

٣٣٧ سؤالاً جوهرياً

يساعدك على النجاح في العمل والحياة

# الأسئلة الفعالة

لبناء العلاقات  
والفوز بصفقات جديدة  
والتأثير في الآخرين

جيرالد بناس

أندرو سوبيل





**لتحویلک إلى الجروب أضغط هنا**



**لتحویلک إلى الموقع أضغط هنا**

للمزيد من الروايات والكتب الحصرية  
انضموا لجروب ساحر الكتب

الأصلية الفعالة

أندرو جيرالد  
سوبل بناس

الأسئلة  
الفعالة  
لبناء العلاقات  
والفوز بصفقات جديدة  
والتأثير في الآخرين

ترجمة عن الإنجليزية  
أنور الشامي





[لمزيد من المعلومات عن الكرمة: facebook.com/alkarmabooks](https://facebook.com/alkarmabooks)

العنوان الأصلي:

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

حقوق النشر © أندرو سوبيل 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.

سوبيل، أندرو

الأسئلة الفعالة لبناء العلاقات والفوز بصفقات جديدة والتأثير في الآخرين / أندرو سوبيل، جيرالد بناس؛

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

تدملك: 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 ومثمرة، وتحقيق النجاح في حياتهم المهنية، وتحفيز كل من يلتقطونهم في حياتهم - هذا الكتاب لأجلكم.

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

# المحتويات

## الأسئلة الفعالة

1. الأسئلة الجيدة أقوى تأثيراً من الإجابات السهلة
2. كُف عن الحرف ، إذا كنت لا تزيد الارتطام بالقاع
3. الكلمات الأربع
4. عندما يتعرّض البعي
5. الرسالة ليست مُهمّة فحسب ، بل هي كل شيء
6. اخْرُجْ مِنْ كَهْفِكَ
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 المُبتدأة
14. لا تدع أحداً يسلّبُك أحلامك
15. ربما يكون الصمت هو الجواب الأمثل
16. المعلم الأعظم
17. افتح الباب على مصراعيه
18. جوهر وظيفتاك
19. قضية خلافية
20. الطريق الذي سُلك
21. كيف ترونني؟
22. تلك اللحظة التي لا تُنسى من الحياة
23. هل هي خططك أم خططهم؟
24. لا تنظر خلفك مطلقاً إلا إذا كنت تتوبي العيش بهذه الطريقة
25. كيف تضع حداً للتدمر؟
26. استقص الأمر حتى تبلغ حقيقته
27. دائماً مخلصون
28. اعتقدت أن أكون متربّداً - ولكنني الآن غير واثق

- من دون ثرثرة فارغة .29  
لماذا يختلف هذا اليوم عما سواه؟ .30  
الأوان لا يفوت أبداً .31  
قيّم حياتك .32  
جوهر الموضوع .33  
اغتنم كل لحظة .34  
الإبهار والروعة في السؤال الفعال .35  
أسئلة تصلح لكل زمان ومكان  
293 سؤالاً فعّالاً آخر  
نبذة عن المؤلفين

الأسئلة  
الفعالة

# الأسئلة الجيدة

## أقوى

### تأثيراً من الإجابات

#### السهلة

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

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

هذا المسؤول يدير شركة تُقدر قيمتها السوقية بـ 12 مليار دولار. كُنا نجري معه مقابلة حول علاقات العمل الأكثر موثوقية لديه، وهي علاقات تشمل موظفي الخدمات والمورِّدين الذين تتعامل معهم شركته مراراً وتكراراً، وكذلك الأفراد الذين هم جزء من دائرة الداخلية التي تضم مستشاريه المؤمنين.

قال:

- بوسعي دائماً أن أجزم بخبرة وبصيرة أي مستشار أو مسؤول مصري أو محامٍ مرتفع، استناداً إلى نوعية الأسئلة التي يوجهها ودرجة إصغائه. هذا هو الأمر بكل بساطة.

وبكلمات مباشرة ولكن حاسمة حول ما يُعزّز العلاقات، يخبرنا بما يؤكده أيضاً المئات من قدمنا لهم المشورة وأجرينا معهم مقابلات، وهو أن: **الأسئلة الجيدة هي غالباً أقوى تأثيراً 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 تحفّنا على التعلم واستكشاف المزيد، وتذكرنا بما هو أهم في حياتنا.

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

ولكنك سوف تلتقي أيضاً مسؤولي شركات، ورجل دين، و مليارديرًا، ومحامياً، ورئيساً تنفيذياً لمركز طبي، وعشرات الآخرين. وهم جميعاً أشخاص مبهرون (لعلك تعرف بعضهم)، مثل السؤال الفعال لديهم نقطة تحول محورية.

وفي القرن العشرين، استهوى مفكرين عظام من أمثال "آلبرت أينشتاين" و "بيتر دراكر" طرح الأسئلة المحفزة للتفكير.

شاهد الشاب "أينشتاين" ذات صباح ضوء الشمس يلمع فوق حقل من الزهور، فسأل نفسه: "هل يسعني أن أسافر فوق شعاع الضوء؟ هل أستطيع بلوغ سرعة الضوء أو تجاوزها؟". ولاحقاً، أخبر صديقاً له قائلاً:

- لست موهوباً، ولكنني شديد الفضول.

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

وعوضاً عن تقديم المنشورة، كان "دراكر" يطرح عليهم أسئلة بسيطة ولكنها ثاقبة مثل: "ما العمل الذي تمارسه حقاً؟"، و "ما أكثر شيء يقدر عملاؤك؟".

وعندما عرّفه ذات مرة أحد الصحفيين باعتباره استشارياً (consultant)، اعترض "دراكر" قائلاً إنه في حقيقة الأمر "مُحرج" (insultant)، في إشارة إلى الأسئلة الصعبة وال مباشرة التي كان يهوى توجيهها لعملائه.

وقد ظل الأدباء العظام يدركون دوماً أهمية السؤال في إبداعاتهم. وليس من قبيل المصادفة أن أشهر فقرة مسرحية في الأدب العالمي بأسره تمحور 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 الفعالة** عنواناً لهذا الكتاب، لأن الأسئلة التي اخترناها يمكنها أن تبعث حياةً جديدة في حواراتك بطرق مبهجة وغير متوقعة. وهي تمثل أدوات فعالة للنفاذ مباشرة إلى جوهر القضايا. وهي أيضاً بمثابة المفاتيح للأبواب الموصدة.

ويُسرد كل فصل من الفصول الأربع والثلاثين القصيرة التالية حواراً أو يعرض لموقف اعتراف تحول بفضل سؤال أو أكثر من الأسئلة الفعالة. وقد استعنا بنماذج من واقع الحياة كي نُبَيِّن كيف ومتى يُستعان بهذه الأسئلة. أما في القسم الأخير من هذا الكتاب، "أسئلة لكل زمان ومكان"، فقد استعرضنا قائمة تضم 293 سؤالاً فعالاً إضافياً. وهذه الأسئلة الإضافية ستكون عوناً لك على تحقيق النجاح في طائفة منوعة من المواقف الحياتية سواء على الصعيد المهني أو الشخصي.

إن تعلمك كيفية استخدام الأسئلة الفعالة يمكن أن يعزز كثيراً 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 بذلك، وتقوية فاعلياتك 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 بالقاح

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

وقد عبرت فرقة موسيقى البو بـ "بروكول هاروم"، في ستينيات القرن العشرين، عن ذلك أدق تعبير عندما غنت: "عالي المُشوّش يومض، يا للجنون".

كنا في اجتماع مع مسؤولي شركة اتصالات كبرى أرادت شركتي الاستشارية العمل معها. وكانت عندئذ شريكاً حديث العهد في الشركة. وجئتني متحمساً - لا بل شديد التحمس - لأن أضع بصمتى عبر استقطاب عميل جديد مهم.

كنت عازماً على إنجاح 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 نواباً للرئيس ويحملون على عاتقهم مسؤوليات كبيرة. لم يكونوا في القمة، ولكنهم كانوا يشغلون مناصب مرموقة. دُعينا للدخول إلى قاعة الاجتماعات الرّحبة. لم تكن هي القاعة المخصصة لاجتماعات مجلس الإدارة - فسطح الطاولة كان مُنضداً وليس من الخشب الصلب. ولكنها كانت أنيقة بما يكفي، ونظرنا حولينا باستحسان.

كنت قد جلبت لهم ملفات ضخمة. مجموعات سميكية من شرائح "الباوربوينت"، ووثائق كثيرة مُفصلة.

تبين أنها كانت تحضيرات من النوع الخطأ تماماً.

كان ينبغي لي أن أضع نصب عينيَ الرئيس الأمريكي الأسبق "ودورو ويلسون" الذي قال: "إذا كان علىَّ أن أتحدى 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 قطعاً جاهزاً للإيجاز في كلامي.

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

- حدثونا قليلاً عن أنفسكم.

أردت ألا أدع الشك يساورهم ولو للحظة في كوننا الأجر بماسعدتهم وأننا لا نُبارى في ذلك. حدثتهم عن تاريخ شركتنا، وكيف انبثقت عن اندماج بين شركتي استشارات آخرين. ولأنني عايشت تلك القصة بنفسي، فقد كنت أحسّبها قصة آسرة.

قدمت وصفاً لقاعدة عملائنا، واستعرضت بعضًا من أهم أساليبنا. حدثهم عن نهج "الفريق المشارك" الذي نتبناه في التعاون مع عملائنا، وعن حُسن الإصغاء الذي نمتاز به (كنت حديث العهد ولم أدرك المفارقة الكامنة في ذلك الزعم).

لم أغفل أيّاً من الحقائق الأساسية. وهي حقائق كنت أرى أنها سوف تبهرهم و يجعلهم يقررون سريعاً استبقاءنا في التّو واللحظة.

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

وبعد ثلاثة دقيقتين تقريباً، اختتمت أنا وزملائي أخيراً عرضنا التقديمي. ثم عم الصمت.

مذّلت 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 تُبيّن لنا من سوى هؤلاء الذين التقيناهم في الشركة يجب علينا التحدث إليهم؟

لا. كانت تُخرج جدول مواعيدها وتقول:

- كان ذلك مفيداً للغاية، أشكركم. يتعين عليَّ الآن اللحاق بجتماع آخر.

لقد فات الأوان! لم ننسى سوى علاقة شخصية ضعيفة - بل في الواقع لم ننسى أية علاقة. لم نعرف شيئاً تقريباً عن أهدافهم أو مشكلاتهم أو التحديات التي يواجهونها. لقد أضعنا فرصتنا. والآن ها نحن نُصطّب إلى الخارج.

(أكتب ذلك الآن، وأنا أسمع لازمة أغنية "بوب ديلان" "صفحات من الماضي" (My Back Pages) تتردد في رأسي: "آه، ولكنني كنت عندئذ أكبر سنًا بكثير، وأنا الآن أكثر شباباً." 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 شريكى 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؟

صَمَّت "دي ويت" برها وراح يفكّر. نظر لأعلى وسأل:

- ماذا تود أن تعرف عنَّا؟

ثم صمت.

(غالباً ما نُسأل سؤالاً، وعندما يعقب ذلك ولو برها 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 تُلقي سؤالاً، فلتتصمت!".

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 معًا داخلياً.

وقد أفضى ذلك لحوار تفاعلي ومتعمق.

سؤاله "دي ويت":

- لدى فضول. هلا حديثي أكثر عن "كيفية العمل معًا داخلياً"؟ ما الذي دفعك لطرح ذلك السؤال؟ وأضاف مزيداً من الأسئلة المدروسة. وأخذ يعطيهم بعض النماذج عن أحد المهام التي أوكلها لنا عملاونا، 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 أعضاءها لم يعملوا معًا بطريقة جيدة. اطلعنا أيضاً على الخطط التوسعية لدى العميل في آسيا. وتبيّن لنا السبب الذي جعلهم يلجأون للمساعدة الخارجية.

قام "دي ويت" بشيء آخر لا يغيب عن ذاكرتي مطلقاً. فقد أثني علىي لدى العميل. أنا وليس هو! وعوضاً عن حديثه عن خبرته العريضة التي تمتد لـ 25 سنة - وإحاطته التامة بهذا المجال - آثر أن يتحدث عن كونه محظوظاً لأنني من بين أعضاء فريقه. وقال إنني أحد ألمع شركائه الشباب، وواحد من أفضل الذين يكُونون في أعمالهم. أنا!

جاء النقاش مختلفاً وأكثر ثراء 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. دعينا للعودة لإجراء مزيد من النقاش. وبعدئذ طلب منا أن نقدم مقترن عمل. وقد ظل "دي ويت" يعمل معهم حتى تقاعد بعد ثمان سنوات. وهم لا يزالون حتى الآن عملائي. عملاء مدى الحياة.

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

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 عنّي؟".

## 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. هلرأيت ولو مرّة شخصاً يقدم جواباً على مدى خمس دقائق عن السؤال الخطأ - عن سؤال يحسب أنه سمعه رغم أنه لم يسأل في الواقع 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 بوسنك أن تطلب منه أن يحدد أي جزء من خلفيتك يثير اهتمامه، وتبدأ حديثك من هناك.

متى توجه السؤال؟

- عندما تُسأل سؤالاً عامّا قد يقتضي جواباً مستفيضاً.
- عندما يكون الوقت المتاح ضيقاً وتريد التأكد أن جوابك بالغ الإيجاز سوف يأتي صائباً ودقيقاً.

صياغات أخرى للسؤال

- "أي جزء من خلفيتي يثير اهتمامك؟"
  - "أي جانب من ذلك الموقف تود 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 تود مني أن أتحدث عنه؟"

### 3 الكلمات الأربع

- أربع كلمات. هذا هو كل ما أريد. أربع كلمات فحسب.

كنت في مكتب "جورج". كان يذَرُّ غرفة مكتبه جيئة وذهاباً والشرر يتطاير من عينيه. بدأت أرى أثر أفعاله واضحاً في بساط الأرضية.

يشغل "جورج" منصب نائب المستشار في إحدى الجامعات الأمريكية الكبرى في الجنوب الشرقي. وهو في رأيي شخصٌ رائع - لا سيما أني قد عملت مع مسؤولي جامعات كثُر. قلت له:

- هدى من روحك. سوف تتفجر. اجلس.  
سألته:

- ما شأن الكلمات الأربع؟ ماذا تقصد بها؟

قصَّ عليَّ حكايته. بكل أسف، فقد سمعتها من "جورج" قبل ذلك. كان قد خرج لتوه من اجتماع ضم مسؤولين كباراً في الجامعة. لا شيء تغير. قال:

- كنا في اجتماع آخر من تلك الاجتماعات العقيمة مع المستشار. أمضينا ثلاثة ساعات كاملة، ظل يحدثنا خلالها عما يرى، وعما يريد، وعن أولوياته، ورؤيته لأداء الجامعة في ظل قيادته. تابع "جورج" كلامه عن جمعة 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 ويسأله عن رأينا. مرة واحدة فحسب. الكلمات الأربع التي أؤُدُّ منه أن يقولها هي: "ما رأيك في ذلك؟".

إن "جورج" مُحَقٌّ في ذلك. فتلك الكلمات الأربع، ما رأيك في ذلك؟ كلمات فعالة. فأنت تطلب عبرها رأياً. والشخص الذي تتحدث إليه يريد منك أن تصغي. لقد سمعت عن أناس يثثرون عندما يتكلمون. ولكنك لم تسمع قط عن شخص يصغي أكثر مما ينبغي.

ذات مساء، كتب "ثورو" في يومياته يقول: "الليوم حظيتُ بأعظم ثناء. فقد سأله أحدهم عن رأيي وأصغيتُ فعلاً إلى جوابي".

ليس يسعك أن تلبس زلاجتي جليد لأول مرة في حياتك من دون أن تبعث هيئتك على السخرية ولو قليلاً. وقد يكون فن الإصغاء أيضاً زلقاً 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 تتوالى بلا نهاية، فهي ما نسميه الأسئلة المفتوحة، إذ يتذرع 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 ينافي البديهة، ولكنك عندما تطرح سؤالاً ثم تصغي للجواب، فإنك تصبح الممسك بدفة الحوار. ولأنك أستاذك 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 تذكرت كل ذلك مؤخراً. صادفت رسمًا كاريكاتورياً لـ "فرانكلين ديلانو روزفلت" في أحد ملفاتي القديمة. كان يتكئ إلى عصاه، ويميل للأمام بوضوح مرهفاً سمعه إلى رجلين، بدا جلياً أنهما متشردان، وقد استوقفاه في مكان ما.

لا أذكر أين وجدت الصورة، ولكنها كنز لا يقدر بثمن. يبدو أحد الرجلين ضئيل البنية ويميل للعدوانية. يضع يديه في جيبيه ويتحقق مباشرة في وجه "روزفلت".

أما الآخر فهو أضخم بنياناً وأكبر سنًا. يرتدي معطفاً قديماً رثا، وهو أشعث اللحية.

تبعد قبعة "روزفلت" الرمادية متكسرة نوعاً ما كالعادة. يُحني جسمه للأمام بوضوح. يبدو أنه يسألها عن رأيهما 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 فعالة، تأثيرها لا يُقاوم. لقد تبين أن حاجة المرء لأن يُصغي إليه هي واحدة من أعظم القوى التحفيزية في الطبيعة الإنسانية. الناس يريدون أن يُصغي إليهم! وقد أثبتت الدراسات بما لا يدع مجالاً للشك أننا نولي اهتماماً أكبر بهؤلاء الذين يُصغون إلينا. ثمة شيئاً يتلهف إليهما الناس أكثر من غيرهما، هما نيل التقدير وأن يجدوا من 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 وانتخب حاكماً للولاية. أما "جورج" فقد وقع عليه الاختيار ليخلف المستشار في منصبه. آه، ثمة شيء آخر أوّد إضافته: لا تحاول التخمين بشأن هوية ذلك الشخص، فهي قصة واقعية ولكنني غيرت الأسماء بنجاح.

اصنع لنفسك سمعة باعتبارك مستمعاً رائعاً. 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 "فيليپ ستانهوب"، وهو "إيرل تشسترفيلد" الرابع، يقول: "يُفضل كثيرون أن تستمع لقصتهم على أن تُقضى لهم حاجتهم". أجعل هؤلاء الذين يحيطون بك يشعرون بأن صوتهم مسموع عبر طرحك للسؤال الرائع: ما رأيك في ذلك؟ فأنت بذلك تفتح باباً على مصراعيه أمام فيض من المعلومات، وتصبح بمثابة الإسفنجة التي تمتصها.

إذن استمع. استمع بحرص. استمع باهتمام. استمع للصمت. استمع بعينيك. استمع! قد لا يروقك ما تسمعه عندما تطرح السؤال. وتلك هي المخاطرة التي تأخذها. لكن لا تنسَ أن بذور التقدم تكمن داخل الشخص التعيس، فالحصاة التي تُعلق بحزنك هي ما تجعلك تنتبه.

### متى توجه السؤال؟

- عندما تكون بصدور نقاش معضلة ما أو تخطيط لمسار مستقبلي.
- بعد أن تقدم وجهة نظرك أو تطرح مقتراحاً.
- عندما يأتيك أحد هم بمشكلة.

### صياغات أخرى للسؤال

- "إنني أُثمن رأيك. هل يمكنني معرفة رؤيتك حيال ذلك؟"
- "هل تودُّ أن تشاطرنِي رأيك؟"

### أسئلة للمتابعة

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

## 4 عندما يتغير البيع

يعتبر "دين كامن" مخترعاً استثنائياً. فهو يمتلك براءة ما يزيد على مائة اختراع مسجلة باسمه. فقد ابتكر مضخة أنسولين، وجهازاً محمولاً لغسيل الكلى، وكرسيّاً متحركاً يسير بالكهرباء، وعشرات الابتكارات الأخرى. وهو فوق ذلك يحظى بدعم أغنى وألمع الرأسماليين المغامرين في العالم. وقليلة من المخترعين هي من بوسها مضاهاة سجل نجاحاته.

