه شراب الإكسير الذي يُلطف المزاج المعتل، ويبدد الغضب ويعيد الطرف الآخر إلى القضايا الجوهرية. عندما سألت "بيل" قائلاً: "ما الذي تتمنى أن يُكثروا من عمله؟"، استطعت أن أمسك بحوار خرج عن مساره، وأعيده إلى مساره الصحيح.

غالبًا ما يلقي الناس باللائمة على الآخر ويصرّون على أنه لا بد أن يتغير. وعليك أنت أن تنقلهم من مرحلة الانتقاد إلى مرحلة الحلول عبر السؤال: "ما الشيء الذي تتمنى أن يكثروا من عمله؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما الشيء الذي تتمنى أن يُكثروا من عمله؟"

يتعين عليهم أن يتغيروا!

ذلك هو الانتقاد المعتاد. والانتقاد ينتقل عن طريق العدوى. لكن إذا كان بوسعك أن تجعل الطرف الآخر أكثر تحديدًا فيما يخص التصرفات التي يتمنى رؤيتها، فسوف تقوم بإعادة توجيهه ناجحة لدفة الحوار. سوف تنتقل من الشكوى والسخرية إلى الحوار المثمر حول كيفية المضي قدمًا. سوف تعين الطرف الآخر على فهم جوهر المشكلة.

لا تُصلح اللوم، وإنما أصلح المشكلة.

متى توجه السؤال؟

● عندما يشكو شخص ما في مكان العمل.

● عندما يتعرض شخص ما للانتقاد.

صياغات أخرى للسؤال

● "إذا كان بوسعك أن تجعل موظفيك يؤدون شيئًا واحدًا بشكل مغاير

- أي يقومون بعمل واحد يؤثر تأثيرًا كبيرًا في الأداء - فما ذلك

الشيء؟"

● "كيف تتمنى لهم أن يتغيروا؟"

أسئلة للمتابعة

● "لماذا تظن أنهم لا يؤدون تلك الأشياء؟"

● "هل تظنهم لا يؤدون الأشياء الصائبة لكونهم يفتقرون للمعرفة

والمهارات، أم لكون المؤسسة تقف في طريقهم أم لأنهم يفتقرون إلى

الكفاءة الطبيعية؟"

26 استقصِ الأمر

حتى تبلغ حقيقته

- إننا نعتزم عقد ورشة تدريبية لمسؤولي المبيعات لدينا. فكم تتقاضى مقابل جلسة تدريبية على مدى يومين؟

كان على الهاتف "كورت داوسون"، رئيس المبيعات العالمية في إحدى الشركات العاملة في مجال تصنيع المعدات الصناعية.

(قلتُ في نفسي: "مهلاً. تريث". أدركت أن عليّ كبح جماحه وإلا فسوف تأخذنا هذه المكالمة لما ليس فيه جدوى للشركة أولي).

قلت لـ "داوسون":

- دعنا نناقش ذلك. أستطيع القدوم إليك الأسبوع القادم.

وأضفت:

- أحياناً لا يكون التدريب هو نقطة البداية المثلى. ومن واقع خبرتي، يصبح التدريب أحياناً هو آخر الدواء.

أستطيع الجزم بأن جوابي لم يرقه. إنه يريد إجراء تدريب لقسم المبيعات. ولكن هل ذاك هو ما يحتاجه؟

عقب خمسة أيام كنت جالساً في مكتب "كورت داوسون"، أرتشف قهوة محروقة أعدتها ماكينة قهوة عمرها عشرون عاماً. بدأ يصف شركته ومنتجاته وفريق المبيعات لديه بكلمات براقية.

- نحن شركة رائدة في السوق. ومنتجاتنا هي الأعلى جودة. والشركات الأخرى تتهافت على مسؤولي مبيعاتنا - ودائمًا ما يحاول منافسونا استقطابهم.

أمرٌ لا يكاد يُصدّق.

بدأت بتوجيه سؤالي مستخدمًا لماذا الأولى. ملتُ للأمام في مقعدي وسألته:

- ولماذا تريد أن تُجري تدريبًا على المبيعات؟

- حسنًا، لأننا بحاجة لأن نواصل الارتقاء بمهارات مسؤولي المبيعات لدينا.

أتبعت ذلك بـ لماذا الثانية، فسألته:

- ولماذا أنتم بحاجة للارتقاء بمهارات مسؤولي المبيعات لديكم؟ يبدو أنهم موضع حسد الجميع!

- أعتقد أننا إن ارتقينا بمهاراتهم، فسوف يعزز ذلك من جهودنا لاستقطاب العملاء الجدد.

وانتقلت إلى لماذا الثالثة:

- ولماذا تحتاجون لتعزيز جهودكم لاستقطاب العملاء الجدد؟

نظر إليّ وكأنني سألته لماذا هو بحاجة لأن يتنفس الهواء كي يبقى على قيد الحياة.

- قاعدة العملاء الحالية لدينا لا تكفي لتحقيق أهداف النمو التي حددها لنا رئيسنا التنفيذي. يتعين علينا أن نستقطب المزيد من العملاء الجدد.

(والآن أصبحنا نقرب رويدًا رويدًا).

وجهتُ لماذا الرابعة لـ "كورت":

- ولماذا لا تستطيعون زيادة عملائكم الحاليين بالسرعة الكافية؟

ساد صمت مشوب بالقلق. ثقل لسانه دهرًا. انتظرتُه. لم أنبس بكلمة. (لا تقطع أبدًا صمتًا مثمرًا!).

- حسنًا، إننا نواجه استنزافًا. نحن نخسر 20 في المائة من عملائنا كل عام.

كان بوسعي تقريبًا أن أسمع مكبرات الصوت الفرعية، وهي تصدر تلك

الأنغام المنخفضة المدوية والمتنافرة التي دائماً ما تصاحب أكثر المشاهد رعباً في كل أفلام الرعب، مؤذنة بأن حدثاً بالغ السوء يوشك أن يقع. توشك "جلين كلوز" أن تقفز من حوض الاستحمام وتتقض على "مايكل دوجلاس" في فيلم "جاذبية قاتلة".

كررتُ الرقْم من دون أن أبدي اهتماماً ومن دون أن تشي نبذة صوتي بموقفي:

- 20 في المائة.

وأخيراً، جاءت لماذا الخامسة:

- بقي لي أن أسألك - لماذا تخسرون 20 في المائة من عملائكم كل عام؟
- لأننا نواجه منافسين كثر يُخفِّضون أسعارهم دون معدلاتها كي يستحوذوا على السوق. ولكن ذلك لن يدوم. لن يستطيعوا تحمل هذه الأسعار المنخفضة زمنًا طويلاً.

قررت زيادة الضغط عليه:

- وكيف عرفت ذلك؟

- لأننا نستطلع آراء مسؤولي مبيعاتنا. وسمعت ذلك أيضًا من بعض العملاء.

(وأخيراً، وجدتي قد تقصّيت الأمر بما يكفي).

أخبرتُ عميلي أنه، وإلى أن ندرك أبعاد الاستنزاف الذي يواجهونه والمنافسة التي يلاقونها ورأي عملائهم في منتجاتهم وأسعارهم، فإن أي برنامج تدريبي لن يجدي شيئاً.

وأقنعتُه أن ينحي فكرة البرنامج التدريبي جانباً في الوقت الراهن. وبدلاً عن ذلك، قررتُ أن أجري استقصاء مكثفًا لقطاع التشغيل لديهم.

أجريت مقابلات مع فريق المبيعات، بالإضافة إلى بعض العملاء الذين فقدوهم. بدأت تتجلى لي المشكلة الحقيقية، وهي أن الشركات المنافسة نادراً ما تطرح أسعاراً أقل مما تفعل شركة "داوسون". ولكن منتجات الشركة باتت تواجه مشكلات جسيمة بشأن مستوى الجودة وعمليات التوصيل.

تعززت ظنوني الأولى. أخبرت عميلي بأنهم إذا لم يقوموا بحل مشكلات

الجودة والتوصيل أولاً، فإن أفضل البرامج التدريبية في العالم ستكون مضيعة للوقت.

بفضل الأسئلة الخمسة المُستهلة بـ. لماذا التي وجهتها لعميلي، أصبح المشروع الذي عملت عليه معه أكثر وضوحًا - وأبعد تأثيرًا - من أي برنامج تدريبي. لقد ساعدتُ "كورت" على الاضطلاع بجهود جوهرية لإصلاح الخلل في قطاع التشغيل بالشركة، بدءًا من الإنتاج ووصولًا إلى المبيعات. وحتى يومنا هذا، لا تزال الشركة من بين عملائنا.

عندما يقول أحدهم: "أريد ذلك"، فعليك أن تتبين ماذا يريد حقًا. وهو ما تستطيع عمله عبر السؤال بـ "لماذا؟". بوسعك أن تكرر هذا السؤال خمس مرات، تستهلها بـ: "لماذا تريد عمل ذلك؟" أو "لماذا يحدث ذلك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"لماذا تريد عمل ذلك؟"

ربما يكون السؤال "لماذا؟" سؤالاً سيئاً إذا ما وُجِّه في الوقت الخطأ والموقف الخطأ. فقد ينم عن استهجان كامن. وقد يبدو مبطناً بالانتقاد والتبرم. وربما يُشعر الطرف الآخر بالاستياء من نفسه.

وقد يكون السؤال "لماذا؟" سؤالاً فعّالاً أيضاً. فقد يقود الآخرين للتفكير بشكل أعمق فيما يودون من أعمال، ويأخذ بأيديهم حتى يبلغوا جوهر القضايا. إن السؤال "لماذا؟" ربما يصبح سبباً في أن ننتهي عن عمل معين، وربما يجعلنا نتفكر ونُتمعن النظر في أفعالنا بدلاً من أن نظل نؤدي أعمالنا آلياً في الحياة.

توخَّ الحذر وأنت تسأل "لماذا؟" ولكن اسأله كثيراً.

متى توجه السؤال؟

- عندما تريد حقاً أن تفهم الدوافع التي تحرك أحدهم.
- عندما يريد أحدهم شيئاً، ولكنك غير واثق إن كان بحاجة إليه حقاً.
- عندما تحاول أن تفهم السبب الأصلي وراء المشكلة.

صيغات أخرى للسؤال

- "ما النتائج التي تتوقعها من ذلك؟"
- "كيف قررت أن تسلك هذا الطريق؟"
- "لماذا تظن أنه ينبغي لك البدء من هناك؟"

أسئلة للمتابعة

- "لماذا ذلك؟"
- "لماذا ترى أن ذلك يحدث؟"
- "كيف عرفت ذلك؟"

27 دائماً مخلصون

أود أن أحدثك عن أحد أروع الأشخاص الذين التقيتهم عبر حياتي. سوف أفعل بإيجاز.

إن "توماس س. موناهان" هو مؤسس "دومينوز بيتزا". جاءت بدايته من غرفة لا تتسع كثيراً عن غرف الملابس في معظم البيوت، ويبلغ أقصى عرض لها أربعة أمتار.

كان ذلك في عام 1960. نمت الشركة من متجر وحيد وقتئذ حتى أصبح وجودها يغطي أكثر من 6250 موقعاً، وبلغ عدد موظفيها 130 ألف موظف. وقد باع الشركة في عام 1998.

كانت "دومينوز" مملوكة ملكية شخصية لـ "توم" وعائلته، ولذلك لم يتسنَّ معرفة الثمن الذي تلقوه مقابل بيعها. ولكني أجزم لك بأن ثمنها تراوح حول المليار دولار.

قرّر بيعها كي يسلك مساراً مهنيّاً ثانياً وهو أعمال البر والإحسان. وذات يوم قال لي:

- أريد أن أتبرع بكل ما أملك قبل أن يحين موتي.

(وقد حقق نجاحاً أكيداً في ذلك الاتجاه بالفعل. فتراوحت قيمة تبرعاته حتى الآن بين 700 و800 مليون دولار).

ولكن هذه ليست قصة السلسلة الأسرع نموّاً في تاريخ الولايات المتحدة وقتئذ. فسوف نُفرد لذلك فصلاً آخر في مناسبة أخرى.

أود أن أخبرك بالمزيد عن ذلك الرجل الاستثنائي. كنا نتناول العشاء في مطعمه المفضل. (لا، لم نكن نتناول البيتزا!).

إن "توم" شخص يصعب إرضاءه بشأن الطعام. فهو لا يضع صلصة على السمك، ولا يتناول النشويات، ويسلق الخضراوات من دون زبدة أو زيت. ويقول عنه طبيبه إنه سوف يُعمر حتى 100 عام. ولأني أعرف "توم" وعاداته، فبوسعي المراهنة على ذلك.

نشأ في ملجأ للأيتام. وكانت الأخت "بيراردو"، وهي إحدى راهبات الملجأ، صاحبة التأثير الأكبر عليه وهو في سن السادسة. وكانت لا تفتأ تكرر على مسامعه: "تومي، كن خيرًا، أخرج أفضل ما لديك". وقد أمضى حياته منذئذ مستلهمًا تلك المقولة. أن يكون خيرًا ويعمل الخير.

وخلال زيارتي الكثيرة، كنت أسأله وأحثه على إخباري بالمزيد. و"توم" هو مثلي الأعلى. سألته أسئلة كثيرة، وسأضرب لك مثالًا بسيطًا جدًا لشيء أرى أنه يثير الاهتمام.

لم أرَ "توم" في حياتي لا يرتدي بذلة. ودائمًا تكون بطانتها الداخلية خضراء. وغالبًا ربطة عنق خضراء. (هذا مؤكد، بالطبع: "موناهان". إنه ينحدر من أصول أيرلندية). أتخيله يستيقظ صباحًا ويستحم وهو يرتدي البذلة. وقد سألته ذات يوم عن السبب وراء ارتدائه للبذلة دومًا.

أعلم أن "توم" هو أحد الأشخاص الأكثر انضباطًا ممن قد تلتقيهم في حياتك. يعيش حياته وفق ما تمليه عليه القواعد والمعايير. قواعده هو ومعاييره هو.

وبالعودة إلى البذلة، فقد قال لي إن المرء إن حَسُنَ هِندامُه، فسوف يَحَسُنُ تَفْكِيرُه. ومن ثمَّ تَحَسُنُ تَصْرِفَاتُه، ويتخذ قرارات أفضل. وقال إن ثمة دليلًا علميًا يثبت صواب ذلك. وهو يُطبَّقُ معايير الملبس في شركته على عدة مئات من الموظفين رفيعي الدرجات، ويُلزِمهم بارتداء البذلة كل يوم (لا، لا يتعين أن تكون بطانتها خضراء). ولا يُسمح بالسُّترات الرياضية أو الجاكت غير الرسمي. ولا تستثنى الوظائف التنفيذية من قواعد الملبس، فلهن أيضًا قواعدهن.

وقد شهدت حياته العملية وكذلك أعمال البر والإحسان نجاحات وإخفاقات.
- خلال الوقت الذي عرفتك فيه يا "توم"، لم أرك يومًا متوترًا، مهما كبرت

المشكلة أو التحدي الذي يواجهك. كيف تسنى لك ذلك؟
- لا ينتابني التوتر إلا عندما أضطجع على الأريكة وأنا أدرك أن العشب
ينمو ويحتاج للتشذيب. إنني أعزو الفضل في حالتي الذهنية للصلاة
والتمارين.

هل تود معرفة المزيد عن "توم"؟ أعتقد أنني سوف أفرد له كتابًا!
ولكن اسمح لي أولاً أن أحدثك عن سؤال سألته إياه خلال هذه الزيارة. لقد
كان جوابه أكثر إدهاشاً مما تخيلت. لم أتوقعه بتاتاً. وأراه مذهلاً للغاية.
سألت "توم" السؤال ذاته الذي أسأله كثيراً: "ما أعظم إنجاز لك في
حياتك؟". إنه سؤال فعّال حقاً، يفتح أبواب العقل ويكشف عن جوهر الروح
ويفتح سجن الذكريات.

هل أنت مستعد لسماع جواب ما كان لك أن تخمنه أبداً؟
- ما أعظم إنجاز لك في حياتك، يا "توم"؟
كنت أنتظر منه أن يحدثني عن تأسيسه لما باتت كبرى سلاسل البييتزا في
العالم. لا، لم يكن ذلك.

أو عن بناء وتمويل جامعة "آفي ماريا"، وهي معهد كاثوليكي كبير. وإنشاء
ودعم كلية "آفي ماريا" للقانون. لا، لم يكن ذلك.

أو ماذا عن شرائه لفريق "ديترويت تايجرز" والفوز ببطولة العالم في لعبة
البيسبول؟ كان ذلك سيكون إنجازاً استثنائياً. ولكنه لم يكن ذلك.

أو ابتكاره للفكرة التي قامت عليها منظمة "ليجاتوس". فهذه هي كبرى
المؤسسات الكاثوليكية في العالم للقادة والرؤساء التنفيذيين للشركات. وتلتزم
هذه المؤسسة بدراسة المذهب الكاثوليكي وممارسة تعاليمه ونشره بين
الناس. وذلك وحده كان كفيلاً بأن يدخله قاعة المشاهير. ولكن ذلك لم يكن
أعظم إنجاز له أيضاً.

عزيزي القارئ، سوف تدهش مثلما دهشت. كنت أحسبني أعرف "توم". هل
أنت مستعد لمعرفة جوابه؟

سألته:

- ما أعظم إنجاز لك في حياتك، يا "توم"؟

- أعظم إنجاز لي هو يوم تقدمي للالتحاق بقوات مشاة البحرية وقبولي.
- ماذا! من بين كل ما حققت عبر سني حياتك، يا "توم"، هل هي خدمتك في قوات مشاة البحرية؟
- أجل. لقد أكسبتي شخصية وعلمتني الانضباط وغرست فيّ القيم. وغيّرت حياتي.

بعد ذلك أمضينا نصف الساعة التالي في الحديث عن خدمته في قوات مشاة البحرية والتجارب التي مر بها هناك وغيّرت وجه حياته.
ويبدو أن شعار قوات مشاة البحرية، "دائمًا مخلصون"، منقوش داخل عقل كل من يخدم في هذه القوات النخبوية. ودائمًا يسود الإخلاص والولاء على مدى الحياة بين أفراد هذه القوات ويوحدتهم الشعور بالأخوة إزاء سلاحهم ووطنهم.

لا تدهش إن تلقيت جوابًا لم تتوقعه البتة عندما تسأل أحدهم هذا السؤال. وذلك لأنك تزيح اللثام عن جوهر الشخص الذي تتحدث إليه. يمكنك الثقة في ذلك.

آه، تذكرت أمرًا آخر غير ذي صلة بالموضوع. لعلك رأيت شعار "دومينوز بيتزا"، وسألت نفسك، كما فعلتُ أنا: ما حكاية النقطتين الموجودتين على أحد جانبي قطعة الدومينو والنقطة الموجودة على جانبها الآخر؟ عندما كان "توم" لا يملك سوى ثلاثة متاجر، طلب من فنان أن يصمم له شعارًا. فجاءت النقاط الثلاث لتمثل المتاجر الثلاثة التي كان يملكها في ذاك الوقت. لقد بقي ذلك الشعار هو شعار السلسلة خلال رحلة نموها عبر السنين.

كي تفهم مكنون أحدٍ ما وتتعرف على أهم الأشياء في حياته، اسأله: "ما أعظم إنجاز لك في حياتك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما أعظم إنجاز لك في حياتك؟"

يتألف هذا السؤال من مستويات كثيرة. فهو يفتح الباب أمام إمكانية الدخول في حوارات معمّقة ومتعددة الطبقات. ويثير أسئلة إضافية: هل يمكن أن تُحدد إنجازًا عظيمًا واحدًا؟ هل نقصد الإنجاز المهني أو في أي مجال، مثل الحياة الشخصية والعائلية؟ كيف لنا أن نحدد تعريفًا للإنجاز؟ إنه سؤال فعّال يستتفر الأفكار ويفضي إلى حوارات عميقة.

حتى إن وجد الطرف الآخر صعوبة في استحضار تجربة واحدة، فسوف تعرف عنه الكثير. (وبالمناسبة، كن مستعدًا لجواب هذا السؤال أنت أيضًا، فربما ينقلب عليك سريعًا!).

متى توجه السؤال

● عندما ترغب في تعزيز علاقتك مع أحدهم وتريد معرفة المزيد عما يهمله.

صياغات أخرى للسؤال

- "ما أعظم الإنجازات الشخصية التي تشعرك بالرضا؟"
- "ما الإنجاز الذي تعتبره مدعاة للفخر أكثر من غيره؟"
- "عندما تفكر في كل إنجازاتك، أي هذه الإنجازات ترى أن الناس سوف يذكرونك به أكثر، ولماذا؟"

أسئلة للمتابعة

- "هلاً حدثتني أكثر. لماذا اخترت ذلك تحديدًا؟"

28 اعتدت أن أكون

مترددًا - ولكني

الآن

غير واثق

امتد زمن الاجتماع. لم أكن أكف عن النظر في ساعتى. أما من نهاية له؟ كانت عقارب الساعة لا تكف عن الدوران.

أغلب الظن أن مثل هذه الحكاية مألوفة لديك تمامًا، بل ربما يخالجتك الظن بأني أصف أحد الاجتماعات التي حضرتها أنت مؤخرًا.

كانت جلسة تخطيطية لإطلاق مبادرة كبيرة.

وصل ثلاثة مشاركين متأخرين عن موعد انطلاق الاجتماع بمقدار 15 دقيقة. أما بقيتنا فكانوا يتحلقون انتظارًا حول الطاولة، وهم يحتسون القهوة. كان الغموض يكتنف برنامج الاجتماع: "مناقشة إطلاق مبادرة "العميل أولاً". لم يكن الهدف من هذه الجلسة واضحًا كل الوضوح.

شاب الغموض ما دار من حوارات بسبب مواقف العديد من المشاركين وتشبثهم بما طرحوه من آراء خلال كلماتهم. لعك تعرف ذلك النمط من الحوارات. تسمع جعجة ولا ترى طحينًا.

حاولت ضبط دقة الاجتماع بعض الشيء، فقد أصبح الوضع لا يطاق. سألت: "ما الذي نسعى لتحقيقه؟"، وسألت أيضًا أسئلة جماعية مثل: "كيف سيؤثر ذلك في عملائكم الحاليين؟".

كان ظهور شرائح عرض الباوربوينت يتوالى عبر الشاشة، مثل سقالة بناء يتم تجميعها، ثم تفكيكها، ثم إعادة تجميعها مرة أخرى. قلت في نفسي: لماذا يضع الناس الشرائح ثم يقرأونها لك؟ لماذا يتعين وضع كل فكرة يتم إنتاجها في شركة ضمن شريحة عرض باوربوينت؟

انتهت جلستنا عند الظهيرة (ومن رحمة الله بنا، أن الزمن المقرر لها كان ثلاث ساعات فقط). قال أحدهم:

- دعونا نعد قائمة بالخطوات التالية.

أوما الجميع موافقين. فكرة جيدة. أليس من الممارسات الإدارية الجيدة أن يُختتم كل اجتماع بقائمة من الإجراءات المطلوبة؟

بدت كل الخطوات التالية ذات طابع عملي للغاية. "كاثي" سوف تهاتف "بيل" كي تتحرى شيئاً ما. "روجر" سوف يحاول إقناع فلان وعلان بدعم البرنامج. أما "فريد" فقد وافق على كتابة النقاط التفصيلية للاجتماع. وأخيراً، قاطعتهم:

- هل تسمحون لي بسؤال؟

أوما الجميع مرة أخرى.

- ماذا قررنا اليوم؟

مهم. نظروا إليّ نظرة جادة، وسألني أحدهم:

- ماذا تقصد؟

- أقصد: ما الذي قررنا عمله بالضبط؟ هذه كانت جلسة تخطيطية لبلورة

مبادرة جديدة وبنائها. إذن ما القرارات التي اتخذناها؟ هل يمكننا أن نعد

قائمة بتلك القرارات، ثم بعدئذٍ ننقل إلى الإجراءات المطلوبة؟

أعددتنا قائمة بمسائل خمس رأينا أننا توصلنا لقرارات بشأنها. ثم تحلقنا حول

الطاولة بحثاً عن الإجماع بشأنها.

تبين أنه لا يوجد اتفاق حول ثلاثٍ من النقاط الخمس. لا اتفاق بشأنها البتة.

وكانت إحدى تلك النقاط الثلاث تدور أساساً حول الهدف الرئيسي للبرنامج!

والمشكلة هي أن قيادات المؤسسة دأبت على الحديث عن أهداف متعددة لدى

إعلانهم عن البرنامج، من قبيل "تعزيز الحفاظ على العملاء، والبيع العابر

للمزيد من المنتجات، والمنافسة الاستباقية"، وما شابه.
إن إيلاء تلك الأهداف الأولوية هو أمر لا مفر منه لإنجاح التنفيذ. وهذا هو ما يتعين عليّ إيصاله للمجتمعين.

إننا أشبه بمن أعد قائمة بأدوات المطبخ التي يعترزم شراءها، لكنه نسي أن ينشئ أرضية المطبخ وحوائطه. لا، بل الأسوأ من ذلك هو أننا ننشئ مطبخاً من دون أن ندري يقيناً إن كان للطهي العادي أو لخدمة 100 شخص يفدون يومياً على أحد المطاعم.

أخبرتهم أنه لا يزال أمامنا عمل علينا إنجازه، وأننا لم نركز على القضايا الجوهرية. أمضينا ساعة ونصف ساعة أخرى، وأخيراً وصلنا إلى الحوار الحقيقي الذي التأم جمعنا من أجله.

نحن الآن مستعدون لاختتام الاجتماع. توجد لدينا لائحة بالقرارات التي نوقشت واتفق عليها. استقر رأينا على الأهداف ذات الأولوية، واتفقنا على الخطوات الإجرائية أيضاً، ولكن أهمية تلك الخطوات تعتبر ثانوية مقارنة بالقرارات التي اتُخذت والغاية التي تم التأكيد عليها.

تستطيع أي مجموعة من الأشخاص أن تُعد لائحة بالخطوات التالية عقب اجتماع ما. ولكن النادر والأعلى قيمة هو اتخاذ قرارات محددة.

ابدأ في خلق ثقافة اتخاذ القرارات. قبل بدء أي اجتماع، اسأل: "ما القرارات التي علينا اتخاذها اليوم؟". وعقب كل اجتماع، اسأل: "ماذا قررنا اليوم؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما القرارات التي اتخذناها اليوم؟"

يسود منطق التسوية في كثير من المؤسسات. (سوف أحاول التخلص من التسوية، ولكني لا أستطيع تفاديته!).

يخشى الناس اتخاذ القرارات، فهم يتوجسون من زعزعة المصالح المستقرة للأقوياء. وما أيسر البقاء في منطقة الأمان مقارنة باتخاذ قرار ربما يُحاسب عليه المرء في نهاية المطاف. والاكتفاء بإعداد لائحة بالخطوات الإجرائية التي لن تضر أحدًا ولن تقود إلى شيء مهم، هو أمر ميسور ولا تكتفه سوى مخاطر طفيفة.

أما عندما تتخذون معًا عدة قرارات، فإنها تربط المجموعة بميثاق مُعلن، وتكون النتيجة هي التزام ثابت بمتابعة الخطوات الإجرائية المتفق عليها.

متى توجه السؤال؟

- عقب أي اجتماع.
- عقب الانتهاء من نقاش أي قضية مهمة مع أفراد الأسرة أو الأصدقاء. ("إذن، هل توصلنا إلى أي قرارات؟"، أو "ما الذي قررت عمله؟").

صياغات أخرى للسؤال

- عندما يلجأ إليك أحد بمشكلة أو قضية: "هل هناك قرار يتعين عليّ اتخاذه أو يتعين عليّ مساعدتك في اتخاذه؟"
- لدى بدء اجتماع: "ما الغاية من هذا الاجتماع؟"، أو "ما القرارات التي يتعين علينا اتخاذها اليوم؟".

أسئلة للمتابعة

- "ما الذي يتعين عمله كي يتم التوصل لقرار بهذا الشأن؟".
- "هل نحن جميعًا متفقون بشأن ذلك؟"

29 من دون

ثرثرة فارغة

أنا في مازق.

وهذه هي مشكلتي. إنها تُفقدني صوابي. أريد الفوز بالمشروع. ولكنني في قرارة نفسي أعرف أنه سوف يجلب عليّ متاعب جمّة. وكما يقولون: "العصير لا يستحق العصر".

كنت بصدد مناقشة مشروع ما مع عميل مُرتقب يريد السيطرة على كل جوانب عملي. فهو يريد الاطلاع على أدق التفاصيل لكل منهج أذكره. ويريد الاطلاع سلفاً على كلمتي التي سألقياها. ويصر على رؤية شرائح عرض الباوربوينت التي سأقدمها خلال ورشة العمل لموظفيه. ولا يفوته أن يسأل سؤالاً بشأن النسبة الدقيقة المتوقعة للمشاركين.

أجاهد نفسي لأعرف كيف أجيب عن طلباته وتوجيهاته التي لا تنتهي. كنت أريد الفوز بالعقد، ولكن حسي الغريزي يحثني على الركض في الاتجاه المعاكس. كان استيائي عندئذ في ازدياد.

وثمة تعبير إيطالي يقول: "يُعرف اليوم من صبيحته". بعبارة أخرى، إذا كانت البداية سيئة، فغالبًا ستكون النهاية سيئة. وهذه ليست بداية محمودة.

قررت استشارة صديقي ومعلمي، المؤلف "آلان وايس". وهو يحظى بمهارة فائقة في تحليل القضايا والوصول إلى لبّها. ولكن طريقته التي ينفذ بها إلى جوهر المشكلات تنطوي على قدر من الفظاظة، وقد تكون موجعة أحياناً،

ولكنها دائماً مُنقّذة.

هاتفّت آلان:

- لديّ سؤال أحتاج لأن أطرّحه عليك.

من دون ثرثرة، دخل "آلان" في صلب الموضوع مباشرة:

- حسناً، تفضل.

- لديّ عميل مرتقب. إنه مسؤول رفيع في شركة كبرى في شيكاغو. قد تكون قيمة عقدي معه عالية جداً، فشركته تعتزم إطلاق برنامج طموح لتعزيز نمو الإيرادات وخلق ثقافة أكثر تمحوراً حول الربح.

تابعت كلامي، وقدمت له المزيد من التفاصيل بشأن العميل:

- والأدهى أنه يريد أن يُجري معي مكالمة هاتفية تلو أخرى، حتى خلال عطلات نهاية الأسبوع!

شعرت أنه من المهم أن أطلع "آلان" على كل ذلك. لا، بل من اللازم! كيف له أن يفهم مشكلتي، ويسدي النصح الملائم، من دون الاطلاع على الصورة كاملة؟ واصلت كلامي على مدى عدة دقائق أخرى.

سألني آلان:

- هل يمكنني مقاطعتك؟

قلت له:

- بالطبع.

قال:

- ما سؤالك؟

انقطع تدفق كلامي. كان لا يزال لديّ معلومات كثيرة أود أن أحيط "آلان" بها علماً.

- حسناً، لعلك ترى، هذا العميل يظن أن البرنامج ملك له، و...

بدأت أعيد صياغة المعلومات ذات الصلة التي أرى أنها لازمة من أجل الوصول للحلول الصائبة.

قاطعني "آلان" مرة أخرى:

- ما سؤالك؟ قلت قبل خمس دقائق إن لديك سؤالاً. ما هو؟
اعتراضي الارتباك.

- السؤال؟ اممم.

أطرقتُ وقلت:

- حسناً، كيف أتصرف مع عميل ينزع إلى التحكم والسيطرة ويحاول التدخل بصغائر الأمور معي؟
ضحك "الآن" ضحكة خافتة.

- كنت أدرك أنه لا بد من سؤال! اسمع، مثلما أنك لا تخبره كيف يكتب البرنامج الذي يبيعه للعملاء، فعليه ألا يخبرك كيف تقدم الاستشارات. لأن ذلك هو العمل الذي تجيده. أخبر عميلك بأنك عندما تشتري سيارة "مرسيدس" فإنك لا تمضي إلى قاعة العرض وتصمم على السفر إلى ألمانيا للاطلاع بنفسك على خط تجميع السيارة ولتزويدهم بمقترحاتك بشأن تصنيع السيارة. ولأن "مرسيدس" علامة تجارية كبيرة، فيجب أن تثق أن المنتج النهائي سوف يلبي التطلعات الكبيرة.

قل له: بالطريقة نفسها، أنت تريد الاستعانة بي لما أملكه من خبرة ومعرفة وسمعة في السوق. وأنا أحظى بخبرة عريضة في التعاطي مع مشكلات مشابهة، وعليك أن تدعني أصمم هذا البرنامج على النحو الذي يجعله أجدى لك.

كانت لفظة "آه" هي كل ما علقتُ به.

سألني "الآن":

- ألا تزال موجوداً على الخط؟ هل في ذلك جواب عن سؤالك؟

- آه، نعم، هذا رائع. أشكرك.

- على الرحب. هل من خدمة أخرى؟

- لا، هذا يكفي.

- هاتفني وقتما تشاء.

كنت أريد أن أقص على "الآن" كل أبعاد مشكلتي - وهي قد تستغرق خمس

أو عشر دقائق. ولكن في الحقيقة، لم يكن معظم ما سأقوله لازماً. كان بوسعي أن أهاتفه وأقول له ببساطة: "هذا هو سؤالي". إذا كان "آلان" يريد المزيد من المعلومات، فسوف يسألني عندئذ.

لعلك مررت بذلك كثيراً. فقد يقول لك أحدهم: "أريد أن أسألك سؤالاً". ثم ينهمك على مدى عشر دقائق في إتمامك بتفاصيل كل المواقف المعقدة التي علق فيها. إنك تسدي لنفسك وللآخرين صنيعاً حسناً عندما تجعلهم يركزون على الجوهر الحقيقي للمسألة. اسأل ببساطة: "ما سؤالك؟".

هذا السؤال يخلق أمام الشخص الآخر حالة من الوضوح الذي لا لبس فيه. إنه بمثابة شعاع أصفر فاتح ترسله شمس الصباح فيشق طريقه مخترقاً الضباب.

عندما يلجأ أحدهم إليك طلباً للنصيحة، وتجده غامضاً أو يبدأ في إغراقك بالكثير من المعلومات المصاحبة، فاسأله: "ما سؤالك؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما سؤالك؟"

يندرج هذا السؤال ضمن ما يُعرف بقسوة المُحب. والناس يتفادونه- غالبًا بكل ما أوتوا من جهد. ولكن لا مفر لك منه.