الزمان هو ديسمبر من عام 2001، حيث كان "كامن" يعتزم إطلاق منتج جديد قال عنه إنه سوف يحدث ثورة تغيير 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. وقبيل الإعلان عنها، توقعت مجلة "بيوزويك" أنها ستكون أحد أهم اختراعات القرن.

وقد زعم "كامن" أن مصنعه الضخم الجديد سوف ينتج عشرة آلاف دراجة "سيجواي" أسبوعياً على مدار عام، مقدراً سعر الواحدة منها بخمسة آلاف دولار تقريباً. وبحسب مجلة "وايرد"، ذهب "كامن" إلى أن "الدراجة الصغيرة فائقة التقنية سوف تُبهر مسؤولي شركات مثل "فيديكس" و"أمريكان إكسبريس"، وسوف يستغربون كيف تنسى لهم العيش من دونها طوال كل تلك السنين". لكن في واقع الحال، انتهى المطاف بالمصنع لأن يُورّد حوالي عشر دراجات أسبوعياً، 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 غالباً لا. فالناس لديهم السيارات والحافلات والقطارات - ولديهم أقدامهم. لا أحد استشعر 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 يُوصف لها ذلك الحل؟ لا حاجة؟ لا بيع.

قبل خمس وعشرين سنة تقريباً، وفي 17 أبريل عام 1977، تحدث الرئيس "جي米 كارتر" عبر التلفزيون الوطني، وألقى خطاباً مؤثراً تمحور حول أزمة الطاقة.

أوضح أن دول منطقة الشرق الأوسط قد رفعت أسعار النفط. ولأن الولايات المتحدة تعتمد اعتماداً

كبيراً على إمدادات الطاقة من الخارج، فقد ناشد الشعب الأمريكي أن يُضحي ويرشد استهلاكه للطاقة. وقال، وهو يهز قبضة يده في الهواء، إن هذا التحدي هو "المعادل الأخلاقي للحرب". لقد كان "كارتر" محقاً تماماً فيما ذهب إليه بشأن أزمة الطاقة. وهو صاحب بصيرة وسابق لعصره. ولكن شعبيته شهدت تدنياً عقب الخطاب. فعموم الناس لم يقتنعوا برسالته ومناشداته. لم يقتنعوا مطلقاً بل ذهب بعضهم إلى حد السخرية منه. لماذا؟

في عام 1977، لم يكن الشعب الأمريكي يدرك أنه مسؤول عن مشكلة الطاقة. كانوا يرون أن لسبب المشكلة إنما يُعزى إلى الدول الأجنبية المصدرة للنفط، فضلاً 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 القدرة على التعامل مع المشكلة؟ لا بَعْد.

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 حسنت كثيراً من تجربة الاستماع. أحب المستهلكون هذه التحسينات. وسرعان ما زُوِّدت مساكن طلاب الكليات بأجهزة أسطوانات يمكنها أن تصنع صدى مجلجاً، وبمكبرات صوت وسماعات. لقد جعل هذا الانفجار في الجودة الأجيال السابقة من الأجهزة تتوارى خجلاً.

وأصبح الشغوفون بأصوات الاستريو الآن راضين كل الرضا عن تجربتهم السمعية. بعده، خطرت لدى شخص ما فكرة رائعة وهي فكرة الصوت الرباعي. نعم، بدلاً من سماعتين سيكون هناك أربع، يخرج عنها أربع قنوات صوتية متمايزة. وإذا كان الاستريو يبدو مثل الأداء الحي، فإن الصوت الرباعي سوف يصبح أشبه بالجلوس وسط مسرح للعزف يشغل العازفون أركانه الأربع جميعها. أليس كذلك؟

لقد كان الفشل الذريع هو قَدْر الصوت الرباعي. كان مكْلَفاً. 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 يجذب عن السؤال الثالث الذي يحدد ما إن كان أحد سوف يُقبل على شراء السمعاء رباعية الصوت: هل المشتري لديه استياء واضح من الأنظمة الحالية أو من الإيقاع الذي تتحسن به؟

لا استياء؟ لا بَعْد.

توضح صفة 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: ثق 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 أحداً لم يثير أي اعترافات 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 السّاسة إلى حقيقة أن كثيراً من موانئ الولايات المتحدة سوف يخضع عما قريب لإدارة حكومة شرق أوسطية - وإن بشكل غير مباشر. تعرضت صفة الاستحواذ لانتقادات حادة، وثارت هواجس بشأن تمكّن الإرهابيين من اختراق الولايات المتحدة الأمريكية. واعتبر امتلاك موانئ دبي العالمية المزعوم لعقود إدارة الموانئ الأمريكية مجازفة غير معهودة بالأمن القومي. هدد الكونгрس الأمريكي بالتدخل وإيقاف الصفة. لقد أصبحت قضية ساخنة ومثار خلاف في مبني الكابيتول.

ومع تعرضها لضغوط هائلة، أذاعت 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 الأربع متوفرة. قد تكون بقصد بيع خدمة إلى شركة ما، أو ربما تقدم مقتراً 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 يُلبي 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 لدى مشكلة، وقد امتلك تلك المشكلة، وقد تكون مخولة صلاحية التصرف، وقد يكون لدى استياء بالغ مما هو مطروح في الوقت الراهن - ولكن إذا لم أكن أثق بك وبقدرة شركتك على الاضطلاع بالمهمة، فلن يتم البيع).

إذا كنت تريدين بيع أي شيء، فلا بد أن تحدد ما إن كانت الشروط الأربع ملِيَّة. وفي الجزء الختامي من هذا الكتاب سوف تجد سلسلة من الأسئلة الإضافية التي يمكنك طرحها على المشتري المرتقب. وهي أسئلة سوف تساعدك في تحديد 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 بالعزز والالتزام. قبل أن تُنهِي نفسك سعيًا 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 كثيراً ولكن لا شيء يحدث. لن يتوقفوا عن اختلاف الأذار ولن يقوموا بالشراء!".

عندما يكون الناس جاهزين للشراء، يصبح ذلك شيئاً مبهجاً. فهم يمدون إليك أيديهم. وبينهمون بالتفاعل. ولكنهم لن يشتروا منتجك، أو خدمتك، أو فكرتك، إذا لم تتوفر الشروط الأربع.

**الشرط الأول: هل هناك مشكلة أو فرصة؟**

اطرح أسئلة من قبيل: "كم يكلف 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 "يملك" 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 يتبعين أن يتم إشراكه في حل هذه المشكلة؟".

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

اطرح أسئلة من قبيل: "هل يمثل ذلك مصدر إزعاج بسيط أو شيئاً ضفت به ذرعاً حقاً؟"، "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 يثير قلقك مما أو من طريقتنا؟".

## 5 الرسالة ليست مُهمة فحسب، بل هي كل شيء

لقد علمني 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 يُصدقون أنك مهتم بهم.

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

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

قال لي "هابر":

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

أجبته قائلاً:

- أستطيع تفهم دوافعك يا "رييك". فأنت شخص طموح. وبفضل جهودك ومثابرتك، تبوأت "لايف هيلث" مكانة بارزة في سوق الرعاية الصحية في هذه المدينة.

ثم سأله:

- هل يمكنك أن تُذكّرني برسالة "لايف هيلث"؟

- الجواب سهل. فأنا أحدث موظفي بشأنها طول الوقت. رسالتنا هي أن نوفر أنجح البرامج في الرعاية الصحية الحيوية والوقاية من الأمراض وأن نوفر أكثر العلاجات المتاحة حُنوا وأسرعها تجاوباً وبأقل كلفة ممكنة.

صَمَتْ برهة محاولاً استيعاب كلامه. وبعدئذ سأله:

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

- حسناً ...

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

- حسناً، وجدت فقط فرصة سانحة وبوسعها اقتناصها. لعلك تعرف، كم أنا شخص مقدم. أرهف سمعي. كلما سمعت كلمة "فقط" ثمة إنذار يُدوي داخلي. (أذكر أن "هاري إيمeson فوسدياك" 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" يتواافق مع جوهر رسالتكم؟ إنك تكاد تقوضهم. سوف يُفضي ذلك لتفكيكهم في نهاية المطاف.

سؤال:

- كيف تقول ذلك؟

أجبته:

- أنا لا أقول شيئاً، وإنما أسأل.

توقفت عندي عن الكلام. صمت تماماً. كان صمتاً مُطبيقاً - كذلك الذي يحدث عندما يسجل الفريق الضيف ثمانية أهداف في الشوط الأول من نهائي بطولة العالم لكرة البيسبول.

أقولها مرة ثانية:

- سألك 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 "لإيف 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 قبلتك التي تتوجه إليها. عندما يتخذ أحدهم إجراء كبيراً - أو قراراً مؤثراً - دفع النظر كي تتأكد إن كان يتواافق مع ما يمثله هو. أسأل: "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 غالباً ما نضل عنها، عندما ننهمك في غمرة الحياة اليومية ونستغرق في التفاصيل التي تلهينا عن الصورة الكبرى. وهو ما يحدث لأننا، بطبيعتنا البشرية، ننجذب إلى الأشياء التي تشبع نهمنا للإنجاز والثروة والقوة والشهرة. وهي أشياء لا تغذى غالباً قلوبنا وأرواحنا.

### متى توجه السؤال؟

- عندما ترى أحدهم يؤدي أشياء لا تتنسق مع جوهر رسالته.
- عندما يتخذ أحدهم قراراً بأن يستثمر وقتاً طويلاً 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 أيضاً التفكير بشأنها؟"

## 6 اخرج من كهفك

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

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

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

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

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

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

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

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

وبمعنى من المعاني، فإن الأسئلة الفعالة هي وسائلنا التي تساعدنا على رؤية الواقع الحقيقي من حولنا بدلاً من الانعكاسات الظلية. عندما تصف زوجتك حادثاً وقع لأحد أطفالك، فهل يأتي وصفها موضوعياً؟ وعندما يقدم لك زميل عمل مقتراحاً استثمارياً في مجال ليس لديك معرفة عميقة به، فما مدى دقة تقييمك للمقترح؟

إنك لا ترى في كلتا الحالتين سوى الظلال - لقد أتيحت لك رؤية منقاة 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 سocrates. ونرى الحياة عبر مُنفيات.

عاش سocrates في بلاد الإغريق القديمة، وكان معلماً في فن توجيه الأسئلة الفعالة. بدلاً من إلقاء المحاضرات، راح يعلم عبر طرح الأسئلة المحفزة للتفكير على طلابه. ومن خلال هذه الأسئلة، كان يجذب عقول طلابه إلى العملية التعليمية، فيكشف لهمحقيقة افتراضاتهم، ويصل معهم لجوهر القضايا على مهل ولكن يبيقين.

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

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

لقد كان سocrates نافداً جريئاً لمجتمعه وحكومته الأنثينية. وفي نهاية المطاف حُكم عليه بالموت لما اعتبر انتقادات وجهها للطبقات الحاكمة. ومن دون أي مقاومة منه، تجرع كأس السم المعد من نبات الشوكران. تغلغل السم في جسده شيئاً فشيئاً حتى بلغ قلبه ومات، بعدما خُلِّد اسمه كأحد أعظم الفلاسفة عبر التاريخ.

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

تستطيع الاستعانة بالمنهج السocrاتي في عملك اليومي وحياتك الشخصية بما يحقق لك الفائدة المثلثة. فكيف يمكنك التأسي بسocrates أكثر مما أنت عليه؟ أولاً، ابدأ بالأسئلة وليس بالأقوال أو التأكيدات أو الأوامر.

فكرة في هذه الأمثلة:

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

جرّب: "كيف لك أن تقيّم 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"،

جرّب: "ما أفكارك لعمل تريده تأداته هذا الصيف؟" أو "إنني متشوق لأن أسمع منك كيف يسير بحثك عن وظيفة. في أي نطاق تبحث؟".

وبدلاً من: "لقد صفت ذرعاً بغضبك!"،

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

ثانياً، اطرح أسئلة جوهرية حول أشياء يعتبرها الآخرون مُسلّمات - أسئلة ربما تكون مبالغة 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، فاسأله: "ماذا تعني عندما تقول "العمل بروح الفريق"؟".

وعندما يقول صديق لك إنه بحاجة لأن يحدث توازنًا أكبر بين عمله وحياته، فاسأله: "ما هو التوازن بين العمل والحياة من وجهة نظرك؟". وعندما يقول أحدهم: "إبني لا أثق فيه"، فإن بوسفك أن تجيبه قائلًا: "ولماذا لا تثق فيه؟ وما هي الثقة من وجهة نظرك في هذا السياق؟".

إن أسئلة من هذا القبيل سوف تقضي إلى أحاديث معماقة ومثمرة تجذب 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 آرائه وأفكاره.

تبين طريقة التفكير السocraticية وابرخ من كهفك! شُكّ في الافتراضات. شُكّ في معاني الكلمات التي يعتبرها الآخرون من المسلمات. استعن بالأسئلة كي تضع أقدام المحيطين بك على الطريق المحفز للتعلم والاستكشاف.

## اقتراحات لاستخدام المقاربة السقراطية

عندما تتبني طريقة التفكير السقراطية، فإنك تقارب كل حديث تقرّبًا على نحو مغاير. وفيما يلي مقارنة سوف تساعدك على فهم هذه الطريقة في التفكير:

طبق ما يلي:

بدلاً من:

اطرح أسئلة حافزة على التفكير

التقرير

ادع الآخرين للإسهام بخبراتهم

أن تقوم بدور الخبير

ساعد في استخلاص خبرات الآخرين

التحكم بالمعرفة

اسأل عن دلالات الكلمات

افتراض معنى من المعاني

اطلب حلولاً من الآخرين

فرض حلولك

أظهر للآخرين مدى ذكائهم

أن تبرهن على مدى ذكائك

قم بالتجميع وانظر للصورة الكبرى

التحليل

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

## 7 ابدأ من البداية

- كان "جاي" مضطراً لاقتراب الماء. ولم أكن أملك فلساً واحداً أستطيع أن أsem بـه معه. كنت أتناول الغداء مع "ريتشارد ديفوس" في مطعم "1913"، وهو أروع مطعم في مدينة "جراند رابيدز"، في ولاية "ميшиغان"، وقد يضاهي أي مطعم آخر في نيويورك. تناول "ريتشارد" غداءه المفضل، وهو طبق الفلفل الحار. في واقع الأمر، طبقان من الفلفل الحار.

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

إنه أحد أروع الأشخاص الذين التقيناهم في حياتي، فهو متواضع، وسخي، وصاحب حس وطني مفعم بالحماس. وهو أيضاً خطيب مُفوه يستطيع أن يجعلك تتفقز من مقعدك وتتخرط في نوبات من التصفيق والهتاف.

إنه مصدر إلهام، وما حياته إلا سلسلة طويلة من الابتكار والاحتفاء. آه، ثمة شيء يجب على إضافته هنا، وهو أن مجلة "فوربس" قد قدرت ثروته بعشرة ملايين من الدولارات. نعم ملايين وليس 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.

والليوم تقدر قيمة الشركة بعشرين مليار دولار، ولديها ثلاثة ملايين موزع ينتشرون في ثمانين دولة حول العالم.

أما إذا أردت الحديث عن قدرته على الإلهام، فقد سمعته ذات مرة يقدم عرضاً مثيراً على مدى ثلاثين دقيقة. وفي الحال، تولدت لدى رغبة في العمل كمندوب لدى "آمواي"! وأكثر ما يفخر به "ريتشارد" هو أن رجالاً ونساء كثيرين أصبحوا مليونيرات بفضله. وهو يُقدر عددهم بالمئات.

قلت له:

- حياتك قصة مبهرة يا "ريتش". أخبرني، كيف كانت بدايتك؟

قال "ملك القلوب" مخاطباً "أليس": "ابدئي من البداية واستمرى حتى تبلغى النهاية".

وفيمما 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

أدرى إن كنا وقتنى 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. ولكن لم نُفلح في ذلك على الإطلاق. فتساءلنا: وماذا بعد؟ (تذكرت أنك تتعلم من التجربة، وأن الأخطاء تُكسبك الخبرة. وقد عَرَفَ "ونستون تشرشل" الناجح بأنه الانتقال من إخفاق إلى آخر من دون فقدان حماسك).

- فورًا عقب الإخفاق في مجال الطيران المؤجر، سمع "جاي" عن المعزز الغذائي المسمى "نيوتريلايت". وبعد عملية بحث وتقضي، أدركتنا أن بوسعنا أن نصبح موزعين. وهكذا بدأنا بشراء عدة البيع وبعض العينات. افتضى ذلك منا تدبير مبلغ قيمته خمسون دولارًا. ولكن حتى ذلك المبلغ لم يكن بحوزتنا. كان على "جاي" أن يقرض الخمسين دولارًا كي نبدأ العمل. ولم يكن لدى مال يكفي لأن أسمهم معه ولو بفلس واحد. حسناً، ومع مرور السنين، ازدهر المشروع فعلاً. وأصبح لدينا أنا و"جاي" خمسة آلاف موزع "نيوتريلايت" يعملون لحسابنا. كنا نريد أن تكون لدينا سلسلة منتجات أوسع نطاقًا. وفي عام 19 قمنا بتأسيس شركة "أمريكان واي" التي أعيدت تسميتها لاحقاً لتصبح "آمواي". لم يكن هناك أحد يشبهنا.

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

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

ووجهت السؤال نفسه (كيف كانت بدايتك؟) إلى "ماري كاي آش"، وهي مؤسسة شركة "ماري كاي" لمستحضرات التجميل". يا لعجب قصتها - لقد وجدت نفسها أمّا عزباء وعليها العثور سريعاً على باب رزق ل التربية 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 "ريتش 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 ونفوذاً وثروة. ولكن بوسنك أن تُجرب مع أي أحد تلقى معه عبر الطريق - فهو أيضاً سؤال يوجهه لصديق أو لزميل أو لغريب. ولمسوف تتمخض عن ذلك قصص مثيرة على نحو غير متوقع.

اتبع مقوله "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 تعبر 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 بفضل مفعوم بالمرح. فهم مستعدون لأن يجازفوا بكل شيء ويجربوا حظوظهم، ولا يخشون أن يشذوا عن المألوف، لأنهم يدركون أن الثمار تنتظرهم هناك.

عندما تسؤال: "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، ورحلتهما 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 يحكى لك بداية مسيرته المهنية - أو يشاركك أي جانب آخر من حياته.

### صياغات أخرى للسؤال

لسؤال زوجين: "كيف التقىما؟ وكيف انتهى بكم المطاف لتصبحا زوجين؟".

لسؤال فنان أو موسقار: "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 ذاك الوقت؟"
- "ما أصعب درس كان عليك تعلمه؟"
- "لو قدر لك الفشل في ذلك... تُرى 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 لجامعة التي تخرج فيها. أعرف من كل ما أخبرني به سابقاً، ومن التبرعات التي قدمها في الماضي، أن لديه شغفاً كبيراً بجامعة. وأعرف أيضاً أنه يتمتع بقدرة مالية كبيرة تتيح له أن يقدم تبرعات ضخمة. وهو يعرف أنني أعرف! ولكوني واثقاً تماماً الثقة من إخلاصه لجامعة، فلم أsha أن أضيع أي وقت في النقاش. أقيمت عليه التحية ودخلت مباشرة في الموضوع:

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

- جئت تغزوني في مكتبي هنا وبكل بساطة تطلب مني مليون دولار. وتطمني سوف أبدى حماساً لكلية الهندسة.

هناك مقوله اعتاد هنود قبيلة الشيروكي على قولها قبل دخولهم إلى ساحة المعركة: "إنه يوم ملائمة الموت". كان ذلك هو شعوري. واعتقدت فعلاً أن المعركة قد انتهت وأنني محمول على محفة. نظرت إلى "آلان"، وأخذت نفساً عميقاً:

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

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

- أنا مُحرج يا "آلان". كنت أظنني أعرفك جيداً، ولذلك اندفعت في ذلك الطلب. أنا في غاية الأسف على تلك الرعنونة. سامحني.

وعندئذ، التقطت حقيبتي ومعطفني وانصرفت. لم أقل حتى وداعاً. أغلقت الباب وانصرفت وحسب. وبعد نحو عشرين ثانية، طرقت الباب. فتحته موارباً.