عندما يطلب منك أحدهم النصيحة أو يريد أن "يطرح عليك موضوعًا ما"، فبوسعك أن تقدم له خدمة جلييلة عبر هذا السؤال. فهو يَحمله على بلورة أفكاره، ويجعله يخطو الخُطوة الأولى نحو استجلاء حقيقة المشكلة ومعرفة النصيحة التي يتوخاها حقًا من جانبك.

عندما تسأل هذا السؤال، فسوف تساعد على تقليل الكلام الطنّان الذي يُسمعك الآخرون إياه. سوف تنتقل بشكل أسرع نحو حوار بناء.

متى توجه السؤال؟

- عندما يقول أحدهم إن لديه سؤالًا لك ثم لا يطرحه مباشرة.
- عندما تُطلب منك نصيحة، ولكن يأتي التعبير عن المشكلة بالغ التعميم لدرجة تجعلك لا تعرف حقًا فيم النصيحة.

صياغات أخرى للسؤال

- "لا بد أن لديك سؤالًا ما... ما هو؟"
- "ما الذي تريد مني أن أنصحك بشأنه؟"
- "لقد أتيت على ذكر مشاكل عديدة. لكن ما المشكلة الأخطر التي

تواجهها؟"

أسئلة للمتابعة

- "ما الذي حاولته؟"
- "ما خياراتك في رأيك؟"
- "ما الشيء الذي يقلقك أكثر من غيره؟"

30 لماذا يختلف

هذا

اليوم عما

سواه؟

دعاني صديقي المقرب، "روبي واينبرج" على العشاء. كان عشاء خاصًا جدًا. طلب مني أن أنضم إليه وإلى أسرته في الاحتفال بعشاء عيدهم. عشاء عيد الفصح البهيج، وذلك إحياء لذكرى خروج اليهود من مصر. وعيدُ الفصح هو العيد الأكثر تيجيلاً وشهرةً بين المناسبات اليهودية.

وثمة صلة روحية قوية تربطه بالمسيحية، إذ يُعتقد أن المسيح وتلاميذه قد اجتمعوا في الليلة الأخيرة لتناول عشاء العيد معًا. وهو ما نسميه الآن "العشاء الأخير".

تحلقت أسرة "روبي" حول مائدة العشاء. قدموا لي قُبعة لارتدائها. أصبحت واحدًا من الأسرة.

كانت الأمسية مؤثرة للغاية. بدأت الطقوس. ثلاث فطائر غير مختمرة. أعشاب مرّة. بيضة. مياه مالحة. ثم الخروف المشوي والنبيد.

ثم، سؤال هو من أهم الأسئلة المحفزة للروح التي سمعتها في حياتي. عش تجربتي. احصل على مقعد في الصف الأمامي من هذا المشهد. فكر في الأمسية. الأسرة. الطقوس. قصة الهروب من مصر. والآن السؤال.

"لماذا تختلف هذه الليلة عما سواها من ليالٍ؟"

إنه سؤال قريب فعلاً من نوعية الأسئلة التي اعتدت طرحها على مدى السنوات. عندما كان أطفال الصغار يأوون للفراش كل مساء، كنت أسألهم: "ما الذي ميّز هذا اليوم عما سواه؟ ما الأشياء الرائعة التي حدثت لكم اليوم؟" كانت هذه الأسئلة تجعل أي شيء سيئ ربما وقع خلال النهار يزوي ويخبو. فالتوبيخ، والسقوط على أرض الملعب، والتمارين الصعبة المتزايدة، وعدم الاختيار ضمن الفريق، وضبط الشخص متلبساً بمضغ العلكة، كل ذلك سوف يُنسى.

وبدلاً من ذلك، سوف يتذكر الأطفال اللحظات المميزة، مثل تقديم جواب صحيح عن سؤال وجهه لهم المعلم، أو منحهم عشر دقائق إضافية في الفسحة المدرسية، أو قضاء بعض الوقت مع أصدقائهم المقربين عقب نهاية اليوم الدراسي.

إنه سؤال رائع. "ما الذي ميّز هذا اليوم عما سواه من أيام؟". لقد كبر أطفال الصغار وأصبح لديهم الآن أسرهم الخاصة، وهم يوجهون لأطفالهم السؤال نفسه.

إنني غالباً ما أسأل ذلك السؤال عندما أتحدث إلى شخص أو مجموعة. أحياناً، يأتي الجواب ليشير إلى ترقية في العمل أو نجاح مع عميل، وغالباً ما يتحدث الأشخاص عن شيء بسيط للغاية، ولكنه كان سبباً في بهجة غامرة. ربما يكون ذلك ابتسامة طفل، أو غروب شمس متوهجاً، أو حواراً حميمياً مع زوجة أو زوج.

إنه سؤال يفعل فعل السحر. وهو يشبه نجوم السماء التي تزداد جمالاً كلما أطلنا النظر فيها، ورأينا نجومًا جديدة.

وهذا السؤال يستوقف الشخص بشكل لحظي. وحسبما كتب "روبرت فروست"، فإنه يُوجد "عند عتبة الاكتشاف". عندما تبدأ العجلات في الدوران، تأتي البهجة والابتسامة.

جرّب. جرّب هذا السؤال وأنت على مائدة العشاء. إذا كنت محظوظاً ولا يزال لديك صغار في البيت، فاسألهم عندما يأوون إلى الفراش. اطرحه على بعض أصدقائك. سوف تجد لحظات مضيئة من السعادة والبهجة الغامرتين عندما

يكشف إنسان عن مشاعره الداخلية.

وإذا كان السؤال الفعّال هو ذلك السؤال الذي يبعث على التفكير ويتطلب جوابًا، فإن هذا السؤال هو فعلاً سؤال مفعم بالقوة والتأثير، وله مفعول السحر.

يكتب "دايلان توماس" عن أن الأيام قد صقلته والتجارب قد عرّكته. ذلك هو المقصود! ذلك هو المقصود بالضبط. "ما الذي ميز هذا اليوم عما سواه من أيام؟".

ادع الآخرين لمشاركة أجمل اللحظات لديهم معك. ساعدهم على استعادة أيامهم وإنقاذها عبر السؤال: "ما الذي ميز هذا اليوم عما سواه من أيام؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما الذي ميز هذا اليوم عما سواه من أيام؟"

هذا سؤال رائع تستطيع سؤاله على طعام العشاء، أو عندما تقدم لأصدقائك بعض الشراب قبيل الطعام أو وأنت رفقة الأسرة في نهاية اليوم. وغالبًا ما تأتي الإجابات إيجابية الطابع، إذ يبذل الأشخاص جهودهم لاستحضار كل الأشياء الجميلة التي جرت معهم. وما يميز ردات فعلهم هو أن الفرح الذي يغمرهم، سوف يفيض على من حولهم جميعًا.

أما إن حدثت وكانت أخبار اليوم سيئة -وهذا لا يحدث كثيرًا- فما عليك سوى أن تتذكر أنك لا تستطيع رؤية قوس قزح من دون سحابة أو عاصفة. وغدًا سيكون يومًا أفضل. وفي كلتا الحالتين، فإن السؤال يفضي إلى نقاش كاشف.

متى توجه السؤال؟

- في نهاية أي يوم، وأنت تتحدث إلى أي أحد!
- عندما يعود أحدهم من رحلة أو مغامرة أو نزهة.

صياغات أخرى للسؤال

- "هلاً حدثتني عن يومك؟"
- "ماذا وقع لك اليوم وجعلك تبتسم؟ هل هناك ما أحزنك؟"

أسئلة للمتابعة

- "لماذا كان ذلك تحديدًا مميزًا بالنسبة لك؟"

31 الأوان لا يفوت أبدًا

قال لي "روجر":

- الأمر كان صعبًا هذه المرة. لم أدرِ بالتحديد كيف أتصرف.
سألته وقد تملكنتي الدهشة:

- صعب؟ كيف؟ لم أرك من قبل متهيّبًا من لقاء مع أحد. لا أستطيع أن
أتخيل أن الكلمات تُعجزك.

أريد سماع المزيد. كان "روجر" من أكثر الاستشاريين الذين التقيتهم في
حياتي ثقة في نفسه وذكاء وفطنة. وهو ليس استشاريًا عاديًا.

بعد تخرجه بدرجة باحث من برنامج "بيكر" في كلية "هارفرد" للأعمال،
أمضى "روجر" خمسة عشر عامًا في إحدى أرقى شركات الاستشارات في
العالم. ثم غادرها كي يصبح رئيس قسم في شركة من بين أفضل مائة شركة
لمجلة "فورتن" . وبعد صقله لمهاراته القيادية على مدى خمس سنوات في
عالم الشركات، عاد إلى شركة الاستشارات، حيث أصبح الآن شريكًا رئيسيًا
فيها.

يمتلك "روجر" مزيجًا نادرًا من مهارات بناء العلاقات والقدرة التحليلية.
عندما يعمل مع عملاء، فإنه لا يظهر تلك الثقة التي قد تخطئ أحيانًا ولكنها لا
تترزعزع مطلقًا، والتي يتصف بها بعض الاستشاريين. عوضًا عن ذلك، فإنه
نموذج لتفهم وتعاطف من يدرك ما شعورك، وهو ما لا يتأتى لأحد إلا من
خلال خبرة قدرها ثلاثون عامًا.

سألت "روجر":

- إذن احك لي القصة. ماذا حدث؟

اعتدل في جلسته، وأخذ رشفة أخرى من القهوة. ملتُ للأمام في مقعدي، ممسكًا القلم والكراسة بيدي.

- هناك شركة تطلب منا أن نضع لها استراتيجية كبرى لتطوير أحد مشروعاتها. إنها مهمة جسيمة. انقضى على ارتباطنا بهم ثلاثة أشهر، ولديّ اجتماع قادم مع الرئيس التنفيذي.

لقد قابلته مرات عدة من قبل، ولكنها كانت نقاشات عابرة ليس إلا. هذه المرة سنلتقي وجهًا لوجه، وسيكون لديّ وقت كافٍ.

- يبدو ذلك وكأنه تمهيد رائع. استمر!

- عليك أن تفهم من هو هذا الشخص. إنه شخص مهيب وصاحب قامة طويلة تبلغ أكثر من مترين، وله عيانان زرقاوان تشبهان لون بيض طائر الشحرور. يمتلك ذاكرة موسوعية، ولا ينسى مطلقًا محادثة أو شيئاً قرأه. لم أقابل في حياتي مسؤولاً على تلك الدراية الكاملة بأعمال شركته.

(قلت في نفسي: الحمد لله أن "روجر" هو من واجه ذلك الموقف ولست أنا. الأمر أشبه باللقاء الذي جمع الجنرال "روبرت إ. لي" والمارشال "برنارد مونتجمري" لمناقشة خطط الحرب).

- لقد تربي في ملجأ للأيتام. وحباه الله بذكاء حاد وأخلاقيات عمل عظيمة. التحق بإحدى كليات "آيفي ليج" وتخرج بدرجة الامتياز مع مرتبة الشرف. ترقى من وظيفة أولية في مصنع حتى تقلد منصب الرئيس والرئيس التنفيذي. والآن، لم يعد يفصله عن التقاعد سوى بضع سنين. والمشكلة هي... أنني أحاول جاهداً أن أجد شيئاً لافتاً للانتباه فعلاً كي أقوله لهذا الرئيس التنفيذي. ما العبارات الذكية التي يمكنني ذكرها أو المعلومات الملهمة التي يمكنني تقديمها للبرهان على أنني جدير بأن أكون مستشاراً في شركته؟

بعدما فكرت في ذلك على مدى أيام، أدركت أن لا شيء في تحليلنا الاستراتيجي به ما يبعث على الإبهار ويتسم بالأصالة. إننا نؤدي عملاً

عظيمًا، ونحقق نتائج مثيرة للاهتمام. ولكني لا أظن أن ذلك الجزء من حوارنا سوف يكون له وقع خاص حقًا.

قررت أن أسأله سؤالًا لافتًا. ولكن ما السؤال الذي يمكن أن أسأله إياه من دون أن يبدو مفتعلًا - أو في أفضل الأحوال، سؤالًا لم يسمعه فعلاً عشرات المرات؟

- إذن، ما الذي تفتق عنه ذهنك؟

- أحيانًا تكون أفضل الأسئلة هي تلك التي تتسم بالبساطة والمباشرة، وتساعدك على التواصل على المستوى الشخصي. انتهى الملخص الذي قدمته حول المشروع. بدأت الثرثرة تخفت. أخذت نفسًا عميقًا. ثم توجهت للرئيس التنفيذي قائلًا: "أود أن أسألك سؤالًا، يا "ويليام". فأجاب: "تفضل".

"أنت صاحب سجل مهني حافل. لقد حققت الكثير، وبدأت السلم من أوله، من أرضية المصنع حيث المستوى الصناعي. وأظنك لم تعد تحصي عدد الجوائز والتكريمات الكثيرة التي حظيت بها عن جدارة". ارتسمت على وجهه ابتسامة. أظنني قد لمست الوتر الصحيح. فقد نظر إليّ نظرة شكر نادرة وأومأ برأسه. "عندما تنظر للمستقبل، هل هناك شيء آخر تريد إنجازه؟ هل لديك حلم لم تحققه بعد؟".

صمت برهة، وسدد نحوي نظرة مباشرة. كانت عيناه تخترقاني. شرد ذهنه بضع ثوان. ثم بدأ يجيب ببطء: "هل تعرف، يا "روجر"، لقد عملت على نحو وثيق مع مجلس الإدارة على مدى سنوات طوال. وعملت مع مسؤولي بنوك واستشاريين كثيرين، ومع العديد من المؤسسات الكبرى التي ارتبطت بها. وتعاملت مع أشخاص أذكىء وناجحين من شتى الأنماط، ولكن أحدًا منهم لم يسألني قط ذلك. لا أحد مطلقًا سألني ذلك السؤال. لا أحد". خيم الصمت على الغرفة. وابتدأ قائلًا: "أجل، ثمة شيء يشغل بالي...".

امتد اجتماعنا، الذي كان مقرّرًا أن ينتهي عند الظهر بالتمام، نصف ساعة إضافيًا - وهو يمثل زمنًا طويلًا للغاية يقطع من الجدول المزدحم للرئيس التنفيذي. والأهم هو أن علاقتنا، التي لا تزال قوية حتى يومنا هذا، قد أخذت تتطور حقًا عقب ذلك السؤال.

إنني أتوق لمعرفة ما الذي قاله عميل "روجر" له. ولكن عليّ أن أنتظر.
وتابع "روجر" قائلاً:

- في الواقع، إن جوهر ما يريد عمله بعد تركه منصبه كرئيس تنفيذي هو أمر يبعث على الدهشة أيضاً، ولكن ليس هذا هو مقصد سردي للقصة. القصة تتمحور حول السؤال -سؤال أحدهم، في اللحظة المناسبة: "هل هناك شيء آخر تريد إنجازه؟". إنه يدور حول التواصل مع الشخص بخصوص أحلامه.

هنئ عميلاً أو زميلاً أو صديقاً على إنجازاته. ولكن لا تقف عند هذا الحد. تعرف على طموحاتهم الأعمق والأقرب لقلوبهم. اسأل: "هل هناك شيء آخر تريد إنجازه؟ هل لديك حلم لا تزال تريد تحقيقه؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"هل هناك شيء آخر تريد إنجازه؟"

يحمل كل شخص غالبًا طموحًا أو حلمًا لم يتحقق، وذلك بغض النظر عن الشوط الذي قطعوه في مساراتهم المهنية أو حياتهم. مع ذلك، فإنه يندر أن تجد الآخرين يدعونهم للحديث حول طموحاتهم أو أحلامهم.

يستطيع أي أحد متابعة محادثة تتعلق بخطط وتقارير وتوصيات. تقصّ الحقيقة واخلق لحظة مثيرة بطرحك هذا السؤال.

متى توجه السؤال؟

● عندما تتاح لك فعلاً فرصة اللقاء بأحد الأشخاص بضع مرات، وتريد الآن البدء في تعزيز علاقتكما.

● في أي مرحلة من مراحل المسيرة المهنية لأي شخص.

● عندما تكون رفقة قيادي سوف يتقاعد في غضون السنوات القليلة القادمة.

صياغات أخرى للسؤال

● "هل لديك حلم لا تزال تريد تحقيقه؟"

● "هل لديك شيء في بالك للخطوة التالية؟"

● "بعد ذلك، هل ثمة تحدٍّ معين يلهب حماسك؟"

● "ما أهم طموحاتك على المستوى المهني؟"

أسئلة للمتابعة

● "متى سيكون ذلك؟"

● "هل تظن أن ذلك سوف يسمح لك بالتوسع بشكل مختلف؟"

● "إذا ذهبت بالفعل في تلك الواجهة، فما الخطوة التالية التي

ستتخذها؟"

32 قيم حياتك

كان يوماً مشهوداً وأكثر أيام حياتي إثارة. سوف أروي لك الحكاية. بدأ ذلك باتصال هاتفي.

كنت على الخط مع عاملة الهاتف للمكالمات الدولية:

- هل يمكنني الحصول على رقم هاتف "بيتر دراكر" في "كليرمونت"، كاليفورنيا؟

(لا أعتقد أن باستطاعتي فعلاً التحدث إلى الدكتور "دراكر". أظن أن لديه آلة رد. مع ذلك، أظني سأحاول. أحاول التّفكر في تعليق "هيرمان ملفيل" في رواية "موبي ديك" بأن كل الذين يسعون سوف يجدون سبيلهم، عاجلاً أو آجلاً، إلى النجاح).

- هل تريد "بيتر ف. دراكر"؟

لم أكن أعرف الحرف الأول من اسمه الأوسط، ولكنني افترضت أنه لن يوجد كثيرون يحملون اسم "بيتر دراكر" في "كليرمونت". أخبرتها أن ذلك هو بُغيتي. وعندئذ قالت لي:

- هل هو ذلك الذي يقطن في 847 شارع "مارشاند"؟

- اممم... أجل، أظن أن هذا هو "دراكر" الذي أريده.

كان الصوت التالي الذي سمعته هو صوت "بيتر دراكر". على الرغم من مكوثه في هذا البلد منذ خمسين عاماً، فقد ظلت اللكنة النمساوية واضحة للغاية في كلامه.

أوضحت له أن سبب اتصالي به هو أنني أؤلف كتابًا حول الشغف والالتزام اللذين ينبغي لأعضاء مجالس إدارات المؤسسات غير الربحية التحلي بهما، وأني أتطلع للحصول على اقتباس من بضع جمل أستطيع أن أنسبها إليه في كتابي.

لا يزال "بيتر دراكر" يُعتبر أبرز رواد نظرية الإدارة في العالم. لقد كان مؤلفًا شهيرًا ومعلمًا واستشاريًا. وعلى مر التاريخ، لا أحد على الأرجح يفوقه في تأثيره على تطوير الممارسات الإدارية للشركات والمؤسسات غير الربحية العصرية.

أخبرت الدكتور "دراكر" أنني أؤلف كتابًا حول مجالس إدارات المؤسسات غير الربحية وكيفية إدارتها. وأوضحت قائلاً:

- لا أحد في البلاد يفوقك معرفة فيما يخص مجالس إدارات الشركات. إنني أرى أن ثمة نقاط تشابه مهمة تجمع بين مجلس إدارة شركة عادية ومجلس إدارة مؤسسة غير ربحية. كنت أود أن أتعرف على رؤيتك في هذه المسألة. متى يمكنني معاودة الاتصال بك؟

قال:

- هذا رائع، فأنا أيضًا أؤلف كتابًا الآن حول مجالس إدارات المؤسسات غير الربحية. تستطيع التفضل بزيارتي، وسوف يكون بوسعنا الدردشة حول ذلك لبعض الوقت.

يا إلهي! سوف أدرش مع "بيتر دراكر"!

- هل تستطيع زيارتي في "كليرمونت" في أحد أيام الاحاد؟

كدتُ أطيّر فرحًا بدعوته. مهما يكن، "كليرمونت" تبعد أقل من خمسة آلاف كيلومتر من هنا! اتفقتنا على يوم أحد سيحل بعد ثلاثة أسابيع.

وصلت مطار "أونتاريو"، في كاليفورنيا، واستأجرت سيارة، وقصدت شارع "مارشاند". دققت جرس باب منزله المتواضع في التاسعة تمامًا.

كان الدكتور "دراكر" يرتدي قميص مربعات قديمًا وياقته مفتوحة.

- تفضل. كنت أتطلع للقياك. زوجتي أعدت بعض القهوة. دعنا نمضي إلى المطبخ ونتحدث.

أمضيتُ اليوم كله مع مثلي الأعلى. كنت أدون ملاحظاتي بأقصى ما لديّ من سرعة وحماس، وبالفعل ملأت دفترين كاملين. وذات يوم بعد أشهر قليلة، قضينا فترة بعد الظهر كلها معاً أيضاً. ولكن هذه قصة أخرى.

تناولنا في أحد أهم نقاشاتنا ما يسميه الدكتور "دراكر": "الأسئلة الخمسة الأعظم أهمية". يؤسفني أن أقول لك إنني لم أتمكن إلا من تدوين أربعة منها فقط.

كان صاحب حضور طاغ ولم أشأ مقاطعته. لكنني استطعت أن أتذكر لاحقاً عمّ كان السؤال الخامس، وسوف أخبرك به بعد قليل.
قال:

- هناك خمسة أسئلة تعتبر أسئلة جوهرية يتعين على مجلس الإدارة التفكير فيها. كي تتجح المؤسسة، لا بد أن تكون لديك إجابات متعمقة وواضحة على تلك الأسئلة. سوف أستعرضها معك واحداً واحداً. (والآن أعود إليك أيها القارئ. هذه الأسئلة لا تقل أهمية على المستوى الشخصي. ومن أجل أهدافنا هنا، سوف أشرح لك مدى أهميتها وقيمتها لديك كشخص).

أولاً، أخبرني الدكتور "دراكر" أنه لا بد من النظر في رسالة المؤسسة. وأنا على قناعة بأن وجود رسالة شخصية لدى كل رجل وامرأة هي مسألة لا تقل أهمية. وهو ما فعلته مع نفسي أيضاً. وقد يثير ذلك نوعاً من الرهبة.

في بيان رسالتك الشخصية، أجب عن تلك الأسئلة: من أنا؟ ما أهم القيم من وجهة نظري؟ ما الذي أمثله؟ ما الذي أريد تحقيقه في حياتي؟ كيف ينبغي لي أن أتعامل مع هؤلاء القريبين مني في حياتي؟ كيف أحب أن يعاملني الآخرون؟ ما غايتي في الحياة؟

فكّر في إجابات هذه الأسئلة. ثم دوّنوها. سوف يساعدك بيان الرسالة على تحديد من أنت، وقول من أنت، وفعل ما تقول.

عندما تنتهي من بيان رسالتك الشخصية، سوف تدرك تماماً وبدقة لماذا جيء بك إلى هذه الأرض. وذلك هو ما كتبه "همنغواي" - بأنه ينزع عنك كل ما كنت تحسب أنك تعرفه عن نفسك. إذا كنت لا تفعل سوى ذلك، فأرجو منك أن تشتغل على البيان. ابدأ واعرف نفسك.

أخبرني "دراكر" بعد ذلك بأن عليك أن تعرف مَنْ هو عميلك. وهذا يعني أن عليك أن تحدد بشكل واضح مع مَنْ تريد أن تقضي أوقاتك. أي أنماط الناس تريد التفاعل معهم؟ وهل يعكسون قيمك واهتماماتك؟ وهل يشحنون همّتك وحماسك للحياة؟

واصل "دراكر" كلامه وأخبرني بالسؤال الثالث: "ما الشيء الذي يُقدره العميل؟". على المستوى الشخصي، هذا يعني أنه لا بد لك أن تدرك الأشياء المهمة لدى كل أصدقائك وأسرتك وزملائك. ما أهدافهم وأولوياتهم؟ وما الذي يحظى بتقديرهم في علاقتهم معك؟

لقد قالت "مايا أنجيلو": "سوف ينسى الناس ما قلت لهم. بل وسوف ينسون ما فعلت لهم. ولكنهم لن ينسوا أبدًا كيف جعلتهم يشعرون".

أمّا السؤال الأخير الذي استطعت أن أدون بعض الملاحظات بشأنه فهو: "ما النتائج التي تتوقعها؟". وعلى المستوى الشخصي، أبدأ كلمة نتائج بتطلعات.

هل الأشخاص المحيطون بك على دراية بماهية تطلعاتك؟ إذا كان لديك أطفال، فهل يعرفون ما الذي تتطلع إليه؟ وماذا عن شريك حياتك؟ وماذا عن رئيسك في العمل؟ وماذا عن موظفيك أو زملائك؟ هل تعرف ما الذي يتوقعه هؤلاء الأشخاص أنفسهم منك؟ هل سألتهم ولو مرة ما الذي يحتاجونه؟

أما السؤال الخامس والأخير، فهو الذي فاتني تدوينه في البداية. ربما حدث ذلك لأن "دراكر" ذكره في نهاية يوم كان أكثر أيام حياتي تحفيزًا. فذهني كان مفعمًا بالإثارة ومنتخمًا بالأفكار الجديدة.

هذا السؤال الأخير هو: "ما خطتك؟". وهو سؤال ينطبق أيضًا على حياتك الشخصية كما على أي مؤسسة. لقد أوضحت رسالتك، وما الذي تمثله. وأصبحت على علم بالأشخاص الذين تريد الاستثمار في علاقتك معهم. وأصبح لديك فهم عميق لما يُقدره كل شخص، وما يهمه. وهم يعرفون ما الذي يتوقعونه منك وما الذي تتوقعه أنت منهم.

خطوتك الأخيرة هي أن تحدد خطتك: الأعمال التي سوف تأخذ بيدك إلى حيث تريد على المدى القصير والمتوسط والطويل. إذا لم تكن لديك خطة، فربما ينتهي بك المطاف إلى حيث لا تدري. أو ربما تظل هائمًا لا تلوي على شيء في الحياة.

هذه هي أهم خمسة أسئلة لدى "بيتر دراكر" - وهي أهم اختبار طرحه كاتب.
استعن بهذه الأسئلة كي تأخذ بيدك. وكي تشجعك. ألقها على الآخرين بشكل
متكرر.

ضع نصب عينيك ما قالته "هيلن كيلر": "الحياة مغامرة جريئة". ابدأ الآن
ببيان رسالتك.

استنفر قدرتك حتى منتهاها. اسأل نفسك - والآخرين - أسئلة "بيتر دراكر"
الخمسة حول الرسالة والأشخاص والقيم والتطلعات والخطة.

اقتراحات لاستخدام أسئلة "بيتر دراكر" الخمسة في حياتك الشخصية

1. ما رسالتك؟
2. ما أهم العلاقات التي تريد الاستثمار فيها؟
3. ما الأولويات والأهداف الأساسية لدى الأشخاص المقربين إليك؟
4. ماذا تتوقع من الأشخاص المحيطين بك، وماذا يتوقعون منك؟
5. ما خطتك؟

لقد اعتاد المفكر الإداري العظيم "بيتر دراكر" أن يوجه هذه الأسئلة الخمسة لعملائه، مركّزاً على الرسالة والعملاء والقيم والنتائج والخطة. وقد ضم هؤلاء العملاء شركات كبرى ولكن كان من بينهم أيضاً مؤسسات غير ربحية كبرى مثل الصليب الأحمر الأمريكي ومنظمة الكشافات الأمريكيات (جيرل سكاوتس). وخلال جلسات أسئلته، اعتاد "دراكر" أن يزعزع الثقة لدى الرؤساء التنفيذيين الأكثر ثقة بأنفسهم.

والآن وجّه دفة هذه الأسئلة نحو حياتك الشخصية. استعن بها في تحدي نفسك. اجعل ما هو ضمني صريحاً وظاهراً. قم بخفض منسوب المياه في النهر، وأمعن النظر فيما هو تحت سطح الماء، وانظر فيما هو موجود على الضفتين الظاهرتين في حياتك. هل تقبل بأن تحكّمك الصدفة، أم تريد أن تحكّمك الخيارات الواعية القائمة على خطط؟

استعن بهذه الأسئلة جميعها عندما تدرّب الآخرين أو تقدم لهم إرشاداً. استخدم أحدها فقط حسبما يمليه عليك الموقف. إذا كان هناك أحد يبني علاقة مهمة، فاسأله: "هل تعرف ما أولويات ذلك الشخص وأهدافه الآن؟". إذا كان الشخص يشغل الآن موقعاً قيادياً - كأن يكون اختصاصياً محترفاً أو أباً - فاسأله: "هل يعرف الآخرون ما الذي تتوقعه منهم؟ هل أوضحت ذلك لهم؟".

33 | جوهر الموضوع

عندما يبدأ أحدهم في هز ساقه وركبته، وتزيغ عيناه، ولا يجد أسئلة يسألها- فاعلم أن الوقت قد حان لعمل شيء ما. فأنت تواجه مشكلة.

التقيتُ "كاثلين"، الرئيسة المشاركة لشركة خدمات مهنية كبرى. كانت جلسة نقاشنا مقررة منذ أسابيع، وكان برنامج الاجتماع هو استعراض التقدم المحرز ضمن مشروع أعمل عليه لصالح شركتها. كنت قد أعددت نفسي إعدادًا جيدًا، وجئت لـ "كاثلين" بوثيقة تحوي ملخصًا عمليًا للتقدم الذي حققناه. اتسمت الوثيقة بالوضوح والبلاغة. وكانت الورقة ذات جودة عالية.

بعد حوالي عشرين دقيقة من النقاش، أدركت أن "كاثلين" قد أصبحت في وادٍ آخر. لم تعد موجودة معي. رأيها تتململ في جلستها. لم تكن تلقي أسئلة جيدة للمتابعة. وبدأ الأمر يتفاقم عندما راحت تنظر في هاتفها.

لعلك تعرف تلك النظرة. ولعلك تخافها. عندما يحاول أحدهم أن يتظاهر بأنه يصغي إليك فيما هو ينظر خلسة لأسفل في جبره حيث يضع هاتفه الذكي. كان ذهن "كاثلين" قد انصرف إلى مكان آخر.

توقفتُ عن الكلام، وانتظرت خمس ثوانٍ -تصبح دهرًا عندما تكون جالسًا مع مسؤول منشغل عنك.

سألتها:

- "كاثلين"، ما أهم شيء ينبغي لنا نقاشه هذا الصباح؟

اعتذلت في جلستها، وأصبحت فجأة أكثر انتباهًا.

انتظرتُها.

بدأت تتكلم ببطء:

- اممم. حسنًا. من المفيد أن أعرف آخر التطورات منك. إنني أقدر قيمة هذا الملخص والاقتراحات التي تقدمها. لقد أعدت بشكل جيد.
- أشكرك. ولكن لا يزال لدينا 30 دقيقة معًا حسبما هو مقرر. ما الذي ينبغي لنا التركيز عليه؟

نظرت عميلتي إليّ، وقد قطبت جبينها وهزت رأسها. تنهدت ثم قالت:

- لا أظن أن فريق العمل لديّ على الموجة نفسها. إنهم لا يفهمون المطلوب.

- حدثيني أكثر عن ذلك. عندما تقولين إنهم ليسوا "على الموجة نفسها"، ما الأعراض التي تستدلين بها على ذلك؟ أين ترين الخلل؟

غيرنا موضوع كلامنا. أمضينا نصف الساعة التالي في الحديث عن فريق العمل لديها. سألتها العديد من الأسئلة الفعّالة، وكشفت "كاثلين" لي المزيد حول مشكلتها. اقترحتُ عليها بعض الأفكار الأولية الكفيلة بجعل فريقها أكثر انسجامًا مع الاستراتيجية، فيما أرجأنا استكمال حديثنا بشأن آخر تطورات المشروع لفرصة أخرى.

لم يحدث الملخص المنمق الذي أعدته أثرًا يُذكر، وقد نال على الأرجح ما يستحق.

بينما كنت أتأهب للمغادرة، سألتني "كاثلين":

- هل يمكننا الالتقاء مجددًا الأسبوع القادم للحديث بشأن ذلك؟ لقد سألتني بعض الأسئلة الجيدة، ولديك اقتراحات ممتازة. أود مزيدًا من النقاش حول ذلك معك.

لنتقدم سريعًا في القصة. بناء على بذرة حوارنا الذي جرى قبل ستة أشهر، أجرت "كاثلين" تغييرات واسعة النطاق ضمن فريقها القيادي، بل واستعانت بي أيضًا للعمل مع كل منهم مباشرة من أجل تحسين فاعليتهم.

عندما سألت "كاثلين": "ما أهم شيء ينبغي لنا نقاشه اليوم؟"، ساعد هذا السؤال البسيط والمباشر في وضعها على الطريق نحو تحسين أداء

مؤسستها، وعزز علاقتي معها ومع فريقها القيادي.

عندما نقضي الوقت معًا في نقاش قضاياهم كلا الطرفين فعلاً، فإن ذلك يعزز العلاقة ويوثقها. يحدث صدى عاطفي متزايد. يكتسب كلا الطرفين أهمية أكبر لدى بعضهما البعض، فيصبحان أكثر ارتباطًا.

وقد أخبرني رئيس تنفيذي كنت قد قدمت له استشارة قبل عدة سنوات شيئاً لم يرغب عن ذاكرتي لحظة. قال لي:

تذكر، عندما تصبح جزءاً من نمو العميل وأرباحه، فإنه لن يستغني عنك أبداً. ولكن عندما يرى فيك كلفة يتكبدها، فقد يتخلص منك في أي لحظة. لا بد أن تربط نفسك بالأولويات والأهداف الأساسية لدى الطرف الآخر، لأنه سوف يعتبرك عندئذ جزءاً من مسيرة النمو والأرباح، ويرى فيك استثماراً لا كلفة.

عندما يتشتت الطرف الآخر أو ينفصل ذهنياً عنك، أو عندما تشعر أنك لا تتحدث عن القضايا ذات الأولوية القصوى لديه، فاسأل: "ما أهم شيء ينبغي لنا نقاشه اليوم؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما أهم شيء ينبغي لنا نقاشه اليوم؟"

إذا لم يتوافق موضوع حديثك مع الأولويات العاجلة لدى الطرف الآخر، فسوف يتمنى لو كان في مكان آخر. أما إذا انصب معظم كلامك على القضايا الأهم لدى الطرف الآخر، فسوف تتعزز أهميتك وتأثيرك.

متى توجه السؤال؟

فيما يلي بعض المناسبات التي قد تحتاج خلالها لإعادة توجيه دفة النقاش:

- في اجتماعات التحديث مع عميل أو رئيس.
- عندما تقدم عرضًا للمبيعات.
- مع شريك حياتك أو مع شخص ذي شأن.