- مرحباً يا "آلان". هل يمكنني الدخول ببعض دقائق؟ لدى شيء خاص جدًا أود الحديث إليك بشأنه. إنه بشأن الجامعة. أظنك سوف تجد ذلك مثيراً للغاية. وأضفت قائلاً:

- وبالمناسبة، هل تمانع إن بدأنا من جديد؟  
ابتسم "آلان"، وأومأ 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، شجعه على الكلام. حاولت إدخال المفتاح في القفل بلباقة. وأعرض فيما يلي ما سمعته منه. بعد بعض محاولات استقصائية ماكرة من جانبي، تبين أن "آلان" ليس مهتماً على الإطلاق بتوجيهه 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 ممثلاً. ولحسن الحظ أني تحولت إلى الهندسة - ونجا العالم بذلك من ممثل بالغ السوء.

إذا كان لي أن أقدم تبرعاً - وانتبه إلى أني لا أقول سوف أقدم - فسوف يسرني أن تتحدث أكثر بشأن ذلك المبلغ المجنون الذي طلبه مني قبل أن تتصرف فجأة.  
تحدثنا وطال بنا الحديث.

وأخيراً وجدته يقول:

- هل تعرف برنامج المسرح الذي تتحدث عنه؟ (في الواقع الأمر، كان هو من يتحدث وحده. كنت فقط أطرح سؤالاً من حين لآخر). أظن أنك إن منحتي سنتين آخرين، فلربما أقدم تبرعاً قدره مليون دولار.  
حمدت الله.

ربما يبدو أمراً مُحرجاً، 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، فاسأله: "هل تمانع إن بدأنا من جديد؟".

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"هل تمانع إن بدأنا من جديد؟"

تتوّجّ الحذر ولا تقدم طلباً مفاجئاً من دون التقصي أولاً وطرح الأسئلة. فذلك يشبه الدفع بشخص لا يجيد السباحة في منطقة مياها عميقه. ربما لن يصعد لسطح الماء، وربما يشترك معه نحو القاع. يميل الناس إلى العفو والتسامح. وهم يريدون أن يجرؤوا معك حواراً رائعاً. وسؤال: "هل تمانع إن بدأنا من جديد؟" سوف ينزع الغضب من صدر الطرف الآخر ويرسم على وجهه ابتسامة. وهذه الابتسامة هي ما سوف يُذلل الطريق أمام بداية جديدة.

متى توجه السؤال؟

- عندما يأخذ حوار ما منحى سلبياً في البداية.
- إذا تورطت في جدال عقيم ومحتمم مع صديق أو أحد أفراد الأسرة.

## صياغات أخرى للسؤال

- "لقد خانني التوفيق. هل لديك مانع في البدء من جديد؟ فأنا لم أكن منصفاً"
- "هل يمكننا الرجوع خطوة للوراء؟ ما الذي ينبغي لنا الكلام بشأنه؟"

## أسئلة للمتابعة

- "أشكرك. هل لديك مانع إن سألك سؤالاً؟"
- "ما يجعلني أود البدء من جديد هو شعوري بالحرج وبأني أساءت إليك. هل تسمح لي بمحاولة ثانية؟"

## ٩ تستطيع التغلب

على

أي شيء إذا

ادركت

السبب

قرأت التوصيف الوظيفي مرة أخرى. يا للهول! من أين يأتون بهذه الأشياء؟

أجلس أمام طاولة اجتماعات كبيرة، فوق سطح إحدى البنيات الشاهقة في "مانهاتن". ويوشك اجتماعي مع المجموعة أن يلتئم مرة أخرى. يجلس معه ثمانية عشر مسؤولاً مصرفياً هم الأكثر حنكة 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 ثوانٍ 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، ويختضعون للأنظمة الرقابية التي ترصد كل تحركاتهم. وتعيقهم الإحصائيات التي تجعل الاستثمار طويلاً 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. ورؤساء 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 براقة مثل تعظيم، مواعنة، تضافر، مربح، 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 الـ 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 سأله الناس لماذا، فإنهم يفعلون ما هو أكثر من ذلك. إنهم يبدأون في القيادة وليس مجرد الإدارة.

التفت إلى الحضور قائلاً:

- هل يمكننا البدء؟  
أومأت الرؤوس.

- دعونا نتحدث عن رسالتكم ودوركم. لدي سؤال: لماذا تؤدون ما تؤدون؟  
انتظرت. لم أكرر السؤال أو أسترسل حول ما أقصده. فمعناه واضح لديهم.

عم الصمت في الغرفة.

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

ورد أحدهم قائلاً:

- سؤال وجيه.

فأبقي نظري في أنحاء الغرفة. كان السد ينفجر شيئاً فشيئاً. تلتفت 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 فارقاً 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، وأستطع الأفق لأرى إن كان ثمة فرصة لمساعدة.

- أجمع كل شيء معًا 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 أظهروه من شغف إزاء الأسباب التي تدفعهم لتأدية عملهم. حماسهم واضح وجليل. أستطيع الآن أن أمس ما الذي يمكنهم من التغلب على المعوقات البيروقراطية في مؤسساتهم العالمية. ويدركني ذلك بما قاله "فريديريك نيتشر": "من لديه سبب للعيش يمكنه تحمل أي شيء".

وبعد عشرين دقيقة تكونت لدينا العناصر الرئيسية لرسالتهم الجديدة. لم تكن رسالة ترتكز 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 مؤسستهم. إنها رسالة محفزة وفريدة.

تبَدَّل المزاج داخل الغرفة، وتلاشى التأثير المحيط للمجتمعات الداخلية والتقارير الالنهائية، وحلَّ محله إثارة وشغف بأداء الوظيفة الحقيقة.

عندما تحاول أن تعرِّف دوراً تنظيمياً، وتسترد نوعاً 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؟"

تبني وتنعد 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 شغفًا 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 تريدهم 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 حاله بأكبر قدر من الشغف في حياتك المهنية؟ وحياتك الشخصية؟ لماذا؟"

### أسئلة للمتابعة

- "ما السبب الذي يجعلك شغوفًا 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 يدخن 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" يدخن 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 البر والرحلة 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 وقته منصب الرئيس التنفيذي لكبرى الشركات في الولاية، وإن ظل ذلك عاملاً من العوامل. وقال حاكم الولاية:

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

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

وفي ظل قيادة "آلان" حققت شركة "هاسبرو" نمواً بوتيرة متتسعة للغاية، وقد بلغت إيراداتها السنوية الآن 4 مليارات دولار (مما يعني كميات هائلة من اللعب والألعاب) وأصبحت شركة رائدة في تلك السوق. وقد أدرجتها مجلة "فورتشن" ضمن أفضل مائة شركة داخل الدولة.

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

التقىته مرات ومرات. وفي هذه الأمسية تحديداً التي أكتب عنها، تناولنا عشاء فاخراً في نادي "هارفرد" في "مانهاتن". وهناك خُضنا 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 مقوله، وهي تلخص فلسفتي: "المشكلات مثلها مثل كوز الآيس كريم. إذا لم تلعقها، فسوف تُربك".

(وأنا أقرن هذه المقوله بمقوله أخرى لي وهي: الرابون مثل أكياس الشاي - لا تعرف قوتها الحقيقية أبداً إلا بعدما تغمضها في ماء ساخن).

لقد أكرمني بالعشرات من مقولاته. كم كان عشاء رائعًا ومسلياً.  
قلت له:

- لقد حفظت 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 المتحدين في ولاية رود آيلاند. وأضاف إلى ذلك نصف دستة من درجات الدكتوراه الفخرية. فما الذي يشعرك بأعظم قدر من الرضا في حياتك؟  
كان سؤالاً لم أطرحه 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 يعطيه الجواب. ولكن ذلك لم يحدث. أخبرني قائلاً:

- عندما يتعلق الأمر بما يشعرني بأعظم قدر من الرضا فهو قطعاً مستشفى "هاسبرو" للأطفال، الذي تبرع له عائلتنا بالأموال. عندما تقع عيناك على الأطفال الذين نمد لهم يد العون وتتحدث مع بعض آبائهم الممتدين، فإن كل ما فعلته عدا ذلك في حياتي يتضاعر 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 للطرق في حديثه إلى رعايته لبرنامج "منحة القيادة" في "هارفرد"، وأيضاً في جامعة "برلينت" في "سميثفied"، بولاية رود آيلاند. وهناك تبرعات سخية أخرى يقدمها "آلان" بغية توفير المياه النظيفة والمساعدة في استئصال الفقر في كل من السودان وهaiti وأفغانستان وتايلاند وإسرائيل.

ويبدو أن "آلان" من بين الأشخاص المحظوظين، فهو يمسك بزمام أمره ويُكرس نفسه ليكون مصدر إلهام للآخرين ولجعلهم يلهمون ويتعلمون وينجزون أكثر وتنتمي 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 يصدق. وكل ذلك جاء نتاجاً لسؤالي. وجده يستحلفني بكتمان ما سيقوله.  
قال:

- أود أن أفضي إليك بشيء، ولكن على أن يظل طي الكتمان. ربما سوف نعلن عنه في غضون الأسبوع القليلة القادمة. حتى الآن لا يعرف به سوى قلة قليلة، وهو أنت قد أصبحت منهم.  
مال نحو، وهو يكاد يهمس في أذني، وتأكد أولاً أن أحداً لا يتسمّع حديثنا.

- إننا بصدّ 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.

ويغمري حماس جارف كلما لاح بخاطري.

لعلك تتذكر أنتي سالت "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 يتسعَ لي الإلقاء عليه من قبل. إنه سؤال أشبه بسرداب يقود إلى كنز مخبأ. ولأنه سؤال على هذا القدر من الجاذبية، فقد أفضى إلى حوار خاص وسري ما كنت لأطلع عليه لولا ذلك.

جرّب هذا السؤال مع أصدقائك وزملائك وفي نطاق أسرتك. اسأل: ما الذي يُشعرك بأعظم قدر من الرضا في حياتك؟ وبعدئذ استريح 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 ينبع عن تحقيقك لآمالك وأحلامك. ويعكس حالة من الاتكتمال أو الكليّة. والمرء يشعر بالرضا عندما يوجد لديه إحساس بقناعة عميقه.

وعندما تسأل أحدهم عما يُشعره بالرضا، يفتح ذلك باباً لاستكشاف ما هو بالغ الخصوصية لدى ذلك الشخص دائمًا. 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 يولد لديك شعوراً عميقاً بالرضا؟"

## 11 | أهذا أفضل ما لديك؟

الزمان هو أواخر عام 1983. تتأهب شركة "آبل" للكمبيوتر للكشف عن جهاز الحاسوب الشخصي "ماكنتوش" الذي أتَمَّ تطويره. خصائصه المبتكرة - من فأرة يمكنك تحريكها بيديك، 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 إيزاناً بيزوغر فجر يوم جديد.

والأَنَّ أَوْدَ مِنْكُمُ العُودَةَ بِالذَّاكِرَةِ إِلَى الْمُبَارَةِ النَّهَائِيَّةِ فِي دُورِي كُرَةِ الْفُوْلَادِ الْأَمْرِيْكِيَّةِ عَامَ 1984. قَلَّةٌ قَلِيلَةٌ هُمْ هُؤُلَاءِ الَّذِينَ يَتَذَكَّرُونَ لِلْلَّاعِبِينَ الَّذِينَ شَارَكُوا فِي الْمُبَارَةِ، وَأَقْلَ مِنْ هُؤُلَاءِ سُوفَ يَتَذَكَّرُونَ النَّتِيْجَةَ الَّتِي آتَتِ إِلَيْهَا الْمُبَارَةِ.

ولكن لا أحد من شاهدوها سوف ينسى إعلان شركة "آبل". امرأة ترتدي زيًّا رياضيًّا تندفع إلى مسرح يغص بعمال كادحين، تُقذف 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 بيقاع محموم. يَصْلُونَ اللَّيلَ بِالنَّهَارِ. يَتَّاولُونَ غَدَاءَهُمْ عَلَى طَوَّالَاتِ الْعَمَلِ. "ستيف جوبز" يذرع الرُّدَهَاتِ جيئَةً وذهاباً من دون كلل أو ملل.

ويَحِثُّ مَطْوَرِي مَنْتَجَاتِهِ قَائِلاً: "اجعلوها أفضل. بل أفضل وأفضل".

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

اسمحوا لي أن أحدثكم بما 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 مهامات أخرى يتطلبها بدء التشغيل.

قال له "جوبز":

- عليك أن تسرّع بدء التشغيل.

ثم انصرف. وعقب أسبوع من العمل بلا كلل أو ملل لتحسين كفاءة الحاسوب، استعرض المهندس مفاحراً 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 "ماكتنوش" من إنفاص بضع ثوانٍ أخرى. وعندما التقوا ثانية مع "جوبز"، كان لا يزال غير راضٍ. ولكن بدلاً من أن يُقرّ عهم مرة أخرى، راح يحدّق في النموذج الأولي بنظرة بعيدة المدى. استغرق في التفكير. عندما شرع المهندس في شرح بعض 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 "ماكتنوش"؟ مليون؟ لا، في غضون بضع سنين، أراهن أن خمسة ملايين سوف يُشغّلون أجهزة "ماكتنوش" الخاصة بهم مرة واحدة على 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 الهرد.

واختتم "جوبز" كلامه بقوله:

- إذن الأمر يستحق أن نقوم بخفض عشر ثوانٍ أخرى!

كانوا لا يرون ذلك ممكناً. ولكن مهندسي "ماكتنوش" استلهموا - بل دفعتهم - رغبة "جوبز" المحمومة في تجنيب البشرية مليارات من الثوانٍ المهدورة. ولذلك كرّسوا جهدهم مرة أخرى لهذه المهمة، وفي غضون أيام نجحوا في خفض زمن التشغيل بمقدار عشر ثوانٍ أخرى.

في الخامس من أكتوبر 2011، غيّب 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 "ماكتنوش"، 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 عضواً في الكونجرس. كان لدى "كيسنجر" طلب مباشر، بل وحتى معتاد: وهو أن يُكلّف "لورد" بكتابه تقرير عن السياسة الخارجية للرئيس. وكان "لورد" يعرف أن رئيسه يتوقع الأفضل من كل الذين يعملون معه، ولكنه لم يكن مستعداً لما حدث لاحقاً.

(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 فائلاً:

- أهذا أفضل ما لديك؟

فقلت له:

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

ولذلك عدت إليه في غضون بضعة أيام بمسودة أخرى. اتصل بي في اليوم التالي فائلاً:

- هل أنت متأكد أن هذا أفضل ما لديك؟

قلت له:

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

واستمر هذا المنوال ثمانى مرات، قدمت فيها ثمانى مسودات، وفي كل مرة كان يقول: "أهذا أفضل ما لديك؟". ولذلك

ذهبت له بالمسودة التاسعة، وعندما استدعايني في اليوم التالي وسألني السؤال ذاته، شعرت باستياء حقيقي وقلت له:

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

وعندئذ نظر إلى وقال:

- إن كان كذلك، فسوف أقرأه الآن [\[1\]](#).

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

وهذا السؤال هو سؤال فعال 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 ممكناً.

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

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"أهذا أفضل ما لديك؟"

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

ونحن غالباً 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 علماً سيئة، ومع ذلك تستغرب لماذا تفقد حصصها السوقية. وطلاب الجامعات قد يعززهم الحماس فيما يبذلونه من جهد، ولكنهم مع ذلك يرغبون في الحصول على أفضل الوظائف عندما يتخرجون.

لقد تفشت الفتور تفشيًّا رهيباً.

وهذا السؤال بسعه 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 مشروعأً.
- عندما تسعى لإقناع طفل بزيادة جهوده كي يرتفع للمستوى التالي.
- وأهم من كل ذلك، عندما تعمل ضمن مشروع - أياً ما كان هذا المشروع، مثل كتابة مقال أو رد على طلب مقترن، أو إعداد بيان رؤية لدى شركة، أو حتى تعمل في بستانك. اسأل نفسك: "أهذا فعلاً أفضل ما لدى؟".

**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 راقت العبارة للرئيس "أوباما" فاستخدمها في عنوان كتابه).

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

حسناً، إنها لحظة صدق. لقد كان في غاية اللطف معي. لم نكن صديقين حميمين فعلاً، ولكننا كنا زميلاً عمل وثيقاً الصلة. لعلك تفهم الفرق، أليس كذلك؟

ترك الكتاب أثراً لا يمحى على ملما فعل مؤلفه من قبل. فقد حقق الكتاب رواجاً سريعاً في ربوة البلاد وظل مدرجاً ضمن قائمة الأفضل مبيعاً لدى صحيفة "نيويورك تايمز" على مدى أسبوع. كان الكتاب يحمل طاقة نصرة 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 مؤخراً. 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 وتتدخل ضئيل وتمويل سخي. (ويحضرني هنا قول "هاملت" إن الشيطان قد يتقمص أشكالاً تُبهجنا وتُسرنا).

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 اشتراق 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 توكييل". ذات يوم كنت في مكتبه عندما سحب رزمة ورق وقرأ عليَّ كيف أن "دو توكييل" يرى أن بلادنا تضم عباقرة بوسعهم إيجاد الحلول لل المشكلات 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 تتحقق ما كان الآخرون يقولون لك إن بلوغه ضرب من ضروب المستحيل.

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

وذات يوم قال لي:

- أريد جواباً. أريده الآن.

كان "كورنيل" يريد مني التزاماً صريحاً بالمبادرة.

- هل أنت معنـي في هذا المشروع أو لا؟ أريد جواباً بنـعم أو لا.

كانت لديه طريقة التي يسدد بها نحوك نظرة مباشرة، تخترقك حتى تنفذ إلى سيرتك الداخلية. ولكنـي كنت أواجه مشكلة. فأنا أكنـ لـهـاـ الرـجـلـ حـبـاـ وـتقـدـيرـاـ، وـمـلـتـزـمـ بـفـلـسـفـةـ، وـلـكـنـ كـانـتـ ثـمـةـ وـظـيـفـةـ أـخـرـىـ تـلـوـحـ أـمـامـيـ، وـرـبـماـ أـنـتـقـلـ مـعـهـاـ إـلـىـ مـنـطـقـةـ أـخـرـىـ مـنـ الـبـلـادـ، وـلـدـىـ أـيـضـاـ بـعـضـ الـأـعـمـالـ الـخـاصـةـ بـالـدـرـاسـاتـ الـعـلـيـاـ. أـصـمـتـ.

سوف أبلغك بـرـديـ عـلـيـهـ فيـ غـضـونـ ثـوـانـ مـعـدـودـةـ. دـعـنـيـ أـوـلـاـ أـوـضـحـ لـكـ شـيـئـاـ عـنـ "غـبـارـ الغـورـيـلاـ". لـعـكـ سـمـعـتـ هـذـهـ عـبـارـةـ.

عـنـدـمـاـ يـشـتـبـكـ ذـكـرـاـنـ مـنـ حـيـوانـ الغـورـيـلاـ مـعـاـ، فـإـنـهـمـاـ يـظـهـرـاـنـ قـدـرـاـ وـاضـحـاـ مـنـ التـمـثـيلـ، وـيـظـلـانـ يـدـورـاـنـ حـوـلـ بـعـضـهـمـاـ الـبـعـضـ.

وـفـيـ غـضـونـ ذـلـكـ، يـضـعـانـ أـيـدـيـهـمـاـ فـيـ التـرـابـ، ثـمـ يـقـبـضـانـ حـفـنـاتـ مـنـهـ وـيـذـرـوـانـهـ فـيـ الـهـوـاءـ فـتـثـيرـ غـبـارـاـ. وـهـذـاـ هـوـ مـاـ يـسـمـيـ بـ "غـبـارـ الغـورـيـلاـ". لـاـ يـحـدـثـ بـيـنـهـمـاـ شـيـءـ ذـوـ بـالـ. فـهـمـاـ يـظـلـانـ يـافـانـ وـيـدـورـانـ وـحـسـبـ.