صياغات أخرى للسؤال

- "ما الذي تود الحديث بشأنه اليوم؟"
- "ما الذي يشغل بالك؟"
- "لدينا عشرون دقيقة باقية... هل ثمة شيء لم نتطرق إليه وعلينا نقاشه اليوم؟"

● "ما الذي لا نتكلم عنه الآن وينبغي لنا معالجته؟"

أسئلة للمتابعة

- "هل لديك مزيد تقوله عن ذلك؟"
- "ماذا وراء ذلك؟"
- "ما أهمية ذلك لديك الآن؟"

34 اغتتم كل لحظة

كان لديه كل ما تُعاش لأجله الحياة. امتلك منزلاً فخماً يليق ببارون في أرقى أحياء ولاية كونتيكت، وأسرة متحابية، وراتباً لم يخطر له ببال. ونال ترقية مؤخرًا. دعني أحدثك عن وظيفته. كان هو الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة "كيه بي إم جي"، وهي واحدة من كبريات شركات المحاسبة الرائدة في العالم. وهو منصب تبوأه بعد تضحيات؛ فكان يمضي الساعات الطوال في العمل، ويسافر ويهمل أسرته، وجاهد حتى بلغ هذا المنصب المهم. كان "جين أوكلي" يتربع على قمة العالم. ثم اكتشف أن لديه موعدًا مع القدر. خلال فحص طبي دوري يخضع له مسؤولو الشركة مرتين في السنة، اشتكى لطبيبه من مشكلة متكررة. فحصه الطبيب وتحرى حالته، ثم أجرى مجموعة فحوصات إضافية في المستشفى. جاءت النتائج قاطعة. لم تحمل أخبارًا سارة، بل فاجعة. أُبلغ "جين أوكلي" بأن لديه ورمًا دماغيًا يتعذر استئصاله عبر الجراحة. وفي أفضل الأحوال، لن يعيش أكثر من تسعين يومًا. تلك هي اللحظات التي تدرك فيها أن الحياة تمر بسرعة خاطفة، وإذا لم تتوقف ما بين الحين والآخر كي تنظر حواليك، فربما تفوتك. لا ندري شيئًا عن حالة اليأس المبالغت التي لا بد أنها قد دهمته. كيف أفضى إلى زوجته بالخبر. وكيف كانت ردة فعله إزاء التشخيص. وما مخاوف

منتصف الليل التي واجهها. في مثل هذه الأوقات، تتقلص حياة المرء أو تتسع بمقدار ما يتحلى به من شجاعة.

ما نعرفه هو أن "أوكللي" صاحب عزم لا يلين، ومتهور، وواقعي. لا بد أنه شعر عند نقطة ما، بعدما صدر الحكم بموته مباشرة، أن التسعين يوماً الباقية من حياته هي أثمن بكثير من أن يبدها في الندم على ما فات. كان يعرف من خبراته العملية أن الأشخاص الناجحين هم هؤلاء الذين يجيدون التحول إلى الخطة البديلة.

قرر أن يحتفظ بيومية لتسجيل التسعين يوماً الباقية من حياته. (في واقع الأمر، فإنه سوف يعيش ستين يوماً أخرى إضافية).

والآن، أحضر قلمًا وورقة من فضلك. سوف أنتظرك.

أوصيك بشدة أن تقتني نسخة من كتابه الذي جاء بعنوان: "تَعَبُ ضَوْءِ النهار". لقد ترك بداخلي أثرًا لا يمحي. وسوف يترك الأثر ذاته بداخلك أيضًا. أعدك بذلك.

لقد جعلني أدرك أنه ينبغي لي النظر إلى الأشياء كما لو أنني أراها لأول مرة، ولكن، أيضًا، كما لو أنني أراها لآخر مرة. وربما كما لو أنني لن أراها ثانية أبدًا. كان لا بد لي أن أستوعب كل شيء وأتذكره للأبد. كان لا بد لي من اغتنام كل لحظة.

إنني أتحدث في الورش والندوات والمؤتمرات. أمضي ستين يوماً في السنة في النقاشات. وفي بعض السنوات أكثر من ذلك.

لقد كان للكتاب أثر بالغ عليّ حتى جعلني أستهل كل أحاديثي بالطلب من الحضور أن يفكروا فيما سيفعلون إذا لم يبقَ لهم سوى تسعين يوماً في الحياة. من الذي ستقوم بزيارته؟ ما الأخطاء التي سوف تصوبها؟ ومن الأصدقاء الذين سوف تخبرهم بمدى حبك لهم؟ وما الأماكن التي ربما تريد زيارتها للمرة الأخيرة؟ وكيف ستقضي الأيام الأخيرة مع أسرتك؟

لعلك فهمت قصدي. أريد أن أغرس في الحضور فكرة مفادها أن الحياة شيء في غاية الهشاشة، فالإنسان يبدأ الاحتضار منذ يوم مولده. وأذكرهم بأن يعيشوا الحياة بكل لحظاتها وكأسهم مترعة بالفرح والرضا والمكافآت. أطلب منهم أن يعملوا لديناهم كأنهم يعيشون أبدًا، وأن يعيشوا حياتهم كأنهم يموتون

غداً.

بعد مداومتي على هذا التمرين على مدار سنة أو سنتين، أدركت أن هناك في واقع الأمر سؤالاً أكثر أهمية. "ماذا ستفعل لو علمت أنه لم يبق لك في الحياة سوى ثلاث سنوات؟". والسبب في أهمية ذلك السؤال هو أنه محفز للتفكير، ويستنفر فعلاً القوى الداخلية للإنسان.

إن التسعين يوماً تمنحك الفرصة لأن تحزم بسرعة كل مكونات حياتك في حزمة أنيقة وتلفها بشريط أحمر. ولكن تغيير الإطار الزمني إلى ثلاث سنوات يخلق تحدياً مغايراً تماماً، إذ يرغمك على أن تكون أعمق تفكيراً وأكثر تخطيطاً. إنه يمنحك فسحة من الوقت تستطيع خلالها أن تفعل ما يتجاوز مجرد حزم الأمتعة. لقد أدركت أن الأشياء لن تتغير، وإنما عليك أن تغير زاوية رؤيتك لها.

إنه يجعلك تنظر نظرة تأمل لحركة الحياة التي تمضي للأمام من دون أن يكون بوسع أحد إيقافها. لكنها تتوقف فجأة. وعندئذ تكون النهاية.

كلما فكرت في زيادة الإطار الزمني إلى ثلاث سنوات، راقبت لي الفكرة أكثر. وعندئذ قررت أن أفعل شيئاً مختلفاً بعض الشيء خلال محاضراتي. وهو ما أفعله الآن فيها جميعها.

أقدم لكل شخص مظروفاً أبيض. وأطلب منهم أن يدونوا عناوينهم في الزاوية اليسرى منه، ثم أجعلهم يرسلون المظروف لأنفسهم. أطلب منهم أن يكتبوا عليه عبارة "شخصي وسري"، وفي الزاوية اليمنى حيث يوضع طابع البريد، أن يدونوا التاريخ.

وأطلب منهم الآن أن يكتبوا سرداً سريعاً في وثيقة خاصة للغاية.

- لا تقلق بشأن تركيب الجمل أو الإملاء أو إنهاء الجمل بأحرف جر. انسَ كل ما علمك إياه معلم اللغة الإنجليزية في السنة الأولى في الكلية. ما أريده هو تدفق حر لكتابة عفوية.

ضع عقلك في ورقة بيضاء فارغة. والآن أنت جاهز للكتابة.

لديك ثلاث سنوات للعيش، ثلاث سنوات بداية من اليوم. ماذا ستفعل كي تغير حياتك، على المستويين الشخصي والمهني؟ ما الذي تتطلع لتحقيقه؟

مَن الأشخاص الذين تود أن تُقربهم منك في حياتك؟

أقول لهم إن الصديق هو الشخص الذي يعرف أغنيتك الأثيرة ويغنيها لك عندما تنسى الكلمات. مَن هؤلاء الأصدقاء ولماذا لا ترى منهم الكثير الآن؟ كيف ستغير حياتك؟

أعطيتهم 15 دقيقة لإكمال السرد. لا أحد يريد فعلاً أكثر من ذلك. أريد تقريراً طبيعياً وصادقاً ونابغاً من قلب مفتوح تماماً.

أطلب منهم طي الورقة، ووضعها في المظروف الذي دونوا عليه العنوان، ثم غلق المظروف. أجمع المظاريف كلها وأحملها إلى مكتبي. أرتبها وفق سجل زمني. ويقوم مكتبي بإرسالها لهم بعد ثلاث سنوات.

لا أزال أفعل ذلك منذ ست سنوات حتى الآن. وقد جاءت النتائج رائعة. أتلقى دزينة أو أكثر من المكالمات الهاتفية كل شهر من هؤلاء الذين يتلقون خطاباتهم.

يخبرونني أنهم عندما يرون المظروف لأول مرة، يبدو لهم شكل الخط مألوفاً، ولكنهم لا يذكرون أنهم دونوا عناوينهم على المظروف. (ثلاث سنوات زمن طويل). يفتحون المظروف ويقرأون كيف كانوا يعتزمون قضاء السنوات الثلاث. وهنا تأتيني مكالماتهم الهاتفية.

بعضهم يخبرني بأنهم قريبون للغاية من تحقيق ما كتبوه. وكثيرون يقولون إنهم محظوظون كونهم تجاوزوا السنة الثالثة. أتلقى تعليقات رائعة فأقوم بتدوينها جميعاً. (أظني سوف أضعها ذات يوم في كتاب!).

يرى علماء الاجتماع أنك عندما تكشف عن التزام ما في العلن، فإن ذلك يعزز بشدة من احتمالات وفائك بهذا الالتزام. وما نعرفه هو أنك عندما تدون ذلك، فإنه يشغل حيزاً دائماً من عقلك.

فقط توخَّ الحذر فيما تتمنى، فمن المرجح جداً أن يتحقق.

وهذا السؤال يمكن الاستعانة به في مواقف لا تعد ولا تحصى. فقد استخدمته مع عملائي وأصدقائي وأفراد أسرتي. "إذا علمت أنه لم يبق لك سوى ثلاث سنوات في الحياة، فما الذي تأمل أن تحققه خلالها شخصياً ومهنيًا؟".

ويمكن لهذا السؤال أن يصبح دليلك ومرشدك عبر رحلة من المسارات

الرائعة التي تختفي فيها لوحات الاتجاهات، وليس لديك خارطة طريق تتبعها. وهو سؤال يرغب المسؤولين على التفكير في إعادة ترتيب أولويات حياتهم، ويجعلهم يدركون أنه ليس عليهم الانتظار حتى يحين الوقت المناسب. فالوقت لن يكون مناسباً أبداً.

سوف تُحفّزهم على نحو ما شرارة عاطفية. فحياتهم لوحة فارغة ولكنها جاهزة لأن تُملأ بالتفاصيل التي ستكون مبهجة.

ادعُ أحدهم للتفكير بعمق في أولويات حياته وكيف يريد قضاء بقية أيامه. اسأل: "إذا علمت أنه لم يبقَ لك سوى ثلاث سنوات في الحياة، فما الذي تأمل أن تحققه خلالها شخصياً ومهنيًا؟".

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"إذا علمت أنه لم يبق لك سوى ثلاث سنوات في الحياة، فما الذي تأمل أن تحققه خلالها شخصيًا ومهنيًا؟"

لقد أصبحت "اغتم كل لحظة" عبارة مبتذلة.

وسواء أكانت مبتذلة أو لا، فإنه يجب أن تحفزنا وتدفعنا. فهي تطالبنا بأن نعانق الحياة كلها. إنها الأنشودة التي نغنيها. إنها تشجعنا على محاصرة الفرصة، وشن الحرب عليها.

يجب أن تشغل يومك، وتغتتم اللحظة. انتزع واعتصر من الحياة كل ما هو طيب وكل ما تخرجه من ثمار. ينبغي أن يكون هدفك هو أن تظل محتفظًا بروح الشباب - حتى آخر العمر.

وذلك هو ما يجعل هذا السؤال سؤالًا فعالًا. إذا علمت أنه لم يبق لك سوى ثلاث سنوات في الحياة، فكيف ستقضي أيامك؟ إنه يكشف إجابات مجهولة وغير متوقعة لا يقتضيها أي سؤال آخر.

اغتم كل لحظة. إنها عبارة تلخص كل ما قيل.

متى توجه السؤال؟

● عندما تكون رفقة أصدقائك وأسرتك وزملاء العمل، وأي أحد آخر تعرفه.

● كي تززع تفكير الآخرين وتنتزعهم من أسر تفاصيل الحياة اليومية في حياتهم.
صياغات أخرى للسؤال.

● "ما أهم الأشياء في حياتك؟ هل تقضي وقتًا كافيًا فيها؟"

أسئلة للمتابعة.

● "ما الذي يحول بينك وبين عمل ذلك - الآن؟"

35 الإبهار والروعة في السؤال الفعّال

تعالوا معي. نحن ذاهبون إلى مدينة "بوسير"، بولاية لوزيانا. الزمان هو خمسينيات القرن العشرين.

طلبت "مادلين" من "بوني"، ثماني سنوات، ومن شقيقتها ذات السنوات الست، أن تأتيا إلى الباحة الخلفية للمنزل. "مادلين" هي والدتهما. قالت لهما: - أحضرا معكما ورقة وقلم رصاص.

هناك افترشت "مادلين" الأرض. بوسعك أن تراها ومعها علبة أحذية فارغة وجاروف صغير بجوارها. جلست الفتاتان على الأرض بجوار والدتهما. - والآن احفرا حفرة.

حفرتا حفرة واسعة تكفي لأن توضع فيها العلبة.

- والآن اکتبا عبارة "لا أستطيع" على قصاصة الورق التي جئتما بها. قوما بطيها وضعها في العلبة. وعندئذ سوف ندفن العلبة. قالت مادلين:

- والآن، لن تستطيعا أن تقولوا "لا أستطيع" مرة ثانية أبداً.

ظل ذلك هو مبدأ "بوني" منذ ذلك الحين: "لا تقولي "لا أستطيع" مطلقاً".
لننتقل الآن سريعاً إلى "بوني" في سنوات مراهقتها. لقد رفضت تعلم الحياكة، وكان ذلك هو ما هيا المسرح لسنواتها اللاحقة.

كانت "بوني" ترى أنها سوف تصبح مصممة أزياء، وقد سلمتها المدرسة إبرة وخيطاً. قيل لها إن عليها تَعَلُّم الحياكة إذا كانت تريد أن تصبح مصممة أزياء. كانت تلك هي النهاية المفاجئة لما سيصبح مساراً مهنيًا غير واعد. الحمد لله. أعتقد أننا جَنَّبنا العالم مصممة أزياء متواضعة المستوى.

لكن "بوني ماكليفن هانتر" قد انتهى بها المطاف لتصبح رئيسة وصاحبة إحدى كبريات شركات النشر في الولايات المتحدة الأمريكية. وهي أيضاً إحدى كبريات الشركات المملوكة لامرأة داخل الدولة.

تمكنت على نحو ما من إدارة كل ذلك، بل وشغلت أيضاً منصب السفير الأمريكي لدى فنلندا. وفوق ذلك كانت أول امرأة تترأس الصليب الأحمر الأمريكي. وتعتبر "بوني" داعمة قوية للنساء وإليها يُعزى الفضل في تأسيس القمة العالمية لقيادات الأعمال من السيدات.

ذات مرة جلستُ بجوار الجنرال "كولين باول" على عشاء. كان ذلك في لقاء وطني لرابطة "إيربان ليغ"، حيث جرى تكريمه. وكان قد انسحب لتوه من منصب وزير الخارجية. وكانت "بوني" قد حلفت اليمين أمامه كسفيرة. قلت له إنني أعرف "بوني". قال:

- إنها رائعة، وتتمتع بذكاء حاد، وهي واحدة من الشخصيات الأكثر حماسة فيمن عرفت. وقد حققت نجاحاً هائلاً. إنها شعلة نشاط.

اسمح لي أن أخبرك برأيي في "بوني". لقد اخترت كلمة فنلندية هي: "سيسو". وهي تعني الرغبة في بلوغ ذلك الشيء الإضافي المميز داخلك الذي يدفعك نحو ما هو رائع واستثنائي. من وجهة نظري، فإن ذلك هو ما يميز حيوية "بوني" ودافعيتها. وبينما يفكر الآخرون فيما هو محال، فإن "بوني" تبدأ في إحصاء الإمكانيات.

لقد تعرفتُ على "بوني" قبل سنوات وعملتُ معها على مدى السنين. إنها مصدر إلهام. وقد تعلمت أن أستخدم كلمة جديدة كي أصف شعوري إزاءها. إن "بوني" هي قُدوتي.

وعبر سنوات وخلال عشرات الحوارات معها، وجهتُ لها بعضاً من الأسئلة الفعّالة. وهي أسئلة تقيس قدرة أي شخص على التفكير وتساعد في تدفق الحوار.

وعلى سبيل المثال، أتذكر عندما سألتها خلال غداء تناولته معها:

- ما أعمق وأصعب سؤال وُجّه لك في حياتك؟

صمتت، ولكن لبرهة فقط، ثم قالت:

- سألني أحدهم ذات مرة: "أي أثر سوف تتركه خطاك بعد مائة سنة من الآن؟".

(تذكرت أن القدوة الحسنة هي خير معلم).

وبعدئذ أمضت "بوني" الدقائق العشر التالية أو أكثر في الحديث حول كيف أنها تتطلع لأن تصنع في حياتها فارقاً كبيراً يمتد تأثيره إلى الأجيال القادمة.

سؤال فعّال واحد يستدعي جواباً يستغرق عشر دقائق.