إـنـ سـؤـالـ "كورـنـيلـ"ـ هـوـ السـؤـالـ الـوـجـيـهـ الـذـيـ يـبـنـيـغـيـ أـنـ يـسـأـلـ. كـانـ يـرـيدـ جـوابـاـ بـنـعـمـ أـوـلـاـ، وـلـيـسـ غـبـارـ غـورـيـلاـ. كـانـ يـرـيدـ مـعـرـفـةـ مـاـ إـنـ كـنـتـ أـرـغـبـ فـيـ تـذـكـرـةـ عـلـىـ مـنـ حـافـلـتـهـ الـمـسـرـعـةـ.

وـغـالـبـاـ عـنـدـمـاـ تـسـأـلـ سـؤـالـ مـبـاـشـرـاـ، فـإـنـ الـشـخـصـ الـذـيـ تـتـحـدـثـ إـلـيـهـ سـوـفـ يـثـيرـ غـبـارـ غـورـيـلاـ. لـأـنـهـ فـيـ هـذـهـ حـالـةـ لـاـ يـرـيدـ أـنـ يـعـطـيـكـ جـوابـاـ مـبـاـشـرـاـ، فـلـيـسـ أـمـامـهـ سـوـىـ الـلـفـ وـالـدـورـاـنـ.

إـنـ وـاجـبـكـ هـوـ أـنـ تـحـدـدـ مـاـ إـنـ كـانـ الـشـخـصـ مـعـكـ، وـمـاـ إـنـ كـانـ جـوابـهـ هـوـ نـعـمـ أـوـ لـاـ - أـمـ أـنـهـ يـثـيرـ غـبـارـ غـورـيـلاـ وـحـسـبـ. وـالـطـرـيـقـةـ الـوـحـيـدـةـ لـاـسـتـخـلـاـصـ إـجـابـةـ وـاضـحـةـ هـيـ أـنـ تـسـأـلـ ذـلـكـ السـؤـالـ الـمـغـلـقـ: "هـلـ جـوابـ نـعـمـ أـوـ لـاـ؟ـ". إـنـهـ لـحـظـةـ الـقـرـارـ.

كـانـ عـلـيـ أـنـ أـقـدـمـ جـوابـاـ لـهـذـاـ الـشـخـصـ الـمـفـعـمـ بـالـحـمـاسـ.

هـلـ أـصـحـبـهـ فـيـ الـمـغـامـرـةـ الـتـالـيـةـ أـوـ أـمـضـيـ بـقـيـةـ عـمـرـيـ أـفـتـاتـ عـلـىـ طـعـامـ لـاـ يـسـمـنـ وـلـاـ يـغـنـيـ مـنـ جـوـعـ؟ـ

- نعم، نعم. أنا معك حتى آخر الطريق، يا "ديك".

ماذا لو أن "كورنيل" قد قال لي ما يلي: "أود منك التفكير في الانضمام إلى في هذه المبادرة الجديدة"؟

أو سأله: "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 نهنا بالقطاع المثابر النشط، فكراً وعملاً، والذي أحق 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 تلزم شخصاً بقضية من القضايا أو تتبين التزامه إزاءها، فإن لديك صيغًا كثيرة بوسنك الاستعانة بها في طرح هذا السؤال. وهناك طرق هادئة استفهامية مثل: "ما هو رأيك في...؟". لكن أحياناً يتquin عليك ألا تدع مجالاً للف أو الدوران.

إن سؤالاً مغلق النهاية سوف يحقق لك الأثر المنشود إذا كنت تريج جواباً مباشراً وصريحاً. هل الجواب نعم أم لا؟ عندما يُسأل بغرض محدد، وبطريقة لائقة، فإن السؤال مغلق النهاية يصبح حليفاً قوياً وفعالاً لسؤاله.

### متى توجه السؤال؟

● كي تتبين ما إن كان أحدهم ملتزماً تماماً أولاً.

● كي تُبدد أي شكوك أو تردد.

### صياغات أخرى للسؤال.

● "هل بوسنك أن تتعهد تعهداً كاملاً بذلك؟".

● "هل أنت معنمي 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 تجنب الأسئلة المُبتدلة

- لقد طردته من مكتبي.

- لماذا؟

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

يقول لي:

- حمن اسم أي شركة. بداية من "جولدمان ساكس"، و"آي بي إم"، و"أكستنتر"، 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 "فريدي" بالفطنة ويتسم بصرامة بالغة وهو لا يطبق التعامل مع الحمقى. ولكني أجد صعوبة في تخيله يطرد أحداً من مكتبه.

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

يقول "فريدي":

- لست أمزح. لقد وجّه لي السؤال.

- أي سؤال يا ترى؟

- "ما الذي يورقك ليلاً؟".

يستطرد وهو يهز رأسه:

- أرأيت؟ إنه سؤال كريه. مُستهلك. مُبتدل. انتهت صلاحيته. والأسوأ من كل ذلك، ينم عن كسل. وأنا لا أطيق مسؤولي المبيعات الكسالى. وقد بدا لي في لحظة معينة أن كل مسؤولي المبيعات أو البنوك أو الاستشاريين يسألون ذلك السؤال. كانوا من وجهة نظري إمعات. فهم يأتون لزيارتى ودائماً يسألون: "ما الذي يورقك ليلاً؟".

يحسّبون أن ذلك السؤال سوف يجعلني، وكأنما قد سُحرت، أتطوع على الفور وأخبرهم جميعاً بالمشكلات المستعصية التي أواجهها. ثم عندئذ قد يقولون: "آه، بوسعنا أن نوفر لك حلاً يخلصك من ذلك".

لقد بدأت أطردهم من مكتبي.

سألته:

- ألا يُجدي ذلك نفعاً معك؟

(كنت أدرك أن ذلك لا يجدي نفعاً 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 الأذكياء حقاً ويكون مجدياً.

أحضرت لنا المساعدة التنفيذية لـ "فريد" فنجاني قهوة تم إعدادهما للتو. انتقلنا من مكتبه إلى منطقة جلوس صغيرة تضم أريكة وطاولة قهوة وكرسيّاً مريحاً. استرخنا 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 يدخن السيجار ويرتشف الكوينياك، وهو يشرح فلسفته حول الطريقة المثلثة لعيش حياة طيبة. ولكنني الآن، ذاهب كي أتعلم 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 نهضت 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 كريه، وإليك السبب. أولاً، صاحبه يخطب خط عشواء، ولا يبرهن للطرف الآخر على أنه قد أدى واجبه المنزلي وقام بدراسة المؤسسة وفker في مشكلاتها. ولأنه سؤال لا يقتضي أي تحضير، فهو دليل على كسل سائله.

أدون الملاحظات على عجل.

- ثانياً، إذا كان ثمة شخص لا يعرف حق المعرفة، فلن يخبرك على الأرجح بشواغله حقاً. واستخلاص ذلك منه يتطلب أولاً بناء بعض الثقة والمصداقية. قلب الأمر في رأسك. هل يعقل أن أشرك مسؤول مبيعات لم يسبق أن التقى به قط في همومي وشواغلي الداخلية؟ هل تمزح؟

ثالثاً - 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. ولدي مسؤولون عن التشغيل يتلقون رواتبهم كي تلقى على عواتقهم مثل هذه المشكلات. ففي نهاية المطاف، إن مسؤولاً مثل إنساناً يتلقى راتبه مقابل تحقيق النمو والابتكار. ولذلك فسؤال "ما الذي يورقك ليلاً؟" لا يساعدك حقاً على الوصول إلى القضايا الأكثر جوهرية.

- إذن، ما هو سؤال الأذكياء منهم؟

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

ولكن - وهذا أمر بالغ الأهمية - عندما تجلس أمامي في مكتبي، لا تفترض أنك تعرف ما هي

مشكلاتي الحقيقية. تحل بالثقة، ولكن في تواضع. استكشف ولا ضير أن تقترح، ولكن لا تأت إلى هنا وتسألني 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 إداهن قد قرأت بعناية بيان الوكالة، ووجهت لي بضعة أسئلة تتم عن ذكاء متقد بشأن نظام تقاعد المسؤولين التنفيذيين. كانت تزيد معرفة السبب وراء سلوكنا هذا المنحى بالذات. دار بيبي وبينها نقاش مفعم بالحيوية. وقد ظلت تستقصي وتوجه الأسئلة حتى عرفت الكثير عما يشغل بيبي 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.

عبارة أخرى، وجه لي أسئلة تعني ضمنياً أنك واسع الاطلاع وشخص محنك. تحدث عن وجهة نظرك في المنافسين الذين أواجههم، وذكر 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 - في أي من هذه الجوانب تتنى لو أصبح تقدمك أسرع وتيرة؟ وأي من هذه المشكلات أثبتت أنها الأصعب وتنصاعي على الحل؟".

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

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

- أمعني النقاش معك. وبالمناسبة، أنت مستمع جيد للغاية. هاتبني وقتما تشاء.

يُذكرني هذا اللقاء بأن الأشخاص من ذوي الفوز يحبون مساعدة الآخرين في إنشاء شبكة علاقاتهم، ويستمتعون بإسداء الخير للآخرين. أحياناً، يتاح طلبك النصي من عميل أو زميل الفرصة له كي يظهر شعوراً إيجابياً إزاء علاقته بك - وينحك فرصة التعلم.

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

أسأل عن تأثير الأحداث الجارية، أو التطورات المستقبلية.

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

• "أين سيتركز 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 التخلّي عن أشياء بعينها. هل لديك أي أشياء عليك أن تُقلّص 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 تفكّر في مستقبلك المهني، ما الشيء الذي يثير حماسك أكثر من سواه؟ وما الشيء الذي يقلّفك أكثر من سواه؟"

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

## نماذج أخرى لأسئلة مبتدلة "ما الذي أثار دهشتك؟"

هذا السؤال يرود لأحد هم أن يوجهه لشخص تقلّد وظيفة جديدة أو خاض تجربة جديدة على جانب من الأهمية. ولكن لا يوجد لهذا السؤال جواب جيد، ويكون في الوقت نفسه صادقاً وإيجابياً. إذا ما أثار شيء ما دهشتكم، فهذا يعني ضمانتكم أنكم كنتم ساذجاً ولم تكن مدركاً لما أنت مُقدم عليه! وأما إن جاء جوابكم بأن شيئاً لم يثير دهشتكم، فلربما جعلكم ذلك تبدو وكأنكم توشك أن تكون راضياً عن نفسكم أو غير مكتثر. وقد عبر عن ذلك "باري جلاسنز"، رئيس كلية "لويس آند كلارك" في صحيفة "ول ستريت جورنال" على النحو التالي:

لو أني كنت أتقاضى ألف دولار في كل مرة يوجه لي سؤال - ما الذي أثار دهشتكم؟ - خلال الأشهر السبعة التي أمضيتها في منصبي الجديد كرئيس للكتابة، لكان بمقدوري شراء سيارة فارهة من طراز "الكرز". إنه يمثل الدرجة القصوى من السؤال الذي يعني: "ها أنا قد أوقعتك". فرأي جواب له هو جواب محفوف بالمخاطر.

وها هما السؤالان اللذان أفضل أن أوجههما بدلاً عن ذلك: "ما الذي استثير بتركيزك دون سواه خلال الأشهر الستة الأولى في وظيفتك؟"، أو "هل استطعت أن تتضع ببرنامجاً أطول أجلاً لدورك؟".

### "ما السؤال الذي لم أطرحه؟"

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 مدركاً لك في عملية البيع بدلاً من كونه خصمًا. إنها محاولة ماكرة ومتأنقة تقول من خلالها: "نحن في قارب واحد فعلًا هنا... أسد لي النصح حول كيف أصبح مسؤولاً مبيعات أكثر نجاحاً!". وهو، مثله مثل "ما الذي يؤرقك ليلاً؟"، سؤال مستهلك.

وهناك أسئلة كثيرة من هذا القبيل، وهي تقع في الغة 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

يسألُك  
أحلامك

على مدى أكثر من عشرين سنة، ظل "بن سامبسون" يعمل ستين ساعة أسبوعياً. لقد ارتقى السلم الوظيفي، وتقلّد 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 ل التربية ابنتيهما، وحافظت على كيان الأسرة على الرغم من بعض التغييرات في السكن ومن عدة أزمات مراهقة.

وقدّرّياً ستقع في الابتنان في تلتحق بالجامعة.

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

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

كانت تحمل على عاتقها مئات الواجبات الخاصة برعاية الطفلين، وتسهّلها في السادسة صباحاً. (ما لم تستيقظ إحدى البنات في منتصف الليل، وهو أمر كان يتكرر كثيراً). فهناك المزاد المدرسي السنوي، والتطوع لمساعدة معلم الصف السادس، ودورس الموسيقى، ومعلمون الدروس الخصوصية. وبعد ذلك، ممارسة الرياضة بعد انتهاء المدرسة.

اعتمدت "ليز" مرافقه 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 باللغة القسوة. كان يسعها التعامل مع سؤال: "متى ستعودين للعمل؟"، ولكن عندما سألهن إحداهن: "متى ستجيني وظيفة حقيقة؟"، كان ذلك فوق ما تطيق وتحتمل.

أحبت الأمة وأحبت أن تمضي معظم وقتها رفقة طفليها. ومع أنها كانت تمتلك أفكاراً وخططاً أخرى، إلا أنها جمدتها طوعاً و اختياراً.

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 ابنته قد شارفت على سن البلوغ.

وتساءل عن زوجته وماذا عساها ستفعل عندما تتركان البيت.  
كان زميلاً مقرّباً له قد مرّ بتجربة طلاق مريرة. وأراد "بن" أن يعرف أين مكمن الخلل وكيف انها الزواج. وهل ثمة احتمال لأن تتعرض علاقته بزوجته لذلك؟

- ماذا جرى؟

كان ذلك هو سؤال "بن" لزميله ذات ليلة وهما يحتسيان شراباً في مقهى قريب.  
- كانت مسيرة مني. قالت إنني لم أمنحها الحميمية التي كانت تريدها في زواجنا. وسأها أيضاً مكوثها في البيت فيما كنت أخرج أنا لمتابعة عمله.

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

بدأ زميل "بن" محظماً بسبب هذا الانهيار المفجع لزواجه. وبينما كانوا في طريقهما لمغادرة المقهى ذاك المساء، قال لـ "بن":

- عليك أن تسأل "ليز" ماذا تحب أن تعمل الآن بعدما كبرت البنتان. آخر ما قالته لي زوجتي كان: "تركيزك دائماً على أحلامك، لكنك لم تسأل ولو مرة عن أحلامي".

إن الفنانين والرواد العظام يظلون متشبثين بأحلامهم فيما نبتعد 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 يفك في أحلامها، ناهيك عن أحلامه. إنه يستمتع بعمله، لكنه أحياناً يتساءل عما إن كان السلم الذي يرتقيه مُستنداً إلى الحائط الخطا.

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؟

أطربت "ليز" ونظرت في طبق طعامها، وعندما رفعت رأسها مرة أخرى، كانت عيناه قد اغروا قتا بالدموع.

قالت له:

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

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

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

وصل الناس مجدداً بأعظم أماناتهم.

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

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

### "ما أحلمك؟"

هذا السؤال قد يبدو بسيطًا في ظاهره، ولكنه في جوهره سؤال فعال ويخشى 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 أحلامًا. قد تكون لحظة رائعة لدى الآخرين عندما تدعوه لأن يشاركونك أحلامهم.

### متى توجه السؤال؟

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

### صياغات أخرى للسؤال

- "ما الأشياء التي تحب أن تؤديها في حياتك ولم يتمن لك ذلك حتى الآن؟"
- "لو لم تتعرض سبilk عوائق - مثل الأطفال والمال ووظيفة شريك حياتك، أو أي شيء آخر - ما الأشياء التي تحب أن ت عملها؟"

### أسئلة للمتابعة

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

- هاتفني فور تمكّن من ذلك. أحتاج للحديث إليك.

كنت واقفاً في صف الاستقبال عقب انتهاء قداس الساعة الحادية عشرة في كنيستنا. كان ذلك عندما أمسك كاهننا "توم سبيويل"، بذراعي وهمس في أذني قائلاً إنه بحاجة ماسة للحديث معي. أترأس مجلس إدارة الكنيسة، وتجمعني أنا و"توم" صدقة متينة.

اعتدت الاتصال به صباح كل اثنين. لم أكن أعرف ماذا جرى. لكنني 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. لعาก تذكر أني لم أحضر القُدّاس قبل أربعة آحاد. كنت واعظاً مدعواً في كنيسة نيويورك. كان ذلك بمثابة اختبار. إنها الكنيسة الأكبر والأشهر والأعلى مقاماً بين كنائس طائفتنا.

لقد اتصلوا بي وعرضوا عليّ أن أصبح كاهنهم الأكبر. سيكون ذلك أهّم منبر وعظيّ أعتليه خلال مساري الكنسي.

قلت له:

- إنني فخور بك، ولكنني لست مندهشًا. فأعضاء كنيستنا تضاعفوا في عهدهك ثلاث مرات وجماعة المصليين يُكثرون لك كل حب. والأهم هو أنك تطبق ما تعظ به. وعلى ماذا استقر رأيك؟

قال لي:

- هذه هي المشكلة. لا أستطيع أن أتخاذ قراراً. "ناني" ليست مؤيدة لهذا الانتقال. ولكنها سوف تصحبني أينما ذهبت على أية حال. أدرك أن ذلك لن يرود للأولاد على الإطلاق. لديهم أصدقاءهم المقربون وهم في سن تجعلهم يعارضون ذلك الانتقال معارضه شديدة.

قل لي، ماذا عليّ أن أفعل في رأيك؟

صمت برهة ورحت أفكر في معضلة "توم". أحياناً عندما يكون الاختيار شخصياً جداً، وعندما

تنناز عك البدائل المطروحة، فالأجدر أن تتقصى دخيلة الشخص حتى تكتشف ما يريد عمله حقاً. فترت اللجوء لحساب الإيجابيات والسلبيات. لعك تعرف ذلك، أن ترسم خطأ عمودياً وسط الصفحة - حيث تدون المزايا على جانب والمساوئ على الجانب الآخر.

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

وأما على الجانب الآخر من الصفحة، فالسلبيات أكثر. أولاً مشاعر "ناسسي" بشأن البقاء. الابن والابنة الأكبر سنًا في المدرسة الثانوية - "تيد" يلعب في فريق الجامعة لكره السلة، و"فران" هي رائدة الفصل. وقد تبين أيضاً أن "توم" لا يحمل مشاعر ود خاص إزاء نيويورك.

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

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

استمعت إليه على مدى ساعات.

وأخيراً ساد صمت طويلاً. صمت مطبق. صمت تعبدني. وأخيراً سأله بهدوء:

- إذن يا "توم"، بناء على كل ما قلته، ما هو القرار الصائب الذي يدلّك عليه شعورك؟ هب "توم" من كرسيه واقفاً وعائقني عناًقاً حاراً:

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

لكني لم أعطه في الواقع 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 أجده أحداً أسعده حالاً منه. ظلت أعداد المصلين تتزايد، وأصبحت العطاءات أكثر إلهاماً وتحفيزاً من ذي قبل، وسوف يترأس مراسم زواج بعض الأبناء من اعتادوا القدوم لمدرسة الأحد في كنيسته. وقد باتت حياته مفعمة بالسعادة والرضا.

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

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

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

### "ما القرار الصائب الذي يدلك عليه شعورك؟"

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

أحياناً، تكمن مهمتك في مساعدة الآخرين على التعمق في دواخلهم والاهتداء لقراراتهم الخاصة عوضاً 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 شخصياً للغاية وقد يؤثر أيضاً في أحبابك. (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، علام سوف تندم - في كلتا الحالين - خلال عامين؟"

### أسئلة للمتابعة

- "في رأيك ما العامل الحاسم لديك؟"

- "ما خطوتوك 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 العدائين. وقد يتم انكشاف الشركة تماماً، ونهبها كغنية 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.

أطّلعنا نخبة محللين على الحالة، بل واستعنا حتى بأستاذ معروف بعقريته في المالية يحاضر في كلية لندن للأعمال.

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

كانوا بحاجة لعلاج فعال. ولعل ذلك هو دواء مُرّ عليهم تجرّعه.

أعدنا تقريراً ممتازاً استناداً 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 مداعة فخرنا، لما ميّزها من عمق وشموليّة 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 وتتميّز بالذكاء. بل لقد استبقوا نتائجنا وجاءوا بخبرهم الاقتصادي الخاص الذي فند فروضنا التي ضمناًها نماذجنا التحليلية. لقد تعرضنا لهجوم مباغت.

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

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

غادرنا الاجتماع، وقد أضحت التقارير الذي بحوزتنا أثقل مما كان عليه عند قدومنا للجتماع. عندما عدنا إلى مكاتبنا، رُحنا نلعق جراحتنا. ظل مديرى، "جيمس كيلي"، ملتزماً الصمت فيما كان نعف 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. لا يُصررون؟).

رمضني "جيمس"، الذي لم يتلفظ بكلمة حتى الآن، بنظرة وسائلني:

- ماذا تعلمتم؟

راح جمعنا يتحقق في بعضه البعض، وأخذ كل منا ينفت يميناً ويساراً. كنا نتفادى نظره "جيمس".

تطوعت بالجواب:

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

قال "جيمس":

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

أجبت قائلاً:

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

أومأ "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 مرؤوسه. نحن هنا إزاء أكثر من عميل. ولم نُعط لبناء العلاقات مع مسؤولي الشركة الآخرين أهميته التي يستحقها.

أومأ "جيمس" مرة ثانية:

- حسناً. آه، ثمة شيء آخر. ماذا تعلمت بشأن الاستعداد للعروض التقديمية التي تقدم للعميل؟ ابتسمت ابتسامة خجل. كان لديه مبدأ لا يفتَأ يرددده أمامنا: دائمًا 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 دائمًا مواقفهم سلفاً.

(وهذه النصيحة بالمناسبة تتطبق 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، تقادع "تريفور"، وعُيّن رئيس تنفيذي جديد لا يزال في سن الشباب كي يتولى مسؤولية إدارة هذه الشركة التي تواجه صعوبات. كان "ريتشارد إيرلي" شخصاً ناجحاً، ويتسم بصرامة وشدة بالغتين، وكان قد أنقذ بالفعل شركتين كبيرتين آخريتين.

التقيته في اجتماع قصير للغاية بعد وصوله، وأطلعته على نسخة من تقريرنا بصفحاته الـ 172 جميعها!

بعد أسبوع، اتصلت بي مساعدته وقالت:

- السيد "إيرلي" يسأل إن كان بوسنك أن تُعد له ملخصاً تنفيذياً من تقريرك لو سمح. سألتها عما يتطلع إليه، فقالت:

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

نظرت إلى الصفحات الـ 172 القابعة فوق سطح مكتبي، وانقبض وجهي. شُمِّرت سادي. 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.

وأخيراً اختصرت الـ 172 صفحة في خمس صفحات، وأرسلتها إلى الرئيس التنفيذي الجديد. كانت خمس صفحات، ولكنها باللغة التأثير. إنها تروي الحكاية. وهي حكاية مقنعة ومثيرة.

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

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

قال لي:

- أشكرك على الملخص. وأخيراً، استطعت أن أفهم ما يريد فريقك قوله. لم أكن أفهم ذلك بهذا القدر من الوضوح استناداً للتقرير الضخم الذي قدمته لي من قبل. التقرير واضح الآن، ويقدم لنا الإجابات التي تحتاجها. وفي الحقيقة، فقد وزعت ملخصك على مجلس الإدارة. أعتقد أنه كان بالغ الآثر. هل تستطيع القدوم الأسبوع القادم؟ لدى وقت يوم الجمعة. أود أن أناقش معك بعض الخطوات التالية الممكنة.

مُنْتَشِيًّا بما سمعت، رحت أركض نحو مكتب "جيمس" كي أبلغه بالأنباء السارة. لقد هاتفني الرئيس التنفيذي! أو ما "جيمس" باستحسان.

سألني مرة أخرى:

- إذن، ماذا تعلمت من ذلك؟

دون كلمة تهنة 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 لقيمات مرئية.

قال "جيمس":

- حسناً، وماذا غير ذلك؟

رحتُ أفكر، وأضفت قائلاً:

- المسؤولون الكبار لا يفهمون المنهج الذي تعتمد عليه.

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

قلت:

- المزيد من التحليل والخبرة لا يبنيان بالضرورة مزيداً من الثقة. وكان علينا أن نمضي وقتاً أطول في اللقاءات المباشرة مع العميل، ومع "ريتشارد إيرلي" فور توليه المنصب.

- هل تعلمت أي شيء آخر؟

كنت لا أزال أفكر في الصفحات الـ 172 التي كانت مثار فخري الشديد، وفي الصفحات الخمس الموجزة التي أكسبتني ثقة الرئيس التنفيذي.

قلت:

- هل يكون القليل كثيراً أحياناً؟

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

أجابني "جيمس" بابتسامة عريضة مليء وجهه. لا أدرى ما سر سعادتي اليوم - هل هو الاتصال الهاتفى من الرئيس التنفيذي أم ابتسامة "جيمس"؟

كان ذلك درساً على تعلمـه، وهو أيضـاً درس لم أنسـه مطلقاً. أعتقد أن التجربـة الصعبـة هي غالباً خيرـاً معلمـ، ولكنـها أحيـاناً باهـظـة الكلـفةـ.

وعلى الرغم من أن الفشـلـ هو المعلمـ الأـعـظـمـ، فإنـ النـجـاحـ أـيـضاًـ كذلكـ. وقد كـتبـ "بيـترـ درـاـكـرـ"ـ العـظـيمـ قـائـلاًـ: "أـتـبعـ الـعـمـلـ النـاجـحـ بـتـأـمـلـ هـادـئـ. فـمـنـ رـحـمـ التـأـمـلـ الـهـادـئـ سـوـفـ تـخـرـجـ بـعـمـلـ أـكـثـرـ نـجـاحـاًـ".

غالباً ما ينتقل الناس سريعاً من عمل لآخر، ولا يتوقفون البتة للتأمل. كي تساعد شخصاً على الاستفادة القصوى من تجربته، اسألـهـ: "ماـذاـ تـعـلـمـ؟ـ".

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

### "ماذا تعلمت؟"

ربما يدهشك ذلك: إننا غالباً ما لا نتعلم من تجاربنا. هذا ما أثبتته ماراً الدراسات التي أجراها باحثو علم الاجتماع. إننا نعزز نجاحنا إلى قدراتنا وأدائنا، فيما نُعلّق إخفاقاتنا على الآخرين أو على ظروف خارجية تتجاوز قدراتنا. وقد قال "وودي آلان": إنك إذا لم تستطع أن تجد شخصاً 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" جزءاً ثابتاً من كل عملياته العسكرية بما فيها المناورات، وهو أمر يتعامل قادة الجيش معه بصدق خالص.

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

### متى توجه السؤال؟

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

### صياغات أخرى للسؤال

- "ما الشيء الذي رsex في ذاكرتك أكثر من غيره بعد تلك التجربة؟"
- "ماذا تعلمت عن...؟" (الأشخاص والثقة والطبيعة البشرية والتحفيز والتخطيط، إلخ).

### أسئلة للمتابعة

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

## 17 افتح الباب على مصراعيه

لدى 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 اللقاء يجمعنا. تشغّل "مارجريت" منصب نائب رئيس البنك الذي يوجد به حساب شركتي، وهي مسؤولة عن قسم الخدمات المصرفية الخاصة.

قلت في نفسي: مَن يدرِّي متى أحتاج بعض القروض؟ لماذا لا أخرج معها؟ إنني لم أقابلها قطُّ.  
- بكل تأكيد. بالطبع، دعينا نتناول الغداء معاً. لقد تأخر ذلك كثيراً.

كان ذلك هو ما قلته لها عندما هاتقتني آخر مرة. التقينا في مطعم مميّز من اختيارها. وجدتها في انتظاري لدى وصولي. نهضتْ واقفة وصافحتني بقوّة وود.

و قبل أن يأتي النادل لتسليم طلباتنا، راحت "مارجريت" تتحدث عن سنواتها الطويلة التي أمضتها في العمل لدى البنك. حديثي عن مسيرتها وكيف صعدت السلم الوظيفي حتى تبوأت منصبها الحالي، قائلةً:

- لقد بذلتْ جهداً مضنياً حتى بلغت ما أنا فيه الآن.

وصل النادل بحساء الحلزون الصدفي. وبينما كنا نحتسيه، راحت تحدثي عن إجازتها الرائعة في هواي التي امتدت لأسبوعين.

- اعتدنا الذهاب إلى هناك كل سنة. لدينا حصة زمنية على الجزيرة الكبيرة. هو مكان خلاب.  
(لست أدرِّي 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 هناك؟". كنت أسائل نفسي السؤال ذاته).

وما بين الحساء وطبق سلطة الخضر باللحم المقدد والدجاج، طفت "مارجريت" تحدثي عن حفيدها الجديد. بل ودستَ يدها في حافظتها واستخرجت بعض الصور كي أراها. لا أحد يضاهي جَدَّة 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 عطسٌ مباغته، بدا واضحاً أنها تتأهب للمغادرة. قالت:

- أمعنني كثيراً قضاء هذا الوقت بصحبتك. كنت أتوق فعلاً للقاءك.

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

ما عليك إلا أن تفكر فيما كان بسعها 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: "أحلاً؟ هلاً حدثني 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 الواقع الأمر كلمات بسيطة يمكن الاستعانة بها كل وقت وحين تقريبًا، كي تحدث شخصاً ما على الكلام. إن عبارة "حدثني أكثر عن ذلك" هي مثير قوي يمكنك اللجوء إليه كثيراً. وربما يومياً.

غادرت المطعم وأنا أهز رأسي أسفًا.

لدى عودتي إلى مكتبي، سألني زميل عن الغداء قائلاً:

- هل أمضيت وقتاً مفيدةً؟

قلت من دون تمهل، وقبل أن أفك حتي في جواب لائق:

- لا!

سأله:

- لماذا؟ ماذا جرى؟

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

عزيزي القارئ، هل نحن نرى الشيء نفسه؟ علينا أن نلتقي معاً ونقارن الملاحظات حتى نتأكد تماماً، ولكنني أعتقد أننا نفعل.

لقد أهدرت مسؤولي المصرفية فرصة ثمينة. إنها تمر عبر الباب الدوار للحياة العملية اعتماداً على دفعة من شخص آخر. كان بسعها أن تضمن استمرارية علاقتي بالبنك. كان بسعها الفوز باتفاق مفيد للطرفين لا تقصه سوى بعض تفاصيل. لكنها لم تفعل.

المحادثة ليست ملكك وحده. 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 يُدلِّي بدلوه.

ليس من واجبك أن تستمع وتحبيب، وإنما أن تكتسب معلومات وتنشئ حواراً حيوياً. 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 حديثي أكثر عن ذلك؟". استعن كثيراً بهذا السؤال. فهو للمحادثات كالخبز الطازج والقشدة لوجبة طعام.

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال "هلا حدثني 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"دزراييلي". كلاهما شغل منصب رئيس الوزراء في الدولة. وعندما طلب منها أن تقارن بين الشخصين، قالت:

- بعد عشاءي مع السيد "جلادستون"، ظننته أذكى رجل في إنجلترا بأسرها.  
وعندما سألها أصدقاؤها عن أسميتها الثانية، أجبت بالقول:

- بعد عشاءي مع السيد "دزراييلي"، شعرت كما لو أنني أنا أذكى امرأة في إنجلترا بأسرها!  
إذا جعلت المحادثة كلها تدور في فَكَك، فربما يحسب الآخرون ذكياً، ولكنك لن تزال ثقهم، ولن تعرف عنهم شيئاً. وسوف تهدر فرصة كان يمكنك أن تقيم خلالها أساساً 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 يعرّفوا كلماتهم بعنابة).

### أسئلة للمتابعة

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

## 18 | جوهر وظيفتك

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

التقى أنا و"كليير" مرتين أو ثلاثة على مدار السنة، عادةً كي نُعد التقرير الخاص بمهامي الاستشارية التي أؤديها لمؤسسة "كليير". استهلهنا حوارنا بكلمات بسيطة، ثم تطرق الفقاش إلى المبادرات التي أسعى لتطويرها لصالح قسمها.

عندما انتهينا من الطبق الرئيسي، كنا قد استنفذنا الحديث عن التسويق. وهو أمر يحدث غالباً، إذ من ذا الذي يود أن يظل يتحدث عن شؤون العمل طوال وجة طعام كاملة؟  
اصطف النُّدل لدى الباب الآن، وغضّ المطعم بالرواد تقريبًا.

قال الناشر رالف نادر ذات مرة: "لا أظن أن وجبات الطعام تؤدي إلى أي خفض في تكاليف الأعمال. ولذلك فأنا مع الفصل بين السعرات الحرارية وبين الشركات". لا أوافقه الرأي في ذلك. فالمشاركة في تناول طعام تعتبر وقتاً جيداً لبناء العلاقات. وتشير الأبحاث إلى أننا نشعر بود أكبر إزاء شخص إذا ما شاركناه طعاماً. ومن ثم يمكن لمشاركة الطعام أن تكون لها غاية عملية مهمة.  
عمَّ الصمت فيما كان الناشر يرفع أطباقنا عن المائدة. نظرت إلى "كليير"، وقررت أن أغير موضوع المحادثة. سألتها:

- كيف حالك أنت؟

ردت قائلة:

- جيدة. على ما يرام.

عمَّ مزيد من الصمت. ثم أردفت:

- ضغوط العمل لا ترحم.

- لا ترحم؟

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

تنهدت ثم قالت:

- لدى التزامات خارجية. لعلك تعرفها، مقابلة العملاء المهمين والموردين، وغير ذلك من مهام.  
وبعد ذلك، يأتي الاضطلاع بكل شؤون الإدارة الداخلية اليومية التي أشارك فيها. إنني أعمل 70 ساعة أسبوعياً وقد تصبح مائة إن سمحت بذلك.

كنت أود السؤال عن تفاصيل عملها، كي أحلل مدى نجاحها في كل جزئية. كان حلال المشكلات

بداخلي يتأهف على الانطلاق.  
لكني أخذت نفساً وتوقفت.

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

- مم... هذا سؤال مثير للاهتمام.  
تلت ذلك فترة صمت أخرى.

- قبل كل شيء، أتمنى لو كان لدىّ مزيد من الوقت كي أنفقه في تدريب مسؤولي الشركة من القيادات وإرشادهم. أحب ذلك، فضلاً عن كوني أجده. وأدرك أنه بوسعي أن يصبحوا أفضل كثيراً مما هم عليه اليوم. ثانياً، لقد أصبح لدينا استراتيجية طموحة 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 "كليير" أكثر مما كنت أتصور. فالآن أعرف ماذا يسبب لها الإحباط، وأدرك تصورها بشأن إعادة تنظيم وقتها من الآن فصاعداً.

انقضت بضعة أشهر، أصبحت "كليير" بعدها أكثر إدراكاً لمكتبهما، وأوجدت وظيفة جديدة تقديم لها دعماً إضافياً. وعندما رأيتها في المرات التالية، كنت ألمس لديها شغفاً جديداً وتحمساً لم أره لديها منذ ترقيتها.

كنت أريد إجراء عملية تshireح للمكونات الصغيرة التي يتتألف منها دور "كليير"، ومن ثم أقترح عليها إدخال بعض التحسينات البسيطة. وذلك يستدعي تحليلاً، وهو أن تتفحص شيئاً بامعان وتقيم مكوناته واحداً تلو آخر. "عليك أن تحسّني كيفية إدارة الاجتماعات!"، أو "عليك أن تقوّضي الأعمال لآخرين بفاعلية أكبر!". كان ذلك سوف يفيدها، ولكن بقدر ضئيل.

ما كانت "كليير" تحتاجه فعلاً هو نظرة جديدة تماماً لدورها وأولوياتها. وذلك يستدعي تجميعاً، وهو أن تلقي نظرة على الكل أولاً، ثم تلقي نظرة على مواطن القوة والتفضيلات الشخصية. من أجل ذلك، كان علىي أن أسأل سؤالاً يدفعها لأن تعتدل في جلستها وتتكرّب تمعن في وظيفتها برمتها.

كي تجعل أحدهم يُعنِّ التفكير في وظيفته (أو حياته)، اسأله: "ما واجبات وظيفتك التي تتمى لو خصصت لها وقتاً أطول، وما الواجبات التي تتمى لو قللت من أدائها؟".

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما واجبات وظيفتك التي تتنمى لو خصت لها وقتاً أطول، وما الواجبات التي تتنمى 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 غالباً أن نرى الغابة 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 تغيرات 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 ثلاثة 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 إمتاعاً، وأيها أقل إمتاعاً؟"
- "إذا توفرت لديك ساعتان إضافيتان كل أسبوع، ففيما ستقضيهما؟"
- "ما الشيء الذي تتنمى لو استطعت أن تُكرس له وقتاً أطول؟"

## أسئلة للمتابعة

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

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 تقربياً. وأثناء تناولنا للعشاء، اكتشفت شيئاً إضافياً عندما سأله سؤالاً لم أطرحه عليه من قبل قطُّ. سوف أخبرك بعد لحظات بالسؤال الذي سأله. وهو سؤال فعال بلا ريب. عندما سأله طال حديثنا ساعتين - وامتد من طبق اللحم بالبيضوصولاً لкусك الحظ.

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

ربما تذكريه 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 مستشاراً خاصاً لدى الرئيس "نيكسون". كان مكتبه يقع مباشرة بجوار المكتب الرئاسي (في مبني الإدارة التنفيذية). ولأن "نيكسون" كان يكره المكتب البيضاوي فقد اعتاد أن يُمضي 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 للدردشة أو أن يُستدعى إلى مكتب "نيكسون" بشكل منتظم خلال اليوم.

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

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

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

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

نَمَت "زمالة السجن" حتى أصبحت أكبر مؤسسة في العالم لإعادة تأهيل السجناء، وباتت تعمل في 11 دولة حول العالم. وتظل نسبة كبيرة من خريجيها 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 الآلاف من 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 أمضها 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 جميعاً في حالة بهجة غامرة. فقد كان فوزه بفترة رئاسية ثانية وفتناً 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 ضروريًا 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 تُحتمم ذلك، وأن يفتح الموضوع للنقاش والسؤال 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 عقري، ويعظى 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 الغام. ولكن في النهاية أخبرت الرئيس بما أراه صواباً: يجب علينا مواصلة القصف، ولكن دون اللجوء لتبرير ذلك. أخشى أن يفضي ذلك إلى نقاش مrir في البلاد ومظاهرات يحتمم الجدل بشأنها. لقد سئم الجميع من قضية فيتنام وال الحرب. والأهم من ذلك، فإن محاولة التبرير سوف تقوض فرص نجاحنا في مفاوضات السلام.

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

وبالمناسبة، فقد وصلنا 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؟ حسناً... تلك قصة أخرى نرجئها لوقت آخر.

إننا غالباً ما نتعلم أكثر عندما نوضع تحت ضغط كبير - ويكون هناك ما يستنفرنا ويدفعنا. تعلم من أصعب التجارب التي واجهت الآخرين عبر السؤال: "ما أصعب سؤال وُجَهَ إِلَيْكَ فِي حِيَاتِكْ؟" (إنه يفتح لك خزينة الأسرار).

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما أصعب سؤال وُجْهه إليك في حياتك؟"

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

إن السؤال "ما أصعب سؤال وُجْهه لك في حياتك؟" غالباً ما يخلق نهراً متذبذباً من الحوار. عندما تسأل هذا السؤال، فإن ما ستتجده غالباً هو أن الشخص يتوقف ويقول: "حسناً، ما الخطيب هنا؟ دعني أفكر. يا له من سؤال صعب. في قراره نفسي، ما الجواب؟".

## متى توجه السؤال؟

- عندما ت يريد أن تتعقب في نفسية شخص ما.
- عندما ت يريد معرفة المزيد عن الشخصية والتكون الشخصي لدى أحدهم.