وذات مرة أخرى كنا في زيارة مشتركة، وسألتها:

- ما أعمق وأصعب سؤال سألته لأحد، يا "بوني"؟

وهذا السؤال قد يحفز أي شخص على التفكير.

حدثتني عن لقاء جمعها مع جمعيتي الهلال الأحمر الفلسطيني ونجمة داود الحمراء (وهي جمعية الطوارئ الطبية الخاصة بإسرائيل في العمل الإغاثي - وقد أسست رداً على الصليب الأحمر الأمريكي). كان اللقاء يهدف إلى دمج اتحاد الصليب الأحمر وجمعيات الهلال الأحمر.

- سألتهم: "ما الفروق الحقيقية بين الصليب الأحمر وجمعيات الهلال

الأحمر؟". حاولنا على مدى ساعة أن نحدد ما إن كانت توجد أي فروق

بينهما. فلم نجد أي فروق. سألت أيضاً قادة الصليب الأحمر السؤال نفسه.

دعنا نتناول جوهر المسألة. سألتهم: "أليس الحب المشترك للإنسانية أكبر

من هوة الخلاف الذي لا يفتأ يظهر كل يوم ويتحدى الذوق والأخلاق؟".

وذات يوم آخر، كنت في مكتب "بوني". كان الناس يدخلون ويخرجون -

منهم من يبحث عن شيء، ومنهم من يسأل سؤالاً أو يبتغي قراراً. هداً تدفق

الناس بشكل واضح مما أتاح لي أن أسأل:

- ماذا يعني اليوم المثالي لك، يا "بوني"؟

- جواب ذلك سهل. اليوم المثالي من وجهة نظري هو أي يوم أكون فيه

على قيد الحياة... وأي يوم يقلقتني الله فيه لكي أخرج من نطاق الضجيج

المعتاد لحياتي وأعمل في سبيل غاية أسمى.
أتبعُ ذلك بهذا السؤال:

- ما أعظم يوم في حياتك؟

كنت متعجلاً وكان ذهنها صافياً.

- أعتقد أن أعظم يوم في حياتي لم يأت بعد. سوف يأتي عندما أسمع من الله تلك الكلمات التي لا تعدلها كلمات أخرى: "حسناً فعلت، أيها العبد الصالح والأمين".

أمضيت الثلاثين دقيقة التالية مصغياً لجواب "بوني" عن هذين السؤالين.
وفي زيارة أخرى قلت لها:

- لقد حققت الكثير في حياتك بالفعل، يا "بوني". لو أن هناك قاعة وطنية لمشاهير السيدات، فستكونين من أوليات النساء اللاتي يدخلنها. فأنت من بين قليلات من النساء الرائدات في هذا البلد. ما الذي تودين أن يذكرك به الناس؟

- ما زلتُ أعمل على ذلك. ولكني أتذكر أننا جننا إلى هذا العالم وليس بحوزتنا شيء، ونغادره وليس بحوزتنا شيء، ولا يبقى معنا سوى ما أعطيناها. أريد أن يذكرني الناس بأنني قد كرّست نفسي للآخرين.

أود أن يذكرني الناس كشخص تحلى بالشجاعة، وكان مصدرًا للإلهام وجعل الآخرين يحققون قدراتهم الكامنة.

أفضى ذلك التعليق لخمس عشرة دقيقة أو أكثر من النقاش الرائع والذكي بشأن مشاعر "بوني" إزاء ما يجب على المرء عمله خلال حياته.

وثمة فكرة عقائدية تتخلل كل ذلك. فسامحني إن شابت كلماتي نبرة وعظية. لكن حياتها قد أصبحت مرتبهة بالتزام أبدي إزاء خدمة الآخرين.

لقد رويت لك هذه القصة المدهشة لتلك الشخصية الفذة، ولكني لم أقدم لك سوى شذرات بسيطة من حياتها.

أود منك أن تفهم، مع ذلك، أن هذا الفصل لا يتمحور حول "بوني ماكليفن هانتر" - وإن كان هذا لا ينفي أنها شخصية مثيرة للدهشة. والدرس المستفاد هنا هو قدرة الأسئلة القوية والكبيرة على إطلاق العنان لسيل من المشاعر

المكنونة والحوارات الحيوية. وهي حوارات تأتي حميمية وذات طابع شخصي ولا تمّحي من الذاكرة.

تحدثت في هذا الفصل عن أسئلة كثيرة سألتها في زيارات منفصلة. وهو ما يوضح لك كيف تُنوع أسئلتك وتستعين بالكثير منها، حتى إن كنت تلتقي ذلك الشخص كثيرًا. وليس توجيه سؤال فعّال بالشيء الذي يحدث مرة واحدة وحسب!

يمكن لطاقة الأسئلة الفعّالة وحيويتها أن تكونا حليفك الأقوى في استكشاف المشاعر الدفينة. وإذا وجهتها في اللحظة المناسبة، فإنها تُحدث تحولًا في مسار تحاوراتك.

وتكمن أهمية الأسئلة الفعّالة في كونها تفتح الباب أمام اكتشافات وفرص لا عد ولا حصر لها. وفوق كل ذلك، فهي تساعدك على بناء العلاقات والفوز بالصفقات الجديدة والتأثير في الآخرين.

أَسْئَلَةُ تَصْلِحُ
لِكُلِّ
زَمَانٍ وَمَكَانٍ

293 سؤالاً فَعَالاً آخر

الأسئلة الفَعَالَة حتى الآن

تُسلط فصول هذا الكتاب الخمسة والثلاثون الضوء على سلسلة من الأسئلة الفَعَالَة التي يمكنها أن تُحدث تحولاً في مسار الأحاديث، بل حتى الحياة. لكن وقبل أن ننتقل للقسم التالي، دعنا نوجز الأسئلة الفَعَالَة الأساسية التي انتهت لتوَّك من القراءة حولها. وإذا جمعت هذه الأسئلة مع بعض الأسئلة الإضافية التي تخللت فصول الكتاب، ثم أضفت إليها الأسئلة التي ضمَّناها القسم التالي، يصبح مجموع ما لدينا هو 337 سؤالاً على الأقل يمكنك الاستعانة بها في شتى المواقف.

وفيما يلي الأسئلة الأساسية التي تخللت الفصول السابقة:

ماذا تود أن تعرف عنا؟

ما رأيك في ذلك؟

هل هم مستعدون للشراء؟

كيف يعزز ذلك من رسالتك وأهدافك؟

طريقة التفكير السقراطية

كيف كانت بدايتك؟

هل تمنع إن بدأنا من جديد؟

لماذا تؤدون ما تؤدون؟
ما الذي يُشعرك بأعظم قدر من الرضا في حياتك؟
أهذا أفضل ما لديك؟
هل الجواب نعم أم لا؟
أسئلة فعّالة حول بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات
ما أحلامك؟
ما القرار الصائب الذي يدك عليه شعورك؟
ماذا تعلمت؟
هَلَّا حدثتني أكثر عن ذلك؟
ما واجبات وظيفتك التي تتمنى لو خصصت لها وقتًا أطول، وما الواجبات
التي تتمنى لو قللت من أدائها؟
ما أصعب سؤال وجّه إليك في حياتك؟
إذا كان عليك كتابة نعيك اليوم، فماذا تود أن يقول عنك وعن حياتك؟
كيف تراني كقائد؟
ما أسعد يوم في حياتك؟
هل يمكنك أن تحدثني عن خططك؟
إذا انقلبت الحال، فكيف تحب أن تُعامل؟
ما الشيء الذي تتمنى أن يُكثروا من عمله؟
لماذا؟ لماذا تريد عمل ذلك؟
ما أعظم إنجاز لك في حياتك؟
ما القرارات التي اتخذناها اليوم؟
ما سؤالك؟
ما الذي ميز هذا اليوم عما سواه من أيام؟
هل هناك شيء آخر تريد إنجازه؟
الأسئلة السحرية الخمسة لـ "بيتر دراكر"

ما أهم شيء ينبغي لنا نقاشه اليوم؟
إذا علمت أنه لم يبقَ لك سوى ثلاث سنوات في الحياة، فما الذي تأمل أن
تحققه خلالها شخصياً ومهنيًا؟

الأسئلة الفعّالة ليست لمواقف دون غيرها

في الفصول التي انتهيت من قراءتها لتوك، كنا نقدم وصفًا للحوارات الفعلية
التي طُرحت في سياقاتها الأسئلة الفعّالة. وقد رأينا أنه من الضروري أن
نوضحها بأمثلة من واقع الحياة. ومهما يكن، فإن السؤال الذي يرد ضمن
قصة حقيقية تقوم على بناء درامي يصبح أكثر رسوخًا في الذاكرة ولا يمّحي،
ما يجعل أثره ملموسًا.

لكن الأسئلة الفعّالة تفوق في عددها بكثير ما استعرضناه حتى الآن. فهناك
أسئلة تأملية واستقصائية ومحفزة يجب عليك الاستعانة بها كل يوم وحين،
سواء في العمل أو المنزل أو رفقة أصدقائك. بل وحتى رفقة غرباء تلتقيهم
على متن طائرة.

وسوف نقدم في هذا القسم 293 سؤالًا من تلك الأسئلة، صنفت ضمن تسعة
موضوعات لمساعدتك في عمل ما يلي:

1. الفوز بصفقات جديدة
2. بناء العلاقات
3. تدريب الآخرين وإرشادهم
4. حل أزمة أو شكوى
5. استقطاب رؤسائك
6. استقطاب موظفيك
7. تقييم مقترح أو فكرة جديدة
8. تحسين سير اجتماعاتك
9. طلب تبرع

استخدم هذه الأسئلة كي تضي على تحاوراتك نكهة ودلالة وتعزز علاقاتك.
لن يكون لدينا حكاية لكل سؤال. فذلك هو عملك الآن. تولّ الأمر. استعن

بهذه الأسئلة في تأليف حكاياتك المؤثرة ذات الطبيعة الكاشفة والفعّالة.

1. الفوز بصفقات جديدة

ما السر وراء إتمام البيع؟ ما السر وراء إقناعك مشترياً مرتقباً بمنتجك؟ يوجد المشتري عندما تنشأ لديه حاجة واضحة للمنتج، وعندما تتأسس علاقة قوامها الثقة، وعندما يتم التدايل على القيمة. ويخلق مسؤولو المبيعات الأكثر نجاحاً في العالم تلك الشروط عبر توجيههم لأسئلة رائعة.

إنهم لا يبنون مصداقيتهم لدى المشتريين المستقبليين عبر عروض الباوربوينت الجذابة. بدلاً عن ذلك، فإنهم يستعينون بأسئلة موجّهة ومرتكزة إلى اطلاع يبرهن ضمناً عما لديهم من معرفة وخبرة. إنهم يوجهون أسئلة تكشف عن الاحتياجات الخافية، وتحدد ما إن كانت توجد مشكلة أو فرصة يمكنهم التعاطي معها. ويستعين أفضل مسؤولي المبيعات بالأسئلة أيضاً في تحقيق التواصل على المستوى العاطفي -بما يتيح لهم معرفة الطرف الآخر وإظهار اهتمامهم له.

لا يهم إن كنت تبيع منتجاً أو خدمة أو فكرة. عندما تلتقي شخصاً ما أول مرة، فإن الأسئلة الفعّالة يمكنها أن تُسبب احترامه سريعاً. وتلك هي الخطوة الأولى نحو إرساء علاقة قوامها الثقة.

عقد اجتماعات أولى مجدية

1. من وجهة نظرك، ما الطريقة المثلى لقضاء هذا الوقت معاً؟
2. ما الذي سيكون مفيداً لك أن تعرفه عن شركتنا؟
3. ما الذي أثار اهتمامك باللقاء معنا؟
4. خلال حديثي مع عملائي الذين يعملون في مجالكم، استرعى انتباهي أنهم يواجهون قضيتين محددتين. وهما: (اضرب أمثلة). ما رأيك ورأي إدارتك في ذلك؟
5. كيف ستكون ردة فعل مؤسستك على...؟ (تطور أخير ومهم في مجال هذا العميل أو أدائه)
6. كيف سيكون تصرفك إزاء...؟ (منافس جديد، واردات منخفضة الكلفة، إطار عمل تنظيمي جديد، إلخ).

7. هل هناك منافس بعينه يثير إعجابك؟
8. هلأ حدثتني عن أهم أولوياتك لهذه السنة؟
9. ما أهم فرص النمو على مدار السنوات القادمة؟
10. ماذا تعني بالضبط عندما تقول...؟ ("كاره للمخاطر"، "عاجز"،
"حافل بالتحديات"، إلخ).

11. من أهم عملائك في رأيك؟
12. ماذا سيقول أفضل عملائك عن الأسباب الرئيسية التي تدفعهم
للتعامل معك؟

13. لماذا يبقى العملاء معك؟
14. لماذا ينصرف عنك العملاء؟
15. عندما يشكو العملاء، ماذا يقولون؟
16. كيف تغيرت تطلعات عملائك على مدى السنوات الخمس
الماضية؟

17. كيف تصف أكبر التحديات التي تواجه عملاءك؟
18. ما القوة الدافعة وراء هذه المبادرة تحديداً؟ (ما الذي يقف وراء
التوجه نحو خفض التكاليف، إنشاء مؤسسة جديدة، إلخ؟).
19. ماذا يعني أن يكون لديك (إدارة مخاطر، نجاح تنظيمي، إلخ)
أفضل؟

20. كيف توصلت لقرار طلب المساعدة الخارجية؟
21. ما مقدار الاتفاق، داخلياً، بشأن المشكلة وحلولها الممكنة؟
22. من وجهة نظرك، وفي ضوء كل ما ناقشناه، ما المتابعة المفيدة
لهذا اللقاء؟

خلق الحاجة والطلب

23. في رأيك كم سيكلفك ذلك؟
24. ما جدوى إصلاح ذلك في رأيك؟
25. كيف يؤثر ذلك في الجوانب الأخرى لعملك؟ (المبيعات، التكاليف،

الإنتاجية، الروح المعنوية، إلخ).

26. كيف تعرف أن...؟ (معدلات ترك الموظفين لأعمالهم عالية، الإنتاجية منخفضة، المخاطر لا تُدار على نحو جيد، إلخ).

27. مَنْ الذي يمتلك هذه المشكلة في مؤسستك؟

28. إذا وُجد حل ناجح، فكيف سيؤثر ذلك في وظيفتك؟

29. ما سبب أهمية ذلك لديك الآن؟

30. هل هذه إحدى الأولويات الثلاث أو الأربع الرئيسية لديك؟

31. ما مقدار الوقت الذي تخصصه لتلك القضية؟

32. هل بوسعك أن تضرب لي مثلاً على ذلك؟

33. إذا لم تواجه هذه (المشكلة، الفرصة، إلخ)، فعلى أي نحو ربما يتأثر عملك؟

34. ما الحلول التي جربتها فعلاً وما مدى نجاحتها؟

35. ما نوعية المقاومة التنظيمية التي ستعرض هذا التغيير؟

36. هل هناك أي شيء فاتني الاستفسار بشأنه وترى أنه مهم لفهم هذه القضية؟

فهم لتطلعات والأهداف

37. من أين سيأتي النمو المستقبلي لديك؟

38. في رأيك، كيف ستتغير استراتيجيتك الحالية، في ضوء اتجاهات من قبيل...؟

39. ما أسباب النجاح الذي أحرزته حتى الآن؟ وكيف لتلك الأسباب أن تتغير في المستقبل؟

40. لقد أدركت معالم مهمة في طريقك، وحققت الكثير من الإنجازات. كيف ترى التحسن المستقبلي في الأداء لديك؟

41. ما مقدار النمو الذي سوف يتحقق مع العملاء الحاليين مقارنة بالعملاء الجدد؟ ما رأيك في ذلك؟

42. إذا توفرت لك موارد إضافية، ففي أي المبادرات سوف تستثمر

هذه الموارد؟

43. هل ثمة شيء يجب خفض التركيز عليه أو التوقف عن القيام به؟
44. ما الذي ربما تطلبه إذا لم تكن تخشى أن يأتيك الجواب بـ "لا"؟
45. كيف ترى تغير أولوياتك عبر الزمن؟
46. كيف يقيّم أداؤك في نهاية السنة؟
47. هل توجد قدرات تنظيمية أو تشغيلية سوف يتعين عليك تعزيزها بشدة كي تدعم استراتيجيتك المستقبلية؟
48. ما متطلبات استراتيجيتك المستقبلية فيما يخص جودة الموظفين الذين تحتاجهم وعددهم؟
49. عندما تفكر في مستقبل مشروعك، ما أكثر شيء يثير حماسك؟
50. عندما تفكر في مستقبل مشروعك، ما أكثر شيء يثير قلقك؟
51. لقد حققت نجاحًا كبيرًا في حياتك المهنية. هل ثمة شيء آخر تود تحقيقه؟

52. ما أحلامك للمستقبل؟

مناقشة مقترح

53. لقد اتفقتنا على تغطية المجالات التالية. أي الأجزاء من عرضنا سيكون مفيدًا لنا أن نركز اهتمامنا عليها ونصرف وقتنا إليها؟
54. هل يمكنك أن تعبر مجددًا، بكلماتك الخاصة، عما تأمل في تحقيقه من وراء النجاح في إتمام هذا البرنامج؟
55. بالنظر لما أوضحناه في مقترحك، وبالتفكير في القيمة التي ستعود عليك، هل يمكنك أن تحدد ما الذي تريد الإكثار أو التقليل منه؟
56. ما الذي حاز إعجابك أكثر من غيره في المقاربة التي أوضحناها؟
57. ما الجوانب التي تشغل بالك؟
58. كيف يتلاقى ذلك مع ما تسعى لتحقيقه؟
59. عند التفكير في اختيار شريك للعمل معك على ذلك، ما المعيار الأهم لديك؟

60. هل يمكنني أن أسأل، مع مَنْ تتحدث أيضًا بشأن ذلك؟
61. هل يمكنك أن تطلعني على آلية اتخاذك للقرارات؟
62. مَنْ صاحب القرار النهائي في اختيار الشركة التي تعمل معها؟
63. كيف سيتم تحديد التمويل الخاص بذلك؟
64. إذا تساوى موردان فيما يخص القدرة الفنية والخبرة والسعر، فكيف تتخذ قرارك؟
65. أحس لديك ببعض التردد. هل بوسعك أن توضح لي السبب وراء ذلك؟
66. هل ثمة أحد آخر علينا التحدث معه أو الاستماع إليه قبل أن ننهي مقاربتنا؟

قبل الالتقاء بعميل: أسئلة توجهها لنفسك

67. هل ناقشت كل حاجات العميل وتطلعاته من هذا الاجتماع؟
68. إذا كنا سنقدم معلومات أو توصيات جوهرية، فهل استعرضناها سلفًا مع كل الأشخاص المعنيين؟
69. هل الأشخاص المناسبون -من جانبنا وجانبهم- هم مَنْ سيشاركون في الاجتماع؟ هل أعرف مَنْ هم وكم عددهم؟
70. إذا كان هناك أكثر من شخص سوف يشارك من جانبنا، فهل ناقشنا الأدوار المنوطة بكل شخص وحددناها؟
71. ما الرسائل أو الأفكار البارزة التي يتعين عليّ إيصالها؟ وكيف لي أن أوجزها في دقيقة أو أقل؟
72. ما خياراتنا لعرض أفكارنا؟ هل يمكننا استخدام اللوحة القلابة بدلًا من شرائح الباوربوينت؟ هل لدينا بعض القصص الجذابة التي يمكنها المساعدة في إيضاح نقاطنا؟
73. هل يوجد أي شيء أستطيع تقديمه لهم سلفًا (كقراءات تمهيدية مثلًا) بما يجعل الاجتماع أكثر جدوى؟
74. ما الذي يجري الآن في عالم هذا الشخص؟ ما الضغوط التي

يشعر بها (في العمل، في المنزل، إلخ)؟

75. كيف سيكون ردهم على ما يتعين عليّ قوله؟

76. هل تتوفر مرونة كافية في هذا الجدول بما يسمح بنقاش حيوي ومتبادل، و/ أو متابعة قضايا أخرى قد يود العميل نقاشها؟

77. ما المعلومات الإضافية التي نحتاجها (حول الأفراد الذين سيحضرون، أي معلومات مهمة أخرى، إلخ) قبل هذا الاجتماع؟

78. ما الأسئلة الثلاثة أو الأربعة المحفزة للتفكير التي أعتزم طرحها خلال هذا الاجتماع؟

79. كيف ستكون المتابعة المحتملة لهذا الاجتماع؟

2. بناء العلاقات

كيف يمكنك الانتقال من تعارف إلى علاقة مثمرة؟

تتعزز العلاقة بين طرفين عندما يتعارفان على نحو أفضل. وهذا يعني أن عليك أن تقدم تجارب مهمة وتكشف عن سماتك الشخصية وتتواصل على المستوى العاطفي، وليس المهني فقط.

والعلاقات بطبيعتها حيوية ومتغيرة، فهي نادرًا ما تثبت على حال. فإما تتحسن وتتطور، وإما تضرر شيئًا فشيئًا. وسوف تساعدك هذه الباقية من الأسئلة على ضمان استمرار نمو علاقاتك وتعميقها وازدهارها.

التواصل الشخصي

80. ما الذي تحب أن يذكرك به الناس؟

81. ما أعظم إنجاز لديك؟

82. ما الذي حقق لك أعظم قدر من الرضا في حياتك؟

83. ما أسعد يوم في حياتك؟

84. ما الذي تتمنى لو كنت عرفتته عن (النجاح، العلاقات، الأبوة، إلخ) مما أصبحت تعرفه اليوم؟

85. هلاً حدثتني عن مسيرتك المهنية وكيف تبوأ منصبك الحالي؟

86. ما أفضل ما تحبه في عملك مع مؤسستك؟

87. فيما يخص فاعليتك وكيفية قضاء الوقت، ما الذي تحب الإقلال منه، وأي الأنشطة تود أن تقضي فيها وقتًا أطول؟
88. حدثني عن أسرتك. كم أعمار أطفالك؟
89. عندما لا تكون منشغلاً بشؤون العمل، كيف تقضي وقت فراغك؟
90. ما رأيك في (حدث راهن، نتائج انتخابات، أو أي شيء آخر)؟
91. من هو قدوتك أو مثلك الأعلى؟
92. أين نشأت؟ وكيف كانت نشأتك؟
93. كيف كان والداك؟ وماذا تعلمت منهما؟
94. لو أنك لم تدخل مجال (الأعمال، التعليم، الطب، إلخ)، ماذا تظن أنك كنت ستؤدي بدلًا عن ذلك؟
95. إذا كان عليك أن تكتب نعيك اليوم، فماذا ستقول؟
96. ما أفضل كتاب (فيلم، حفل، إلخ) قرأته؟
97. هل تعتقد أنك اجتماعي أم انطوائي؟ ولماذا تقول ذلك؟
98. عند التفكير في بريدك الإلكتروني، والهاتف، والمراسلات المكتوبة، واللقاءات المباشرة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وغير ذلك، كيف تصف نمط وتفضيلات تواصلك؟
99. لا أعلم الكثير عن بدايات حياتك المهنية -هلاً حدثتني عما كنت تؤدي خلال السنوات الخمس الأولى أو أكثر؟
100. كيف كانت بدايتك؟
101. بحسب رأيك، ما أكثر القضايا إلحاحًا لدى رئيسك في العمل الآن؟
فهم أولويات الطرف الآخر
102. هلاً حدثتني عن عملك؟ ما الأنشطة التي تستنفد جُل وقتك؟
103. في نهاية العام، كيف يتم تقييمك؟
104. ما الذي تنتظره مؤسستك منك هذا العام؟
105. ما المشاريع أو المبادرات الرئيسية التي تشتغل عليها؟
106. ما الأشياء المهمة لديك الآن؟

107. ما الشيء الذي يثير اهتمامك أكثر من سواه الآن؟
108. ما أهم الأعمال التي تود تحقيقها هذه السنة؟
109. إذا تسنى لك الحصول على ساعتين إضافيتين أسبوعيًا، فقيم ستقضيهما؟
110. ما الأشياء التي تفضل القيام بها عندما...؟ (لا تكون في العمل، لا تعنى بأسرتك، إلخ).
إظهار التعاطف مع الآخرين
111. قل لي، كيف حالك؟
112. هلاً حدثتني أكثر عن ذلك؟ ماذا يجري؟
113. ماذا تقصد عندما تقول إنك تشعر ب...؟
114. لماذا في رأيك حدث ما حدث؟
115. ما شعورك حيال ذلك؟
116. أحاول أن أتخيل كيف شعورك. أعتقد أنه شعور (بالغضب، بالإحراج، بالفخر، إلخ). أليس كذلك؟
117. إلى أي مدى تشعر الآن (بالغضب، بالإحراج، بالفخر)؟
118. هل ما جرى كان صعبًا بالنسبة لك؟ أظنه كان تحديًا كبيرًا. (لا تظهر عدم الاكتراث أبدًا، وخذ كل ما يقال على محمل الجد).
119. هل ترى أن ما فعلته هو عين الصواب؟ أو، هل تعتقد أن ذلك كان هو الرد المناسب؟ (لا تصدر أحكامًا. الأحكام تقتل التعاطف في مهده. اسأل الطرف الآخر عن رأيه!).
120. يبدو أننا هنا إزاء قضيتين مختلفتين فعلاً، أليس كذلك؟ أو، يبدو أنك تشعر بأنك واقع بين مطرقة وسندان... أليس كذلك؟ (قم بإعادة الصياغة والتأكيد. تلخيص ما قاله شخص آخر هو أمر ممل ومرهق وإعادة الصياغة أو التركيب أكثر تأثيرًا).
121. ما الذي تفكر في عمله؟ أو، في رأيك ما الخيارات المتاحة لديك؟
122. لقد مررت بتجربة مشابهة للغاية. هل بوسعي أن أشاركك إياها؟

123. هل ثمة ما يمكنني أن أسديه لك ويكون مفيداً؟
طلب رأي حول علاقة عمل
124. من وجهة نظرك، كيف ترى التعاون الراهن بيننا؟
125. هل تستطيع أن تقدم لي تقييماً صادقاً عن عملنا معاً؟
126. هل ثمة شيء تود تغييره في علاقتنا؟
127. ما الذي ينبغي لي الإكثار منه؟ وما الذي ينبغي لي الإقلال منه؟
128. هل ثمة أشخاص في المؤسسة يجب أن أمضي معهم وقتاً أطول؟
129. هل المستوى الحالي للتواصل كافٍ؟
130. هل بوسعي القول إنني أؤدي عملاً ناجحاً في الربط بين عملنا وبين أولوياتك الرئيسية؟
131. ما الشيء الذي أديته وكان عظيم الفائدة لك؟
132. كيف لي أن أساعدك في تحقيق أهدافك؟
133. هل ترى أنني أتصدى لأهم القضايا وأخطرها لديك؟
134. كيف لي أن أجعل حياتك أسهل؟
135. كيف يمكنني أن أجعل العمل معي أكثر يسراً؟
136. كيف يمكنني أن أصبح مستمِعاً أفضل لك ولمؤسستك؟
137. هل هناك أي جانب في عملك أو مؤسستك ترى أن عليّ فهمه بشكل أفضل؟
138. بصفة عامة، كيف لي أن أكون أكثر فاعلية في مساعدتك على تحقيق أهدافك؟
139. هل هناك أي مسائل أخرى يتعين علينا أخذها بعين الاعتبار أو التفكير فيها من أجلك؟
140. هل لديك أي هواجس أخرى تريد طرحها في اجتماعنا؟
141. على مقياس يبدأ من 1 إلى 10، ما الدرجة التي تركيني وتزكي شركتي بها إلى صديق أو زميل؟

3. تدريب الآخرين وإرشادهم

مَنْ الذي ينتفع من تجربتك وحكمتك الآن؟ لا يهم كم عمرك. إن تدريب الآخرين وإرشادهم هو خدمة رائعة يمكنك تقديمها، سواء في نطاق العمل أو الحياة الشخصية.

وتكتسب الأسئلة الفعّالة أهمية كبرى عندما تتولى تدريب شخص ما. فهي تساعدك على إرشاد الشخص الآخر إلى الحل بدلاً من أن تمليه عليه. وتساعدك في التعرف على آمال الشخص الآخر ومخاوفه وأحلامه. أن الأسئلة الفعّالة تمكّنك من استنفار الطاقات الكامنة لدى الأشخاص بطريقة تعزز قدراتهم ولا تُحد منها.

142. كيف أكون خير مُعين لك في علاقتنا؟
143. ما أفضل تجربة تدريبية أو توجيهية مررت بها؟ ولماذا كانت بالغة الفائدة لديك؟
144. ما أهم أهدافك الآن؟
145. ما الأسئلة التي تشغل بالك الآن؟
146. ما الأسئلة التي يمكنني مساعدتك في جوابها؟
147. ما أكثر ما يثير حماسك في الحياة الآن؟
148. هل ثمة شيء ترى أنه يصعب عليك كثيرًا أن تؤديه، ولكنه، إذا كان بوسعك أن تؤديه، فسوف يعزز بدرجة ملحوظة من نجاحك؟
149. ما السقف الزمني لديك لتحقيق هذه الأهداف؟
150. ما الذي يتعين عليك تحقيقه كي تبلغ مبتغاك؟
151. ما أكثر شيء تخشاه وأنت تحاول تحقيق هذه الأهداف؟
152. ما أهم العقبات التي تعترض سبيلك؟
153. هل لديك أي شيء على الإطلاق ترى أنه قد يزيل تلك العقبات؟
154. هلّا أعطيتني لمحة عامة عن المشكلة؟ كيف بلغت ذلك الحد؟
155. ما الحلول التي جربتها حتى الآن؟ وكيف سار ذلك؟
156. ما أفضل الحلول التي يمكنك تخيلها لذلك؟

157. هل مررت بأي شيء شبيه من قبل؟ وماذا حدث في تلك الحالة؟
158. ما الذي لا تعرفه في هذا الموقف وكنت تتمنى لو عرفته؟
159. هل بوسعك أن تعطيني مثالاً لما قلته تَوَّأ؟
160. عند النظر للوراء، فيم كنت أعظم نجاحًا؟ ولماذا؟
161. متى كنت راضيًا فعلاً في عملك؟
162. ما جوانب عملك، اليوم، الأكثر إرضاء لك؟
163. ما أعظم قدراتك؟
164. ما أهم شيء لديك؟
165. ما هي بعض الأشياء التي يتعين عليك التخلي عنها كي تمضي قدماً وتحقق أهدافك؟
166. ما حلمك لمستقبل حياتك المهنية؟
167. ما الذي وجدت فيه أعظم الفائدة في هذا الحوار؟
168. بناء على هذا النقاش، ما خطواتك التالية؟

4. حل أزمة أو شكوى

عندما يعبر شخص ما عن شكواه، فإن ردة الفعل الأولى تكون غالبًا الجدل معه بشأن الشكوى والسعي للبرهان على أنه لا يملك كل الحقائق، وتصحيح فهمه. ويتولد لديك التصميم على إثبات صحة موقفك.

لكن عندما يكون الشخص غاضبًا، تصبح العواطف لديه مثل الحقائق. والناس يحبون أن تُسمع أصواتهم وتُفهم مواقفهم. ثم إن الحجاج المنطقي لن يقتنع الآخرين بأرائك، بل على العكس سوف يوجب التوتر. ولذلك عندما ينشأ خلاف ما، اجعل هدفك هو الفوز بالعلاقة، لا بنتيجة الحجاج!

في المرحلة الأولى من أي أزمة أو مشكلة، يجب عليك البدء بالأسئلة. فذلك سوف يوفر لك المعلومات الأساسية، والأهم سوف يوجد لك حليفًا في حل المشكلة.

169. أشكرك على إثارة تلك النقطة معي. هلأ أخبرتني كل ما تعرفه عن ذلك الموقف؟

170. هل حدثتني أكثر عن ذلك؟

171. أحمقاً؟

172. ماذا حدث بعدئذ؟

173. ماذا كانت ردة فعلهم؟

174. كيف بلغ الأمر تلك النقطة في رأيك؟

175. وماذا يمكنك أن تخبرني به غير ذلك؟

176. آسف على ذلك. ما الذي تود أن يتم عمله في هذه المرحلة؟

177. هذا الأمر بالغ الأهمية لي. ما أقرب موعد يمكننا للقاء فيه والنقاش حول ذلك شخصياً؟

178. هل سيكون مفيداً أن أبذل بعض الجهود في تقصي الحقائق الإضافية، ثم نلتقي وجهاً لوجه خلال الأيام القادمة للنقاش حول بعض الإجراءات المقترحة لمواجهة ذلك؟

179. إذا ظهر أي شيء آخر في غضون ذلك، فهل يمكنك أن تخبرني به فوراً؟

5. استقطاب رؤسائك

كيف يغرس أداء شخص ما وتصرفاته الثقة في رؤسائه؟

مثلما أن العميل تدهشه الأسئلة الوجيهة والمحفزة للأفكار، فإن رئيسك أو قيادات مؤسستك سوف يدهشهم ذلك أيضاً. ولا شك أن قدرتك على أداء عملك بنجاح وبلوغ أهدافك هي مسألة مهمة، ولكن ما لا يقل أهمية هي تصرفاتك ونظرتك للأمور.

هل أنت متعالم تدعي معرفة كل شيء؟ أم أنك تُبدي فضولاً كبيراً ورغبة في التعلم؟ وهل تعتبر نفسك المُلهم الوحيد الذي لا يأتيه الباطل؟ أم أنك تتشاور مع زملائك ورؤسائك بشكل منتظم؟

سوف تعينك هذه الأسئلة على استقطاب رؤسائك وإظهار أنك عضو ملتزم ولديه فضول حقيقي.

180. ما أهم المبادرات التي سوف تطلقها المؤسسة على مدى الاثني

عشر شهرًا التالية؟

181. ما أولوياتك للاثني عشر شهرًا التالية؟
182. ماذا يتوقع منك رئيسك في العمل هذا العام؟
183. فيما يخص تحقيق أهدافك، في أي الجوانب نسير حسب الخطة، وفي أيها استبقنا الموعد المحدد، وفي أيها تخلفنا عنه؟
184. هل هناك أي شيء يمكنني عمله لمساندتك وأنت تتابع أهدافك؟
185. كيف يمكنني مساعدتك في اتخاذ هذا القرار؟
186. كيف يمكنني مساعدتك في تنفيذ هذا القرار؟
187. هل يمكنك أن تطلعني على كيفية وصولك أنت وقيادتك لذلك القرار؟ ما الخيارات الأخرى التي فكرتم بها؟
188. ما التحديات الكبرى التي ترى أنك سوف تواجهها مستقبلاً؟
189. ما الذي يثير حماسك بشأن المستقبل؟
190. عندما تنظر إلى الوراء حيث مسيرتك المهنية، ما أبرز سمات من عملوا لديك وكان أداؤهم مميزاً؟
191. من وجهة نظرك، ماذا يجب أن تكون أهم أولوياتي في رأيك على المدى القصير والمتوسط والطويل؟
192. إذا أردت أن أتجاوز توقعاتك في المراجعة القادمة لأدائي، فما الذي يتعين عليّ عمله من الآن وحتى ذلك الحين؟
193. ما أعظم ثلاث نقاط قوة لديّ في رأيك؟ وما أبرز مواطن ضعفي أو احتياجاتي للتطور؟

6. استقطاب موظفيك

القادة العظماء يسألون أسئلة عظيمة. وهم يعرفون أنهم وإن جاءوا هم بكل الإجابات، فإن احتمالات أن يؤمن أحدٌ غيرهم بالحل تظل مقاربة للصفر. ولكن إن كان موظفوه هم من يتوصلون للإجابة - إذا شعروا بامتلاكها - فإن ثمة فرصة جيدة لأن يثمر ذلك كله.