## صياغات أخرى للسؤال

- "ما أعمق سؤال وُجْهه إليك في حياتك؟ ما أعمق سؤال وجهته إلى أحد؟"
- "قل لي، هل سبق لك أن سُئلت سؤالاً استعصى عليك فعلاً؟"
- "هل حدث أن سُئلت سؤالاً مُحرجاً، أو هل حدث أن سألت أحداً سؤالاً تبين لك أنه قد أحرجه؟"

## أسئلة للمتابعة

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

## 20 الطريق الذي سلك

ابتدأ كل شيء بالحقيقة السوداء - حقيقة 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 حقيقة كبيرة الحجم مستطيلة الشكل وذات زوايا دائرية، وقد صنعت من جلد أسود خشن ومحبب. تحوي داخلها شتى أنواع العلب والقنينات. بل وحتى إبر الحقن. وهي متخصمة بالأدوية التي يحتاجها والدي لعلاج المرضى. ولأن تلك الحقيقة 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 والدتي فعملت ممرضة خلال الحرب العالمية الثانية، فيما التحق شقيقى 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 أقيمه على كاهلي. كان الالتحاق بكلية الطب - وكانت وقتئذ كما هي الآن- يمثل تحدياً جسيماً. فعليك أن تمضي السنوات الأربع للكتابة داخل المكتبة، وعليك أن تتحقق علامات عالية. (لم تكن الصعوبة تكمن في تحقيق العلامات العالية، وإنما في مواصلة تحقيقها في الرياضيات والعلوم!). لم أمس لدى اهتماماً حقيقياً بمتطلبات البرنامج التمهيدي للطب. فقد وجدتها جافة. ولم تأسف قلبي. وبدلاً من ذلك، وجدتني أبلي بلاء حسناً في مقررات الأدب والتاريخ واللغات.

ولكني صبرت وتحمّلت - فتلك المقررات العلمية لم تكن سوى عقبة على تخطيها كي أبلغ هدفي. ومهما يكن، فقد كنت دوماً أريد أن أصبح طبيباً. وكل فرد داخل أسرتي إما يمارس الطب أو في سبيله إلى ذلك. وخلال السنة الأولى أبلغني شقيقى الآخر أنه هو أيضاً سوف يلتحق بكلية الطب. تصاعدت الضغوط الملقاة على عاتقى. حتى إذا انطبقت السماء على الأرض، سيكون لدى أنا أيضاً ذات يوم حقيقة طبيب سوداء وذات جلد محبب!

وفي السنة الثانية تصادف أن رأيت إعلاناً في صحفة الكلية تحت عنوان: "ندوة حول الإرشاد المهني. كيف تكتب سيرة ذاتية ناجحة؟".

قلت في نفسي: ولم لا؟ ربما أعاني ذلك على الحصول على وظيفة جيدة خلال أشهر الصيف، وربما عزز وجود وظائف صيفية جذابة في سجل طبى 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 بعض مرات في حياته، كأن يختار زوجاً أو يتخذ قراراً بشأن

مسار وظيفي أو يدخل في نقاش حول ما إن كان عليه القبول بترقية والهجرة إلى بلد غير بلده. يقدم "روبرت فروست"، في قصيده "الطريق الذي لم يسلك"، وصفاً دقيقاً لشعوره وهو إزاء نقطة التحول تلك. وهي قصيدة تحظى بشهرة واسعة، ويصف فيها كيف أنه واجه مفترق طرق فيما كان يجب إحدى الغابات الصفراء. ويقول إن كلا الطريقين كانت تغطيهما أوراق الشجر، على الرغم من أن أحدهما بدا أقل سلوكاً. وجد نفسه حائراً: أي طريق عليه أن يسلك؟ وأي الخيارين صحيح؟ وقد اختتم "فروست" قصيده بالأبيات التالية:

امتد أمامي في الغابة طريقان، وأنا -

أنا اخترت الطريق الأقل سلوكاً،

وهذا هو ما غير كل أحوالى.

تدور القصيدة حول مدى صعوبة اتخاذ القرارات المصيرية، وحول تقارب الخيارات الذي يبدو بالغاً. وكيف أننا نريد، بعد ذلك، أن نؤمن أن خيارنا كان هو الصحيح. عند مفترقات الطرق، علينا أن نتخذ قراراً ثم نلزم أنفسنا به! سجلت أسمى في ورشة التطوير المهني. وعلى مدى يومنين تعلمت كيف أكتب سيرة ذاتية، وما الطريقة المثلث لإبراز خبراتي وتعليمي السابق. وتعلمت أيضاً كيفية التعامل مع مقابلات التوظيف وبناء العلاقات.

وبعد ظهيرة اليوم الثاني، قدم إلينا التمرین الأخير. وقال لنا المعلم:

- هذا هو تمرینكم الأخير.

خذوا ورقة بيضاء. وخلال نصف الساعة التالی، عليکم بكتابه نعیکم. ستكتبون المقال عن حياتکم الذي ستنشره الصحف المحلية عقب وفانکم. كيف تريدونه أن يكون؟ أي نمط حیاة سوف یصف؟ والآن، ابدأوا.

شھق بعضنا من أثر الصدمة: نكتب نعینا؟ عندما تكون في العشرين من عمرك، تشعر بأنك خالد، ولن تموت أبداً. لماذا هذا التمرین الذي یبعث على الاكتئاب؟

شرعت في الكتابة، فتحدثت عن طبيب دائع الصيت. وفي النعي الذي كتبته لنفسي، وجدتني طبيباً بارزاً يحمل درجة الأستاذية في كلية طب كبرى (تماماً كما هو والدي). كان لدي أيضاً عيادة طبية كبيرة (تماماً كما هو والدي). وفوق ذلك، تخيلت أکم كان والدai فخورين بي. والدخل الثابت، ثم الثناء والتكريم.

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

ما الذي أکتبه؟ وضعت قلمي. وانتابني الذهول.

ما أريده حقاً هو أن أسافر وأعيش خارج البلاد، وأصبح رائد أعمال.

دهمني فجأة مشهد السنوات التي سأمضيها في التدريب الطبي. أربع سنوات من العکوف 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 ثلاثة وخمس سنوات. ولاحقاً، ربما أنقدم لزمالك ما بعد التخرج.

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

كلاً، 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؟".

تولّ لدّي 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 وجذبني أشغل وظيفة في مجال الأعمال الدولية، وأتحدث أربع لغات بطلاقة، ولدي أعمالى التي أديرها في أوروبا. بل وحتى ألقت بعض الكتب في مجال الأعمال. أسفاري حول العالم لا تتوقف. أدرس بعض المقررات في كلية أعمال. رسمت مساراً مهنياً مختلفاً تماماً. وكتبت أيضاً عن زواجي وإنجابي ثلاثة أطفال. وعن أصدقاء كثُر 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 للورقة كان يوم أحد. مشيت حتى نهاية الردهة في مسكنى، ثم وضعت عشرة سنتات في الهاتف. وكالعادة، كانت مكالمة على حساب المتلفي - مكالمة الأسبوعية مع والدي ووالدتي.

- أبي، لقد قررت ألا التحق بكلية الطب.

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

تملكتني شعور بالصدمة والذهول. انزلقت سماعة الهاتف من يدي. أخذت أزفر ببطء، وعلّت وجهي بابتسامة عريضة. لكم 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 من 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 يساعد 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 ترونني؟

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 عربات الأبواب. بعض الأشخاص ينامون في صناديق من الكرتون. وأمام مظلة، يلتقي امرأة مشردة، امرأة عاشت حياة بائسة. كانت تمسك بکوب ورقی یحوي قهوة سوداء. تنظر إلى بزته الزرقاء الآلية وتسأل نفسها: **ثُرِي ماذا يفعل هنا؟**

يستدير إليها ويسألهما بهدوء:

**- هل يمكنك أن تناوليني كوبًا؟**

يفضي ذلك السؤال البسيط إلى محادثة رائعة، و<sup>يُغيّر</sup> حياة إنسان.

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

قبل ألفي سنة، كان هناك يهودي اسمه يسوع يسیر 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.

سأّلها:

**- هل تعطيني لأشرب؟**

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

**- كيف تطلب مني أن أسقيك؟ فاليهود لا يكلّمون السامريين.**

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

لقد ظل الحوار الذي دار بينهما عقب ذلك، حول كيف ليسوع أن يساعد المرأة على ملء الخواص الروحية 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 يُرِد شيئاً أقل من قلب النظام القائم وإنقاذ البشرية من انكسارها. في الجنة، سوف تقاس أقدار الناس بما يتحلون به من تواضع وتقوا 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 مهمش، وهو شخص لم يكن يتوقع أن أحد أفراد الطبقة المتعلمة سيعامله باحترام- ناهيك عن أن يتحدث إليه. كان يخاطب العاهرات والمجذومين والشحاذين والجنة 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 يُعرف أنهم لا يستطيعون الجواب عنه على النحو الملائم. لقد كان يوجه أسئلة عميقة وبليغة كي يُحفز أتباعه والأشخاص الذين يقابلهم على التفكير.

لقد وجّه يسوع سؤاله الأكثر نفاذًا وعمقًا قبيل دخوله الأخير لبيت المقدس.

جمع تلاميذه حوله في نواحي قيسارية فلبيسي. وسأله:

- من هو ابن الإنسان، وفق ما يقوله الناس؟

فأجابوه:

- حسناً، البعض يقول يوحنا المعمدان. وغيرهم يقول النبي إيليا. آخرون يقولون إرميا أو أحد الأنبياء الآخرين.

ساد صمت مدوٌّ كالرعد. نظر يسوع نظرة ثاقبة في عيني كل تلميذ من تلاميذه. ثم سأله 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 يُتّهم المسيح ويُحاكم ثم يُصلب. وسوف يُفجع تلاميذه في معلمهم.

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؟".

فَكَرِّرَ فيها على هذا النحو: إنه يعرف أنه سوف يُصلب، وقد أخبر أتباعه مراراً وتكراراً أن ذلك سيكون مصيره.

إنه يريد لثورته ولملكته السماوي أن يتजذراً وينموا بعدها يرحل عن العالم المادي. ولكنه كان يريد أن يعرف إن كانوا يدركون حقاً مَن يَكُون وماذا يَمْثُل. كان يريد أن يسمع إعلاناً شخصياً بالإيمان.

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

ولكن إن كانوا يؤمنون حقاً بأنه هو المسيح، فسوف يتولد لديهم التزام مطلق وتمام بالقيم التي دعا إليها، وهي التواضع والقيادة الخدمية وبناء علاقة مباشرة مع الله من خالله. وهو يعرف أنهم، إذا كانوا مؤمنين، فسوف يملكون من الطاقة والإلهام ما يمكنهم من حمل الرسالة. لقد استدعاي 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 المحظوظون بك يدركون من تكون. عليك أن تعرف إن كانوا يُقدرون حقاً الأفكار والقيم التي تؤمن بها. عليهم أن يعرفوا ما الذي تمثله وما الذي لا تمثله.

هل الآخرون يعرفون حقاً من تكون؟

هل هؤلاء المحظوظون 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 أمراً بديهياً أن هؤلاء الذين يعملون لدينا أو معنا يدركون ما نمثله ويحترمونه، - أنهم يقدرون قيمنا وطريقتنا في العمل. والأمر نفسه يسري على حياتنا الشخصية فيما يخص أفراد أسرنا وأصدقاءنا. ولكن هل يعرفون من نكون حقاً؟ كيف لنا أن نعرف ذلك؟ يمكنك أن تبدأ محادثة حميمية وملهمة حقاً عبر هذا السؤال، وربما كان سبباً في معرفة شيء لا تتوقعه.

### متى توجه السؤال؟

- في أي وقت تريد أن تعرف كيف ينظر الآخرون لقيادتك.
- كي تكتشف إذا ما كان المقربون منك- سواء من الأسرة أو الأصدقاء أو الزملاء- يدركون من تكون وماذا تمثل.
- لزعزعة 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 وعزز ذلك حقاً؟"
- "ما الذي يمكنني عمله غير ذلك كي أحسن مستوى التواصل وأكون نموذجاً يحتذى به في هذه الأمور؟"
- "لماذا ترى ذلك؟"

## 22 تلك اللحظة التي لا تنسى من الحياة

استَعِدْ. فسوف أُلْقِي عَلَيْكَ السُّؤَالُ الْفَعَالُ الَّذِي يَدُورُ حَوْلَهُ هَذَا الْفَصْلِ.  
ما أَسْعَدُ يَوْمَ فِي حَيَاتِكَ؟

هُوَ يَوْمُ حَصْوَلَكَ عَلَى أَهْمَ تِرْقِيَةٍ فِي حَيَاتِكَ؟ أَوْ عَنْدَمَا رُزِقْتَ بِأَوْلَ مُولُودٍ؟ أَوْ يَوْمَ لِقَائِكَ بِشَرِيكِ حَيَاتِكَ الْمُسْتَقْبَلِيِّ؟ أَوْ رَبَّمَا يَوْمَ زَوْاجِكَ؟  
أَيْ يَوْمٌ تَمْيِيزٌ لِدِيكَ عَمَّا سُواهُ مِنْ أَيَّامٍ؟ مَا الذَّكْرِي الَّتِي لَا تَزَالْ تَرْسِمُ عَلَى وَجْهِكَ الْبَسْمَةُ، حَتَّى وَإِنْ انْقَضَتْ عَلَيْهَا السُّنُونُ؟

فَكَرْ فِي هَذَا السُّؤَالِ لِبَعْضِ الْوَقْتِ. مَا أَسْعَدُ يَوْمَ فِي حَيَاتِكَ، مَا أَفْضَلُ لَحْظَةً؟ جَهْزٌ جَوَابُكَ فِي ذَهَنِكَ.  
اسْتَمْتَعْ بِهِ، عَنْدَمَا تَنْتَهِي مِنْ ذَلِكَ، وَاصْلُ الْقِرَاءَةِ. فَسُوفَ أَرْوِي لَكَ قَصَّةً "بَوبَ".  
لَا يَدْ أَنْكَ لَمْ تَلْتَقْ سُوَى قَلْةٍ مِنْ أَمْثَالِهِ خَلَالِ حَيَاتِكَ. فَهُمْ لَيْسُوا كَثِيرِينَ. وَعَنْدَمَا يَدْلُفُونَ إِلَى غُرْفَةٍ  
فَإِنَّهُمْ يَسْتَحْوِذُونَ وَيَمْلَأُونَ بِحُضُورِهِمْ كُلَّ فَرَاغٍ.  
ذَلِكَ هُوَ "بَوبَ". إِنَّهُ أَحَدُ هُؤُلَاءِ.

إِنِّي أَتَحْدَثُ عَنْ "رُوِيرْتُ رِينُولْدُزْ"، الرَّئِيسُ التَّنْفِيَذِيُّ وَرَئِيسُ شَرِكَةِ "بُوُتَنَامْ" لِلْإِسْتِثْمَارَاتِ. وَهِيَ  
إِحْدَى خَمْسِ شَرِكَاتِ كَبِيرَاتِ فِي قَطَاعِ الْإِسْتِثْمَارِ الْعَقَارِيِّ فِي الْبَلَادِ.

عَنْدَمَا التَّحَقَ بِشَرِكَةِ "بُوُتَنَامْ"، كَانَتْ فِي حَالٍ يُرِثُ لَهَا. فَقَدْ ظَلَّتْ تَحْقِقُ عَوَادِي سِيَّئَةً عَلَى مَدِي سنِينَ  
وَتَعَرَّضَتْ لِاَتَهَامَاتِ مَدْنِيَّةٍ بِشَأنِ تَدَاوِلَاتِ غَيْرِ سَلِيمَةٍ. لَعَلَّكَ تَتَسَاءَلُ، لِمَذَا "بَوبَ"؟ الطَّفْلُ الْمُدَلِّلُ لِعَالَمِ  
الْمَالِ فِي ذَلِكَ الْوَقْتِ، سُوفَ يَرْغُبُ فِي مُوَاجِهَةِ ذَلِكَ النَّوْعِ مِنَ التَّحْدِيِّ.

حَسَّنَاً، لَقَدْ أَحَدَثَ تَحْوِلاً فِي مِسِيرَةِ الشَّرِكَةِ. وَاعْتَبَرَتْ صَحِيفَةً "وَولْ سَتِرِيتْ جُورْنَالْ" أَنَّهُ أَطْلَقَ  
حَقْبَةً جَدِيدَةً فِي "بُوُتَنَامْ"، وَذَهَبَتْ إِلَى حَدِ القَوْلِ: "لَقَدْ اسْتَعَدَ سَمْعَةُ الشَّرِكَةِ مَثَلَّاً اسْتَعَادَ أَدَاءَهَا".  
قَالَ لِي "بَوبَ":

- عَنْدَمَا دَخَلْتُ "بُوُتَنَامْ" أَوْلَ مَرَةً، وَجَدْتُ مَوْظِفِينَ يَنْحَصِرُونَ تَرْكِيزَهُمْ فِي تَفَادِي خَسَارَةِ الْمَزِيدِ مِنِ  
الْمَالِ. أَخْبَرْتُهُمْ أَنَّهُمْ إِنْ كَانُوا يَرِيدُونَ أَنْ يَحْفَظُوا عَلَى وَظَانَفِهِمْ، فَالْأَجْدَرُ بِهِمْ أَنْ يَرْكِزُوا بَدْلًا مِنْ  
ذَلِكَ عَلَى جُنَاحِ الْمَالِ.

كَانَ مَكْتَبَهُ زَاهِرًا بِالصُّورِ وَالْتَّمَاثِيلِ وَالدُّرُوْعِ وَالْهَدَایَا الَّتِي حَصَلَ عَلَيْهَا عَنْدَمَا غَادَرَ شَرِكَةَ  
"فَدِيلَتِي"، وَهِيَ شَرِكَةٌ عَمَلَّاقَةٌ فِي عَالَمِ الْإِسْتِثْمَارَاتِ. سُوفَ أَخْبَرُكَ بِالْمَزِيدِ حَوْلِ دُورِهِ هُنَاكَ فِي  
غَضُونِ لَحْظَاتِ.

لكن أولاً، أسمح لي أن أحدثك حول تلك الزيارة التي قمت بها إلى "بوب". فقد سأله أسئلة كثيرة، وهذا ما أفعله في كل زيارة أجتمع فيها بأحدهم. هناك سؤال واحد عادة ما يستخلص جواباً لاذعاً (وهو أكثر الأسئلة إيجالاً داخل النفس): ما أكبر خيبة أمل تعرضت لها في حياتك؟

ووجهت لـ"بوب" هذا السؤال. فلم يُحر جواباً.

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

- هل تعرف، إنني لا أ تعرض لأي خيبات أمل فعلاً. ولا أذكر أي خيبات كبيرة. إنني شخص في غاية الإيجابية.

أمعنت التفكير في كلامه أكثر قليلاً. أظنني أعرف "بوب" معرفة جيدة. وأنا واثق تماماً 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. وأخيراً 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. ولكنني لم أشعر حقاً بخيبة أمل. شعرت بالفخر لمجرد أنني كنت مرشحاً 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 سؤالاً فعالاً آخر:

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

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

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

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

تحدثنا طويلاً بشأن "فديليتي"، 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 "فديليتي". إنه أمر بالغ الصعوبة، وأحياناً 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.

سؤال أحدهم "كريستيان هرتر" 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 كاسفًا للغاية.

لكن صع باعتبارك أن أسعد يوم لدى أحدهم ربما لا يكون بالضرورة أسعد الأوقات لدى آخرين. كتب الرئيس "جون آدمز" في يومياته ذات يوم: "لقد ذهبت للصيد مع "تشارلز". وكان أسوأ يوم في حياتي". أما ابنه، وهو "تشارلز" ذو التسع سنوات، فكتب في يومياته: "ذهبتاليوم للصيد مع والدي. كان ذلك أسعد يوم في حياتي".

تحرّ واستكشف حتى تعرف شيئاً مميزاً في حياة الآخرين. سوف ترسم أيضًا 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 يحرّك ذلك ذهنه، ويجعله يقلب أبرز ذكريات حياته.

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

## متى توجه السؤال؟

- عندما تزيد 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 أبهجك في حياتك أكثر من غيره؟"

## أسئلة للمتابعة

- "لماذا كان ذلك اليوم مميّزاً 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 الفوار و المياه المعدنية بعناية حول طاولة الاجتماع المصنوعة من الخشب المُزَرَّد. كان الصوت الوحيد المسموع هو ذلك الناجم عن حركة خافقة 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 يصافحون 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 تسمى شركاءها "عباقرة عالم الأعمال الحديث"، فيما سماهم كتاب يتناول مجال الاستشارات "سادة الاستراتيجية".

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

استمر العرض التقديمي ساعة. أُلقي خلاله من وقت لآخر سؤالاً بأدب عبر الطاولة المقصولة. تحدث الشركـيـ الرئيـسيـ لـشـركـةـ الاستـشارـاتـ، "ـوـسـتـرـفـيلـتـ"ـ،ـ بـتـعـقـعـ عنـ قـطـاعـ شـؤـونـ الشـرـكـاتـ،ـ وـهـوـ أـحـدـ قـطـاعـاتـ الـأـعـمـالـ الرـئـيـسـيـةـ لـدـىـ الـبـنـكـ.ـ اـخـتـارـ هـذـاـ المـوـضـوـعـ كـيـ يـبـرـهـنـ بـهـ عـلـىـ الـطـرـيـقـةـ الـتـيـ سـوـفـ تـسـلـكـهـاـ الشـرـكـةـ فـيـ صـيـاغـتـهـاـ لـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ جـدـيـدـةـ لـلـبـنـكـ.ـ وـكـانـ شـخـصـاـ نـبـيـهـاـ.

(لا بد أنه كان يعرف شعار والدي: "لا شيء يُعوض نقص التحضير الحقيقي". ولذلك فإن "ـوـسـتـرـفـيلـتـ"ـ دائمـاـ عـلـىـ أـهـبـةـ الـاسـتـعـدـادـ التـامـ).

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

جاء العرض الذي قدمه "ـوـسـتـرـفـيلـتـ"ـ دليـلاـ عـلـىـ بـرـاعـتـهـ التـيـ لـاـ تـبـارـىـ.ـ لـاـ شـكـ أـنـهـ أـحـدـ أـبـرـزـ خـبـراءـ هـذـاـ قـطـاعـ فـيـ الـعـالـمـ.ـ وـلـاـ يـوـجـدـ عـلـىـ الـأـرـجـحـ اـسـتـشـارـيـ آـخـرـ،ـ فـيـ أـيـ مـكـانـ،ـ يـمـكـنـ أـنـ يـفـوـقـهـ فـيـ مـعـرـفـتـهـ وـخـبـرـتـهـ الـمـذـهـلـتـيـنـ.

لم تتبقَّ سوى بضع دقائق من الوقت الذي خُصص لهم. توقف "ـوـسـتـرـفـيلـتـ"ـ،ـ ثمـ سـأـلـ:

- هل لديكم أي أسئلة؟

هُنَّ الْحَاضِرُونَ فِي الْمُرْفَةِ رَؤُوسُهُمْ.

قال الرئيس التنفيذي:

- أشكوك جزيلاً. كان ذلك بالغ الفائدة.

وعندما استقلوا المصعد من الطابق السابع والأربعين، أثني أحد المشاركين الأصغر سنًا على "وسترفيلت" قائلًا:

- كنْت رائعاً.

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

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 من أبلغني به. إنه يميل لترسيمة 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 تحفظاً جاءت من "جينifer"، وهي مسؤولة الموارد البشرية في البنك. إنها تعمل لدى البنك منذ زهاء ثلاثين عاماً. 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 صاق ذرعاً بالعرض التقديمي الذي قدمته الشركة الاستشارية. فقد علت وجهه علامات الارتباك، وتملكه غضب واضح.

قال مزدفعاً:

- لا أتخيل أنه يمكنني الاستعانة بهؤلاء الأشخاص كمستشارين.

كان يكظم غيظه بشق النفس.

- ولا سيما الشريك الرئيسي، "سترفيلت". إنه لا يستمع. إنه ... إنه يفتقر للتعاطف!

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

- إنهم لم يوجهوا لنا سؤالاً واحداً تقريباً حول استراتيجيتنا وخططنا. وحول اختيارانا التي نفذناها. وحول نقاط القوة التي يمكننا استغلالها في تعزيز أعمالنا. لم يعترفوا بمكانتنا الرائدة في الخدمات المصرافية للشركات. كانوا مزهونين بأنفسهم وحسب. ولا سيما "وسترفيلت".

ولاحقاً، استمع الرئيس التنفيذي لـ "جينifer" أيضاً، رئيسة الموارد البشرية في البنك، وكانت قد حضرت العرض التقييمي من أوله لآخره. قالت للرئيس التنفيذي على انفراد:

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

وبعد بضعة أيام، اتصل الرئيس التنفيذي بالمستشارين كي يخبرهم بأنهم خسروا العقد. ليس أنهم لم

يظفروا به. وإنما خسروه!

وقال الرئيس التنفيذي كلاماً يوحي بأن كل الشركات المتقدمة كانت "شديدة التقارب" في قدراتها. انتابت الدهشة "وسترفيلت" وزملاءه، وتملكهم إحباط شديد. لا، بل أصحاب الاكتتاب. كيف يعقل ذلك؟

انقضى عام، ولا تزال الشركة التي فازت بالمشروع تعمل مع البنك. وهي الآن في مشروعها الثالث.

وبينما كنت أتناول القهوة مع الرئيس التنفيذي، سأله:

- لديّ فضول. في النهاية، هل كان بوسع شركة "وسترفيلت" أن تفعل أي شيء آخر في سعيها للفوز بعطاكم، شيء من شأنه أن يحدث فرقاً؟

نظر إلى الرئيس التنفيذي، ورفع حاجباً وأمال رأسه جانبًا، وقال:

- تفعل أي شيء آخر؟ كل ما هناك هو سؤال لم يأت "وسترفيلت" على ذكره مطلقاً. سؤال بسيط كان بسعه أن يوجهه لـ"بيتر"، حول الخدمات المصرفية للشركات: "هل يمكنك أن تحدثني عن خططكم؟". لقد سأله ذلك السؤال، ولكنه لم يوجهه لـ"بيتر" نفسه فقط.

لقد أغفل سؤالاً في غاية البساطة ولكنه السؤال الأحـب والأجـدى: هل يمكنك أن تحدثني عن خطـطـك؟

منذ بضع سنوات، داخـلـتـي ذلك الشعور الذي ربما انتاب "بيتر" وهو في غرفة الاجتماعات. كنت مسافـراـ إلى لندـنـ في رـحـلةـ عملـ وـاعـتـزـمـتـ أنـ أـمـكـثـ هـنـاكـ بـضـعـةـ أـيـامـ إـضـافـيـةـ عـلـىـ حـسـابـيـ الشـخـصـيـ.ـ وـقـبـلـ السـفـرـ بـمـدـةـ قـصـيرـةـ التـقـيـتـ أـحـدـ مـعـارـفـيـ.ـ وـمـاـ كـادـتـ كـلـمـةـ "لـنـدـنـ"ـ تـغـادـرـ شـفـقـيـ،ـ حـتـىـ اـعـدـلـ فيـ جـلـسـتـهـ وـنـظـفـ حـنـجـرـتـهـ وـقـالـ:

- آه، لا بد لكـ - لا بدـ أنـ تـنـزـلـ فيـ فـنـدـقـ "لـيـنـزـبـورـاـ".ـ إـنـهـ الـاـخـتـيـارـ الـجـيـدـ وـالـوـحـيدـ أـمـاـكـ.ـ أـعـقـبـ ذـلـكـ صـمـتـ مـطـبـقـ.

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

لم يسألني عن خططي - لقد أخبرني كيف ينبغي لها أن تكون. ونتاجـاـ لـذـلـكـ فـقـدـ رـأـيـتـ فـيـ شـخـصـاـ كـرـيـهـاـ وـبـلـيدـ الـحـسـ.

لا تستهـلـ كـلـامـكـ بـالـحـدـيـثـ عـنـ خـطـطـكـ الـخـاصـةـ،ـ وـلـاـ عـنـ تـلـكـ الـتـيـ رـسـمـتـهـ لـلـشـخـصـ الـآـخـرـ.ـ اـسـأـلـ أـوـلـاـ:ـ "ـهـلـ يـمـكـنـكـ أـنـ تـحـدـثـيـ عـنـ خـطـطـكـ؟ـ".ـ

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

### "هل يمكنك أن تحدثني عن خططك؟"

كي تصبح مستمعاً رائعاً، اتبع المبادئ الثلاثة التالية:

**التواضع.** قال المهاجماً غاندي الزعيم الروحي للهند: "كي تكتشف الحقيقة، عليك أن تتواضع كالتراب". لا بد أن تؤمن أن بوسفك التعلم من كل من تلقينهم.

**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 وأهواوك سوف تحول بينك وبين الإصغاء لآخرين. فعلى الرغم من أن النساء غالباً هنَّ 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 خططه.
- عندما تكون بحاجة لفهم نوايا الطرف الآخر وأولوياته.

### صياغات أخرى للسؤال

- "ما خططك للتعامل مع ذلك؟"
- "ما استراتيجيتك؟"
- "ما أفكارك لاتجاهات التي تريد أن تتخذها مستقبلاً؟"

### أسئلة للمتابعة

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

## 24 لا تنظر خلفك مطلقاً إلا إذا كنت تتوى العيش بهذه الطريقة

- أشعر بأنني أنمزق من داخلي. قلبي يتحطم. لم أشعر في حياتي بالأسى على شيء مثلاً 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 الخط؟  
التقي "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 أثمنه على حياتي.

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

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

قال له "بوب": "أؤكد لك إنني لم أخذ أي أموال. ما كنت لألحق الضرر بالشركة، وقطعاً لن أسرق صديقاً حميمًا 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 باهتان وجامدتان كما المحار، فيما قبض كفيه

بشدة. وظل يضع ساقاً على ساق ثم ينزلها. قال لي جون:

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

تبهت أخيراً إلى أنني كنت أسأله أسئلة مبهمة ومرأوغة ومفتوحة. وكنت في المقابل ألتقي منه إجابات مرأوغة. 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 تسايق. ولا غموضاً. ولا ثرثرة).

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

قال لي "جون":

- صمت حيناً. وانتظرت منه جواباً. (ساد المكان صمتٌ مدوٌّ. أحياناً يكون الصمت هو الجواب الأمثل).

انقضت عدة دقائق وأنا أنتظر. لم أنس بكلمة. وأخيراً انهار "بوب". و أقرَّ بجُرمِه. لا أعتقد أنه كان بوسعي الحصول على جواب صادق منه لو كنت واصلت أسئلتي الدبلوماسية ذات الطبيعة المبهمة.

صُعقتُ. السرقة جُرم ينم عن ضلال ولا أحد يتوقعه. خيانة بعد سنوات طويلة من الصدقة والثقة. مشكلتي الآن هي أنه أقر بجريمته ولكنني لا أدرى كيف أتصرف. هل أبلغ الشرطة؟ هل أمنحه أربعًا وعشرين ساعة كي يقدم استقالته؟ هل أقيله على الفور، وأطلب منه مفاتيح مكتبه، ثم أطرده من المبنى؟

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

عزيزي القارئ، تمهل! قبل متابعة القراءة، فكر في الإجراء الذي كنت ستتخذ. تذكر أن "بوب" هو صديق مقرب من "جون". وهو أيضاً 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 أيضاً بالسؤال الذي سأله لـ "جون".

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

هذا سؤال محفز للتفكير لأنه يرغم الشخص على نسيان ما يعتمل داخله من غضب، ويغضض الطرف عما يتملكه من إحباط، ويضع نفسه موضع الطرف الآخر. إنه سؤال رائع لأنه يحمل الشخص على التفكير في الكيفية التي يحب أن يُعامل بها.

عوده إلى سؤالي: "كيف كنت تحب أن تُعامل لو انقلبت الحال، يا "جون"؟"

- حسناً، لم أفكر في ذلك على هذا النحو. سؤالك يُحرجني قليلاً. كنت في حالة غضب شديد، ولا أستطيع التفكير إلا في الإحباط الذي تملكتني.

أظنني كنت سأطلب الصفح. سأطلب فرصة أخرى. سوف أتعهد بأن ذلك لن يتكرر أبداً مرة أخرى. سوف ألزم نفسي بأي عمل من شأنه أن يمحو بشاعة فعلتي.

قلت له:

- لعل ذلك جواب ينبغي أن تفكير فيه، يا "جون". ربما يستغرق الأمر منك وقتاً طويلاً كي تنسى- ولكنني أنصحك أن تضع ذلك الخيار فوق الطاولة. لكنك لم تقل، رغم ذلك، كيف كنت تحب أن تعامل. بعد ثلاثة أسابيع، اتصلت بـ"جون" سائلاً:

- أخبرني ماذا حدث مع "بوب".

- لقد صفت عنه، ومنحته فرصة أخرى. كانت لحظة رائعة. لقد أجهشنا نحن الاثنين بالبكاء. قلت له من دون مواربة بأنني أريده أن يرد الأموال. أعطيته مهلة قدرها 120 يوماً. أكدت له أنني لن أتفوه بكلمة عما جرى لأي أحد في الشركة أو لزوجته. ولا حتى لزوجتي. أخبرته أن ذلك سيكون عهداً مغليطاً بيننا. أشعر بأن ما فعلته هو الصواب. أرجو ذلك.

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

والآن يوشك "بوب" أن يكمل عامه الخامس والعشرين في الشركة. ولا يزال صديقاً مقرراً لـ"جون" ولا يزال على وفائه الشديد له. وهو أيضاً أحد أكثر الأشخاص المحبوبين والمؤمنين في العمل.

أحياناً، يتجلى لك تلقائياً الحل السليم لمعضلة تواجهك مع شخص عندما تفكير في قلب الأدوار. إنه سؤال لا يمكنك التهرب منه: "إذا انقلبت الحال، فكيف تحب أن تُعامل؟".

عندما يُطلب منك إسداء نصيحة 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 ويشوّبه الغموض. وهو قول معقول للغاية. ولكن من السهل على المرء أن يتفق نظريًا مع العاطفة أكثر من أن يمارسها. فممارستها أمر بالغ الصعوبة.

يتبنّى كثير من الأديان الكبرى حول العالم مبدأ الصفح والعفو. وفي إنجيل متّى من العهد الجديد، يسأل بطرس المسيح: "لَكَمْ مَرَّةٍ يَخْطُئُ إِلَيَّ أَخِيٌّ وَأَنَا أَغْفِرُ لَهُ؟ هَلْ إِلَيْ سَبْعَ مَرَّاتٍ؟". فيجيبه المسيح: "لَا أَقُولُ لَكَ إِلَيْ سَبْعَ مَرَّاتٍ، بَلْ إِلَيْ سَبْعِينَ مَرَّةً سَبْعَ مَرَّاتٍ". إن الصفح عن شخص ما بالطبع ومنه فرصة ثانية قد يكونان شيئاً مختلفين. ربما تكون قادرًا 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 شخصًا آخر، أو بشأن معضلة محيرة.

### صياغات أخرى للسؤال

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

### أسئلة للمتابعة

- "لماذا تشعر بأن ذلك هو الصواب؟"

## 25 | كيف تضع هذا للتدمر؟

جاءت بداية المكالمة الهاتفية سيئة للغاية.

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

صاحب قائلًا:

- هذه فرضي. مع كل الاحترام الواجب، فإن طريقة المقترنة تبدو مبتذلة. ولا أفهم كيف يلتئم كل ذلك معاً.

(حمد لله في نفسي أن هذه مكالمة هاتفية، وليس مقابلة وجهاً لوجه).

ظل "بيل" يحتج ويتدمر وينتقد على مدى 25 دقيقة. شكا 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 الحقيقة الواضحة كل الوضوح، ألا وهي فجوة الإيرادات. لا يتحدث عن النقطة التي ينبغي لهم الانطلاق منها، وما الذي يتغير على الشركاء عمله بشكل مختلف. لم أقبل بالمشاركة في المكالمة إلا لمساعدة عملي. قالت الممثلة وعضو الكونجرس "كلير بود لوس": "لا يوجد فعلٌ طيب يمر من دون عقاب". وهذا العمل ليس استثناء من ذلك اللوم الساخر.

عندما لم يتبقَّ سوى خمس دقائق، قاطعته بلهفة قائلًا:

- بيل، هل بوسعي أن أسألك سؤالاً؟

نخر قائلًا:

- أجل، بكل تأكيد.

- عندما تنظر إلى شركائكم الشباب، وتفكِّر فيما يتغير عليهم عمله لبناء علاقات قوية بالعملاء، ما الذي تتنى أن يُكثروا من عمله؟

ساد صمت.

تمتم قائلًا:

- 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 الاحتياج. وبعد صمت آخر، أضاف قائلاً:

- مم... 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 يتبعين أن يؤدوها 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، بدأتُ مشروعًا كبيراً وجديداً مع الشركة، وقد أقرّه "بيل"، ليس لأنني قمت ببيع أي شيء، ولكن لأنني سالت السؤال المناسب في اللحظة المناسبة.

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

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

اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"ما الشيء الذي تتمى أن يُكثروا من عمله؟"

يتعين عليهم أن يتغيروا!

ذلك هو الانتقاد المعتمد. والانتقاد ينتقل عن طريق العدو. لكن إذا كان بوسنك أن تجعل الطرف الآخر أكثر تحديداً فيما يخص التصرفات التي يتمى رؤيتها، فسوف تقوم بإعادة توجيه ناجحة لصفحة الحوار. سوف تنتقل من الشكوى والسخرية إلى الحوار المثمر حول كيفية المضي قدماً. 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 بوسنك أن تجعل موظفيك يؤدون شيئاً واحداً بشكل مغایر - أي يقومون بعمل واحد يؤثر تأثيراً كبيراً في الأداء - فما ذلك الشيء؟"
- "كيف تتمى لهم أن يتغيروا؟"

أسئلة للمتابعة

- "لماذا تظن أنهم لا يؤدون تلك الأشياء؟"
- "هل تظنهم لا يؤدون الأشياء الصالحة لكونهم يفتقرن للمعرفة والمهارات، أم لكون المؤسسة تقف في طريقهم أم لأنهم يفتقرن إلى الكفاءة الطبيعية؟"

## 26 استقصِ الأُمر

### حتى تبلغ حقيقته

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

كان على الهاتف "كورت داوсон"، 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 المثلث. ومن واقع خبرتي، يصبح التدريب أحياناً هو آخر الدواء.

استطيع الجزم بأن جوابي لم يُرقه. إنه يريد إجراء تدريب لقسم المبيعات. ولكن هل ذلك هو ما يحتاجه؟

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

- نحن شركة رائدة في السوق. ومنتجاتنا هي الأعلى جودة. والشركات الأخرى تتهافت على مسؤولي مبيعاتنا - ودائماً ما يحاول منافسونا استقطابهم.  
أمرٌ لا يكاد يصدق.

بدأت بتوجيه سؤالي مستخدماً لماذا الأولى. ملأ للأمام في مقعدي وسألته:

- ولماذا تريد أن تُجري تدريبياً على المبيعات؟

- حسناً، 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 إلى وكأنني سأله 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. يتبعنا علينا أن نستقطب المزيد من العملاء الجدد.

(والآن أصبحنا نقترب رويداً رويداً).

ووجهت لماذا الرابعة لـ"كورت":

- ولماذا لا تستطرون زيادة علائقكم الحاليين بالسرعة الكافية؟

ساد صمت مشوب بالقلق. ثقل لسانه دهراً. انتظرته. لم أنبس بكلمة. (لا تقطع أبداً صمتاً مثلما!).

- حسناً، إننا نواجه استنزافاً. نحن نخسر 20 في المائة من علائقنا كل عام.