الإخبار وتوجيه الأوامر وتقرير الحقائق كما تراها أنت لا تستقطب موظفاً أو

تمنحه الثقة. وإذا كانت الإجابات تجعلك تبدو قائدًا، فإن الأسئلة هي التي تُوجد لك أتباعًا حقيقيين.

194. هل ثمة شيء نُؤديه ولكنه لم يعد مهمًا أو مؤثرًا، وعلينا الكف عن أدائه؟

195. ما أفكارك التي يمكن أن تفيد في الارتقاء بالمؤسسة؟

196. كيف لنا أن نحسّن ذلك؟

197. ما هو في رأيك الإجراء الأهم الذي يمكننا اتخاذه لجعل مؤسستنا أكثر نجاحًا؟

198. هل تعرف لماذا نُؤدي ذلك على هذا النحو؟

199. ما المشكلة الحقيقية التي تقف وراء ذلك في رأيك؟

200. هل هناك ما يعيق أداءك وظيفتك على النحو الأمثل؟

201. ما الأفكار التي تقترحها ل...؟ (خفض التكاليف، زيادة الإيرادات، تحسين الإنتاجية، تحسين الابتكار، إلخ).

202. ما الذي يمكن أن يجعل عملك أكثر تشويقًا وإثارة؟

203. ما المكان الذي تريده في مؤسستنا؟

204. ما المعلومات أو الموارد الإضافية التي سوف تجعلك أكثر فاعلية؟

205. أين تراني أكثر نجاحًا وأكثر تأثيرًا؟

206. ما أكثر شيء تحبه في عملك؟

207. ما جوانب وظيفتك الأكثر صعوبة؟

208. بناء على تجربتك، كيف تصف ثقافة هذه المؤسسة؟

209. ما الذي يجعلك تفاخر بالعمل هنا؟

210. هل يمكنك أن تذكر قرارًا إداريًا حديثًا لم تفهمه وتتمنى أن تعرف المزيد عنه؟

211. ما الذي يمكن للقيادات عمله كي يصبح تواصلها مع المؤسسة أكثر فاعلية؟

212. مَنْ الشخص الذي تتمنى لو عرفته أكثر في مؤسستنا؟

213. ما الذي يقوله عملاؤنا في الفترة الأخيرة؟

7. تقييم مقترح أو فكرة جديدة

كيف تحدّد ما إن كانت فكرة جديدة جيدة أو سيئة؟ وما إن كانت واعدة أو تفتقر تمامًا للواقعية؟

نتهال علينا كل يوم أفكار ومقترحات، فقد يقترح عليك أحد موظفيك مبادرة جديدة تتطلب استثمارًا، أو قد تخطر لأحد أبنائك فكرة حول رياضة جديدة يريد ممارستها أو مسار وظيفي يريد أن يسلكه.

سواء كنت تتحدث إلى عميل أو فرد من أفراد أسرتك، فسوف تمنحك هذه الأسئلة القدرة على التعلم والاستقطاب وتقييم المقترحات والأفكار التي يطرحها الآخرون.

214. لماذا تفعل ذلك؟ (ما الذي يروك في فعل ذلك؟).

215. ما رسالتك؟

216. ما الذي تعتبره مهمًا في ذلك؟

217. ما أهم أهدافك؟

218. ما الذي تأمل تحقيقه بالضبط؟

219. كيف ستبدو النتائج؟

220. ما النتائج التي تتطلع إليها؟

221. كيف سيبدو النجاح؟

222. كيف سيؤثر ذلك في...؟ (العملاء، الموظفين، الموردين، موظفي الإسناد، أو غيرهم).

223. ما التغييرات التي سوف تنجم عن ذلك في رأيك؟

224. هل تظن أنه سوف تتمخض عن ذلك أي نتائج سلبية؟

225. كيف لذلك أن يحد من قدرتك على التصرف بطرق أخرى أو في أماكن أخرى؟

226. ما أهم افتراضاتك؟

227. ماذا تفترض حول...؟ (أي عدد من المتغيرات التي قد تؤثر على القرار).

228. كيف يمكنك أن تتحقق من ذلك الافتراض؟

229. ماذا لو تبين خطأ أحد افتراضاتك الأساسية؟

230. ما خطتك؟

231. كيف ستكون مقاربتك لذلك؟

232. ما المساعدة أو الموارد التي تحتاجها من أجل إنجاز ذلك؟

233. متى تعزم البدء؟

234. ما العوامل التي تحكم التوقيت لديك؟

235. هل توجد مزايا للبدء مبكرًا؟ للبدء متأخرًا؟ وهل من مساوئ؟

236. من الذي لديه صلاحية اتخاذ القرار بشأن التوقيت أو التأثير في ذلك؟

237. أين يمكن أن يكون الخلل؟

238. ما مخاطر الانتظار أو عدم فعل أي شيء؟

239. ما الشيطان أو الثلاثة الأهم التي ينبغي أن تجري بشكل جيد كي ينجح ذلك؟

240. ما المخاطر التي يمكنك ضبطها، والتي لا يمكن ضبطها؟

241. ما الأشياء الأخرى التي فكرت بها؟

242. لو لم تعترض سبيلك أي معوقات، فماذا كنت ستفعل؟

243. كيف تقارن ذلك بالبدائل الأخرى؟

244. ما أفضل بديل بعد ذلك؟ هل يوجد متغير يمكن أن يجعل ذلك هو البديل الأفضل؟

245. هل ذلك يتماشى مع رسالتك؟

246. هل ذلك يتماشى مع معتقداتك وقيمك؟

247. هل ذلك يتماشى مع ما كنت تصرح به علنًا؟

248. كيف يتماشى ذلك مع المبادرات الأخرى التي تطلقها المؤسسة؟

8. تحسين سير اجتماعاتك

تكون الاجتماعات، في أسوأها حالاً، عملاً يمضي فيه المرء الدقائق ويهدر الساعات. تحدث مع أي أحد يعمل لدى مؤسسة كبيرة (أو مؤسسة صغيرة في ذلك الشأن) وسوف تسمع منه كلاماً عن الوقت الكثير الذي يُنفق - وغالباً يُهدر - في اجتماعات لا تنتهي.

عندما تسأل تلك الأسئلة - ابتداءً من "هل من بديل نستعوض به عن الاجتماع؟" - فسوف تزيد من فاعلية وجدوى الاجتماعات التي تشارك فيها.

249. ما الهدف من هذا الاجتماع؟

250. ما الذي نأمل في تحقيقه؟

251. مَنْ الذي سيشارك أو ينبغي أن يشارك؟

252. كم من الوقت يحتاج الاجتماع؟ لماذا؟

253. هل يمكننا الانتهاء من ذلك في غضون نصف ساعة؟ (بدلاً من ساعة).

254. هل من بديل نستعوض به عن الاجتماع؟

255. ما القرارات التي يتعين علينا اتخاذها؟

256. هل لدينا ما يكفي من المعلومات لاتخاذ قرار؟

257. ما القرارات التي اتخذناها؟

258. كيف نرى سير هذا الاجتماع؟

259. هل كان وقتاً مفيداً؟

260. هل حققنا ما كنا نتطلع إليه؟

261. لو ألقينا نظرة استرجاعية، هل كان ينبغي لنا عقد هذا الاجتماع؟

9. طلب تبرع

ربما أنت أحد هؤلاء الذين يعملون في مجالس إدارات مؤسسات لا تهدف للربح.

يعتبر جمع التبرعات لصالح هذه المؤسسات من بين المسؤوليات الكبرى التي يتولاها هؤلاء الأعضاء والأمناء. وفيما يلي بعض الأسئلة الفعّالة التي يمكنك الاستعانة بها عند زيارتك شخصًا كي تطلب منه تبرعًا. وسوف يعقب ذلك حوار متدفق يساعدك على النفاذ إلى قلب هذا الشخص وروحه.

262. في رأيك كيف يمكننا أن نخدم مجتمعنا (مرضى، طلاب، مشردين، إلخ) بشكل أكثر فاعلية؟

263. إذا كنت الرئيس التنفيذي وعرفت أنك تستطيع أن تحقق أي هدف، فما الأهداف التي سوف تأخذها على عاتقك في مؤسستك؟

264. ما رأيك في الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة؟ ماذا تقترح عليهم كي يوسعوا من نطاق عملهم؟

265. كيف تحب أن يتم إطلاعك على نتائج تبرعك؟

266. متى فكرت أول مرة في أهمية أعمال البر والإحسان في حياتك؟

267. لو كنت عضوًا في مجلس إدارة، فماذا سيكون رأيك في كيفية الاستفادة المثلى من تبرعاتك؟

268. ماذا تود أن تغير في مؤسستنا؟

269. كيف يمكن لنا أن نقدم خدمة أفضل ونصبح أكثر فاعلية؟

270. بحسب رأيك، ما الذي جعل مؤسستنا إحدى أشهر المؤسسات في مجتمعنا؟

271. كيف يمكن لنا أن نحظى بشهرة أوسع؟

272. كيف يمكننا أن نروي قصتنا بشكل أفضل؟

273. ما أفضل الصفات والخصال التي يتحلى بها الرئيس التنفيذي في مؤسستنا أو في أي مؤسسة أخرى تعرفها وتتعاون معها؟

274. إنك أحد خريجي كليتنا. كيف ساعدناك في الاستعداد لمواجهة الحياة؟

275. ما أهمية التقدير في حياتك؟

276. ما التقدير الأمثل للتبرع بحسب رأيك؟

277. كيف تحب أن يتم شكرك على التبرع؟
278. كيف كانت تجربتك مع مؤسستنا؟
279. ما رأيك في مؤسستنا؟
280. ما رأيك في هذا المشروع؟
281. ما أكثر الجوانب التي تحبها في برنامجنا؟ ولماذا؟
282. ما الطريقة المثلى لجذب انتباهك في المادة التي أرسلناها لك؟
283. ما الذي دفعك لتقديم أول تبرعاتك لنا؟
284. لقد توقفت عن تقديم التبرعات لمؤسستنا. لماذا؟ وفيم خيبتنا أمالك؟
285. متى بدأت تتبرع بالأموال وما الذي جعلك تبدأ ذلك؟
286. ما المؤسسة التي تتلقى أكبر تبرعاتك؟ وما حجم التبرعات التي قدمتها لها؟
287. ما الذي يجب أن نغيره كي نشغل مكانة أعلى على سلم أولويات تبرعاتك؟
288. ما التبرع الذي منحك أعظم شعور بالابتهاج؟
289. كيف كان تأثير الوضع الاقتصادي عليك؟
290. قل لي ما التبرع الذي تسبب لك في أشد خيبة أمل؟
291. ما الذي يدفعك لأن توجه تبرعاتك للمؤسسات التي تتبرع لها؟
292. ما الشيء الذي تريد تحقيقه أكثر من غيره في حياتك؟
293. بماذا تحب أن يذكرك الناس؟

نبذة عن المؤلفين

تجمع بين " أندرو سوبل " و "جيرالد بناس" علاقة هي أشبه ما تكون بالعلاقة بين " أوسكار " و " فليكس " في مسلسل "الثنائي الغريب" (The Odd Couple). وهما لا يتوقفان عن الجدل بشأن مَن منهما "فليكس" صاحب الشخصية الوسواسية، ومَن هو أشبه بشخصية "أوسكار" الفوضوي الذي لا يبالي.

وفي أي مناسبة، تجدهما قد سلكا مسارين متوازيين على نحو يثير الدهشة لكونهما قد أصبحا حُجَّتَيْن، كلٌّ في مجاله. و "جيري" هو الخبير العالمي الرائد في استقطاب متبرعين مدى الحياة؛ أما "أندرو" فهو الخبير العالمي في استقطاب عملاء مدى الحياة. وعلى مدى سبعين سنة من خبراتهما مجتمعة معًا في تقديم الاستشارات والتدريب للقادة، تعلمنا كيف يستعينان بالأسئلة الرائعة لتعزيز أواصر العلاقات، والفوز بالمشروعات الجديدة والتأثير على الآخرين. ويأتي كتاب "الأسئلة الفعالة" كثمره لتعاونهما الفريد.

"أندرو سوبل"

يُعتبر " أندرو سوبل " المؤلف الأوسع انتشارًا في العالم فيما يتعلق بولاء العملاء والقدرات اللازمة لإرساء علاقات عمل قوامها الثقة. وقد عرّف كتابه الأول، "عملاء مدى الحياة" (Clients for Life) - وكان بين الكتب الأعلى مبيعًا - فئة فئة كاملة من أدبيات الأعمال فيما يخص ولاء العملاء. أما مؤلفاته الأخرى فتشمل "صناعة الأمطار" (Making Rain)، والكتاب الحاصل على الجوائز "الكل مقابل شيء واحد: عشر استراتيجيات لإرساء شركات مع العملاء قوامها الثقة"

All)

for One: Ten Strategies for Building Trusted Client
.(Partnerships

وعلى مدى ثلاثين سنة، عمل "أندرو" استشاريًا لدى مسؤولين كبار في مؤسسات، ومعلمًا تنفيذيًا ومدربًا. وتضم قائمة عملائه مؤسسات مثل: "سييتي جروب"، و"زيروكس"، و"كوجنيزانت"، بالإضافة إلى شركات خدمية متخصصة مثل: "إرنست آند يونج"، و"بوز آين هاملتون"، و"تاورز واتسون"، وغيرها الكثير. وقد نُشرت مقالاته وأعماله في طائفة متنوعة من الإصدارات مثل صحيفة: "نيويورك تايمز"، و"بزنس ويك"، و"هارفرد بزنس ريفيو". وقد نال "أندرو"، الذي تخرج في كلية "ميدلبيري"، درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية "تاك دارتماوث".

ويُعتبر "أندرو" متحدًا رئيسيًا مرموقًا يلقي كلمات مفعمة بالأفكار والطاقة، ويشارك في ندوات تعقد في مؤتمرات وفعاليات كبرى. وتشمل موضوعاته التي يطرحها: "إيجاد عملاء مدى الحياة"، و"إنشاء مؤسسات تجيد استقطاب العملاء وكسب الأعمال"، و"التعاون من أجل زيادة الإيرادات"، و"مبادئ فرقة البيتلز"، و"الفوز بالمشروعات الجديدة وإرساء العلاقات عبر الأسئلة الفعالة". ويمكن التواصل معه عبر موقع:

<http://andrewsobel.com>

"جيرالد بناس"

"جيرري" هو الشريك التنفيذي في شركة "جيرالد بناس ولينزي آند بارتنز"، وهي واحدة من الشركات المرموقة حول العالم في مجال جمع التبرعات وتطوير الموارد المالية. وقد خدمت شركته ما يربو على 2500 مؤسسة منذ تأسيسها في عام 1968. ويضم عملاء "جيرري" الكثير من أبرز المؤسسات غير الربحية في العالم التي تشمل كل الجامعات المرموقة والمتاحف الكبرى ومراكز الرعاية الصحية المعروفة في الولايات المتحدة. أما على الصعيد الدولي، فقد قدّم "جيرري" المشورة لمؤسسات متنوعة مثل: جامعة "أكسفورد"، و"المستشفى الأمريكي في باريس"، وملجأ أيتام "نيوستروس بيكوينوس هرمانوس" في المكسيك وهو أكبر ملاجئ الأيتام في العالم.

وقد ألّف "جيرري" 13 كتابًا حظيت بانتشار واسع، من بينها كتاباه اللذان لا تخلو منهما قائمة أفضل الكتب مبيعًا، وهما: "توجيه الأسئلة" (Asking)، و"التبرعات الكبيرة" (Mega Gifts). وهو أيضًا مؤسس ورئيس مجلس

إدارة "مؤسسة الأعمال الخيرية" وهي واحدة من أبرز المؤسسات التي توفر برامج تدريبية فيما يخص أعمال البر والإحسان.

وبفضل المكانة المرموقة لشركته وتأثير كتاباته، فإن قليلين هم من استطاعوا أن يفوقوه تأثيرًا في تاريخ المهنة. فهو متحدث مفضل في المؤتمرات والورش عبر الولايات المتحدة. ويلقي في كل سنة أكثر من 50 كلمة رئيسية تأتي تحت عناوين متنوعة من بينها: "هز شجرة الأموال"، و"أخرج أفضل ما لديك"، و"الشراكة السحرية"، و"استمع!"، وغيرها.

ويمكن التواصل معه عبر موقع: <http://jeroldpanas.com>.

<http://nsarchive.gwu.edu/coldwar/interviews/episode-15/lord1.html> المصدر: **1**