كان بوسعي تقريري أن أسمع مكبرات الصوت الفرعية، وهي تصدر تلك الأنغام المنخفضة المدوية والمتناهية التي دائمًا 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 وتنقض على "مايكل دوجلاس" في فيلم "جاذبية قاتلة".

كررت الرقم من دون أن أبدى اهتماماً ومن دون أن تشي نبرة صوتي بموقفي:

- 20 في المائة.

وأخيراً، جاءت لماذا الخامسة:

- بقي لي أن أسألك - لماذا تخسرون 20 في المائة من علائقكم كل عام؟

- لأننا نواجه منافسين كثيرون يُخْفِضُونَ أسعارهم دون معدلاتها كي يستحوذوا على السوق. ولكن ذلك لن يدوم. لن يستطيعوا تحمل هذه الأسعار المخفضة زمناً طويلاً.

قررت زيادة الضغط عليه:

- وكيف عرفت ذلك؟

- لأننا نستطع آراء مسؤولي مبيعاتنا. وسمعت ذلك أيضاً من بعض العملاء.

(وأخيراً، وجدتني قد تقصيتك الأمر بما يكفي).

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

وأقنعته أن ينحي فكرة البرنامج التدريبي جانباً في الوقت الراهن. وبدلاً عن ذلك، قررت أن أجري استقصاء مكثفاً 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 المستهلة بـ "لماذا" التي وجهتها لعميلي، أصبح المشروع الذي عملت عليه معه أكثر وضوحاً - وأبعد تأثيراً - من أي برنامج تدريبي. لقد ساعدت "كورت" على الاضطلاع بجهود جوهرية لإصلاح الخل في قطاع التشغيل بالشركة، بدءاً من الإنتاج ووصولاً إلى المبيعات. وحتى يومنا هذا، لا تزال الشركة من بين عمالنا.

عندما يقول أحدهم: "أريد ذلك"، فعليك أن تتبين ماذا يريد حقاً. وهو ما تستطيع عمله عبر السؤال بـ "لماذا؟". يوسعك 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 سيناً إذا ما وُجّه في الوقت الخطأ والموقف الخطأ. فقد ينم عن استهجان كامن. وقد يبدو مبطّنا بالانتقاد والتبرم. وربما يُشعر الطرف الآخر بالاستياء من نفسه. وقد يكون السؤال "لماذا؟" سؤالاً فعّالاً أيضاً. فقد يقود الآخرين للتفكير بشكل أعمق فيما يؤدون من أعمال، ويأخذ بأيديهم حتى يبلغوا جوهر القضايا. إن السؤال "لماذا؟" ربما يصبح سبباً في أن ننتهي عن عمل معين، وربما يجعلنا نتفكر ونُمعن النظر في أفعالنا بدلاً من أن نظل نؤدي أعمالنا آلياً في الحياة.

تُوَلَّ الحذر وأنت تُسأَل "لماذا؟" ولكن اسأله كثيراً.

### متى توجه السؤال؟

- عندما تُريد حقاً أن تفهم الدوافع التي تحرّك أحدّهم.
- عندما يُريد أحدّهم شيئاً، ولكنك غير واثق إن كان بحاجة إليه حقاً.
- عندما تحاول أن تفهم السبب الأصلي وراء المشكلة.

### صياغات 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؟"

أود أن أحدثك عن أحد أروع الأشخاص الذين التقى بهم 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، وبلغ أقصى عرض لها أربعة أمتار.

كان ذلك في عام 1960. نمت الشركة من متجر وحيد وقائم 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 يتسع معرفة الثمن الذي تلقوه مقابل بيعها. ولكنني أجزم لك بأن ثمنها تراوح حول المليار دولار.

قرر بيعها كي يسلك مساراً مهنياً ثانياً وهو أعمال البر والإحسان. ذات 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 نمواً في تاريخ الولايات المتحدة وقائم. فسوف نفرد 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 إرضاؤه 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. ولأنني أعرف "توم" وعاداته، فهو سعي 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 خيراً، أخرج أفضل ما لديك". وقد أمضى حياته ممنذ مسأله تلسك المقوله. أن يكون خيراً ويعمل الخير.

وخلال زيارتي الكثيرة، كنت أسأله وأحثه على إخباري بالمزيد. وـ "توم" هو مثلي الأعلى. سأله أسئلة كثيرة، وسأضرب لك مثلاً بسيطاً جداً لشيء أرى أنه يثير الاهتمام.

لم أر "توم" في حياتي لا يرتدي بذلة. ودائماً تكون بطانتها الداخلية خضراء. وغالباً ربطه عنق خضراء. (هذا مؤكد، بالطبع: "موناهان". إنه ينحدر من أصول أيرلندية). أتخيله يستيقظ صباحاً ويستحم وهو يرتدي البذلة. وقد سأله ذات يوم عن السبب وراء ارتدائه للبذلة دوماً.

أعلم أن "توم" هو أحد الأشخاص الأكثر انضباطاً ممن قد تلقىهم في حياتك. يعيش حياته وفق ما تملئه عليه القواعد والمعايير. قواعده هو ومعاييره هو.

وبالعودـة إلـى البـذلة، فـقد قالـي إنـ المـرء إـن حـسـن هـنـدـامـه، فـسـوـف يـحـسـن تـفـكـيرـهـ. وـمـن ثـم تـحـسـن تـصـرـفـاتـهـ، وـيـتـخـذ قـرـارـاتـ أـفـضـلـ. وـقـالـ إـنـ ثـمـةـ دـلـيـلـاـ عـلـمـيـاـ يـبـثـ صـوـابـ ذـلـكـ. وـهـوـ يـطـبـقـ مـعـايـرـ الـمـلـبـسـ فـي شـرـكـتـهـ عـلـى عـدـةـ مـئـاتـ مـنـ الـمـوـظـفـينـ رـفـيـعـيـ الـدـرـجـاتـ، وـيـلـزـمـهـ بـارـتـدـاءـ الـبـذـلـةـ كـلـ يـوـمـ (ـلاـ يـتـعـيـنـ أـنـ تـكـوـنـ بـطـانـتـهـ خـضـرـاءـ). وـلـاـ يـسـمـحـ بـالـسـتـرـاتـ الـرـياـضـيـةـ أـوـ الـجاـكـتـ غـيـرـ الرـسـميـ. وـلـاـ تـسـتـنـتـنـ الـمـوـظـفـاتـ التـنـفـيـذـيـاتـ مـنـ قـوـاعـدـ الـمـلـبـسـ، فـلـهـنـ أـيـضـاـ قـوـاعـدـهـنـ.

وقد شهدت حياته العملية وكذلك أعمال البر والإحسان نجاحات وإخفاقات.

- خلال الوقت الذي عرفتكم فيه يا "توم"، لم أرك يوماً متوتراً، مهما كبرت المشكلة أو التحدي الذي يواجهك. كيف تنسى، لك ذلك؟

- لا ينتابني التوتر إلا عندما أضطجع على الأريكة وأنا أدرك أن العشب ينمو ويحتاج للتشذيب.  
إنني أعزو الفضل في حالتي الذهنية للصلوة والتمارين.

هل تود معرفة المزيد عن "توم"؟ أعتقد أنني سوف أفرد له كتاباً!

ولكن اسمح لي أولاً أن أحذرك عن سؤال سأله إيه 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 فعال حقاً، يفتح أبواب العقل ويكشف عن جوهر الروح ويفتح سجن الذكريات.

هل أنت مستعد لسماع جواب ما كان لك أن تُخمنه أبداً؟

- ما أعظم إنجاز لك في حياتك، يا "توم"؟

أو عن بناء وتمويل جامعة "آفي، ماربا"، وهي معهد كاثوليكي، كبير. وإنشاء ودعم كلية "آفي، ماربا" كنت أنتظر منه أن يحدثني عن تأسيسه لما باتت كبرى سلاسل البيتزا في العالم. لا، لم يكن ذلك.

أو ماذا عن شرائه لفريق "ديترويت تايجرز" و الفوز ببطولة العالم في لعنة البيسبول؟ كان ذلك للقانون. لا، لم يكن ذلك.

سيكون إنجازاً استثنائياً. ولكنه لم يكن ذلك.  
أو ابتكاره للفكرة التي قامت عليها منظمة "ليجاتوس". وهذه 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

عزيزizi القارئ، سوف تدهش مثلما دُهشت. كنت أحسبني أعرف "توم". هل أنت مستعد لمعرفة جوابه؟

- ما أعظم إنجاز لك في حياتك، يا "توم"؟

- أعظم إنجاز لي هو يوم تقدمي للالتحاق بقوات مشاة البحريّة وقبولي.

- ماذًا! من بين كل ما حفظت عبر سني حياتك، يا "توم"، هل هي خدمتك في قوات مشاة البحرية؟

- أجل. لقد أكسبتني شخصية وعلمتني الانضباط وغرست فيَ القيم. وغيرَت حياتي.

بعد ذلك أمضينا نصف الساعة التالي في الحديث عن خدمته في قوات مشاة البحرية والتجارب التي مر بها هناك وغيرَت وجه حياته.

ويبدو أن شعار قوات مشاة البحرية، "دائماً مخلصون"، منقوش داخل عقل كل من يخدم في هذه القوات النبوية. ودائماً يسود الإخلاص والولاء على مدى الحياة بين أفراد هذه القوات ويوحدهم 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 أمراً آخر غير ذي صلة بالموضوع. لعلك رأيت شعار "دومينوز بيترز"، وسألت نفسك، كما فعلت أنا: ما حكاية النقطتين الموجودتين على أحد جانبي قطعة الدومينو والنقطة الموجودة على جانبها الآخر؟ عندما كان "توم" لا يمتلك سوى ثلاثة متاجر، طلب من فنان أن يصمم له شعاراً. 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 مكون أحدي ما وتتعرف على أهم الأشياء في حياته، اسأله: "ما أعظم إنجاز لك في حياته؟".

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال "ما أعظم إنجاز لك في حياتك؟"

يتألف هذا السؤال من مستويات كثيرة. فهو يفتح الباب أمام إمكانية الدخول في حوارات معتمدة ومتنوعة الطبقات. ويبثير أسئلة إضافية: هل يمكن أن تحدد إنجازاً عظيماً واحداً؟ هل نقصد الإنجاز المهني أو في أي مجال، مثل الحياة الشخصية والعائلية؟ كيف لنا أن نحدد تعريفاً للإنجاز؟ إنه سؤال فعال يستنفر الأفكار ويفضي إلى حوارات عميقة.

حتى إن وجد الطرف الآخر صعوبة في استحضار تجربة واحدة، فسوف تعرف عنه الكثير.  
(وبالمناسبة، كن مستعداً لجواب هذا السؤال أنت أيضاً، فربما ينقلب عليك سريعاً!).

### متى توجه السؤال

- عندما ترغب في تعزيز علاقتك مع أحدهم وتريد معرفة المزيد عما يهمه.

### صياغات أخرى للسؤال

- "ما أعظم الإنجازات الشخصية التي تشعرك بالرضا؟"
- "ما الإنجاز الذي تعتبره مذكرة للفخر أكثر من غيره؟"
- "عندما تفك في كل إنجازاتك، أي هذه الإنجازات ترى أن الناس سوف يذكرونك به أكثر، ولماذا؟"

### أسئلة للمتابعة

- "هلا حدثتني أكثر. لماذا اخترت ذلك تحدياً؟"

## 28 اعتدت أن أكون متربداً - ولكنني الآن غير واثق

امتد زمن الاجتماع. لم أكن أكف عن النظر في ساعتي. أما من نهاية له؟ كانت عقارب الساعة لا تكف عن الدوران.

أغلب الظن أن مثل هذه الحكاية مألوفة لديك تماماً، بل ربما يخالجك الظن بأنني أصف أحد الاجتماعات التي حضرتها أنت مؤخراً. كانت جلسة تخطيطية لإطلاق مبادرة كبيرة.

وصل ثلاثة مشاركين متأخرین عن موعد انطلاق الاجتماع بمقدار 15 دقيقة. أما بقيتنا فكانوا يتحلقون انتظاراً حول الطاولة، وهم يحتسون القهوة. كان الغموض يكتنف برنامج الاجتماع: "مناقشة إطلاق مبادرة "العميل أو لا"".

لم يكن الهدف من هذه الجلسة واضحاً كل الوضوح.

شاب الغموض ما دار من حوارات بسبب مواقف العديد من المشاركين وتشبيهم بما طرحوه من آراء خلال كلماتهم. لعلك تعرف ذلك النمط من الحوارات. تسمع جعجة ولا ترى طحينًا.

حاولت ضبط دفَّة الاجتماع بعض الشيء، فقد أصبح الوضع لا يطاق. سألت: "ما الذي نسعى لتحقيقه؟"، وسألت أيضاً أسئلة جماعية مثل: "كيف سيؤثر ذلك في عملائكم الحاليين؟".

كان ظهور شرائح عرض الباوربوينت يتولى عبر الشاشة، مثل سقالة بناء يتم تجميعها، ثم تفككها، 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 ثلاثة ساعات فقط). قال أحدهم:

- دعونا نعد قائمة بالخطوات التالية.

أو ما الجميع موافقين. فكرة جيدة. أليس من الممارسات الإدارية الجيدة أن يختتم 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 النصيحة للاجتماع. وأخيراً، قاطعهم:

- هل تسمحون لي بسؤال؟  
أو ما الجميع مرة أخرى.

- ماذا قررنا اليوم؟  
مم. نظروا إلى 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 ب تلك القرارات، ثم بعدئذ ننتقل إلى الإجراءات المطلوبة؟

أعدنا قائمة بمسائل خمس رأينا أنها توصلنا لقرارات بشأنها. ثم تلقنا حول الطاولة بحثاً عن الإجماع بشأنها.

تبين أنه لا يوجد اتفاق حول ثلث 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 العمالء، والبيع العابر للمزيد من المنتجات، والمنافسة الاستباقية"، وما شابه. إن إيلاء تلك الأهداف الأولوية هو أمر لا مفر منه لإنجاح التنفيذ. وهذا هو ما يتعمّن على إيصاله للمجتمعين.

إننا أشبه بمن أعد قائمة بأدوات المطبخ التي يعتزم شراءها، لكنه نسي أن ينشئ أرضية المطبخ وحوائطه. لا، بل الأسوأ من ذلك هو أننا ننشئ مطبخاً من دون أن ندرّي بقيناً 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 اتخذت 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.

ابداً 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 اتخاذناها اليوم؟"

يسود منطق التسويف في كثير من المؤسسات. (سوف أحاول التخلص من التسويف، ولكنني لا أستطيع تقاديه!).

يخشى الناس اتخاذ القرارات، فهم يتوجسون من زعزعة المصالح المستقرة للأقوياء. وما أيسر البقاء في منطقة الأمان مقارنة باتخاذ قرار ربما يحاسب عليه المرء في نهاية المطاف. والاكتفاء بإعداد لائحة بالخطوات الإجرائية التي لن تضرر أحداً ولن تؤدي إلى شيء مهم، هو أمر ميسور ولا تكتنفه سوى مخاطر طفيفة.

أما عندما تتخذون معاً عدة قرارات، فإنها تربط المجموعة بميثاق معلن، 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 يلجمك أحد بمشكلة أو قضية: "هل هناك قرار يتبعه على اتخاذه أو يتبعه على مساعدتك في اتخاذه؟"
- لدى بدء اجتماع: "ما الغاية من هذا الاجتماع؟"، أو "ما القرارات التي يتبعها علينا اتخاذها اليوم؟".

أسئلة للمتابعة

- "ما الذي يتبع عمله كي يتم التوصل لقرار بهذا الشأن؟".
- "هل نحن جميعاً متفقون بشأن ذلك؟"

## 29 من دون ثرة فارغة

أنا في مأزق.

وهذه هي مشكلتي. إنها تُقْدِنِي صوابي. أريد الفوز بالمشروع. ولكنني في قرار نفسي أعرف أنه سوف يجلب عليّ متابع جمة. وكما يقولون: "العصير لا يستحق العصر".

كنت بصدّ مناقشة مشروع ما مع عميل مرتقب يريد السيطرة على كل جوانب عملي. فهو يريد الاطلاع على أدق التفاصيل لكل منهج ذكره. ويريد الاطلاع سلفاً على كلمتي التي سألفيها. ويصر على رؤية شرائح عرض الباوربوبينت التي سأقدمها خلال ورشة العمل لموظفيه. ولا يفوته أن يسأل سؤالاً بشأن النسبة الدقيقة المتوقعة للمشاركين.

أجاهد نفسي لأعرف كيف أجيّب عن طلباته وتوجيهاته التي لا تنتهي. كنت أريد الفوز بالعقد، ولكن حسي الغريزي يحتني على الركض في الاتجاه المعاكس. كان استيائي عندئذ في ازدياد. وثمة تعبير إيطالي يقول: "يُعرف اليوم من صبيحته". بعبارة أخرى، إذا كانت البداية سيئة، فغالباً ستكون النهاية سيئة. وهذه ليست بداية محمودة.

قررت استشارة صديقي ومعلمي، المؤلف "الآن وايس". وهو يحظى بمهارة فائقة في تحليل القضايا والوصول إلى لبّها. ولكن طريقته التي ينفُذ بها إلى جوهر المشكلات تتطوّي على قدر من الفطاظة، وقد تكون موجعة أحياناً، ولكنها دائمًا مُنْقَذة.

هافت آلان:

- لدى سؤال أحتج لأن أطرحه عليك.

من دون ثرثرة، دخل "الآن" في صلب الموضوع مباشرة:

- حسناً، تفضل.

- لدى عميل مرتقب. إنه مسؤول رفيع في شركة كبرى في شيكاغو. قد تكون قيمة عقدي معه عالية جدًا، فشركته تعتمد 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 "الآن" على كل ذلك. لا، بل من اللازم! كيف له أن يفهم مشكلتي، ويسدي النصيحة الملائمة، 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 لدى معلومات كثيرة أود أن أحبط "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؟

اعتراني الارتباك.

- السؤال؟ أمم.

أطرق قلبي وقلت:

- حسناً، كيف أتصرف مع عميل ينزع إلى التحكم والسيطرة ويحاول التدخل بصغرئ الأمور مع؟

ضحك "آلان" ضحكة خفيفة.

- كنت أدرك أنه لا بد من سؤال! اسمع، مثلكم 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 وتزويدهم بمقترناتك بشأن تصنيع السيارة. ولأن "مرسيدس" علامة تجارية كبيرة، فيجب أن تثق أن المنتج النهائي سوف يلبي التطلعات الكبيرة.

قل له: بالطريقة نفسها، أنت تריד الاستعانة بي لما أمتلكه 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 علقت به.

سألني "آلان":

- ألا تزال موجوداً على الخط؟ هل في ذلك جواب عن سؤالك؟

- آه، نعم، هذا رائع. أشكراك.

- 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 سأ قوله لازماً. كان بوسعي أن أهاتفه وأقول له ببساطة: "هذا هو سؤالي". إذا كان "الآن" يريد المزيد من المعلومات، فسوف يسألني عنده.

لعلك مررت بذلك كثيراً. فقد يقول لك أحدهم: "أريد أن أسألك سؤالاً". ثم ينهمك على مدى عشر دقائق في إتّهامك بتفاصيل كل المواقف المعقّدة التي علق فيها. إنك تتدّي لنفسك وللآخرين صنيعاً حسناً عندما تجعلهم يركزون على الجوهر الحقيقى للمسألة. أسأل 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 يلجا أحدهم إليك طلباً للنصيحة، وتتجه 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. غالباً بكل ما أوتوا من جهد. ولكن لا مفر لك منه.

عندما يطلب منك أحدهم النصيحة أو يريد أن "يطرح عليك موضوعاً ما"، فبوسعك أن تقدم له خدمة جليلة عبر هذا السؤال. فهو يحمله على بلورة أفكاره، و يجعله يخطو الخطوة الأولى نحو استجلاء حقيقة المشكلة ومعرفة النصيحة التي يتواهها حقاً من جانبك.

عندما تُسأل هذا السؤال، فسوف تساعد على تقليل الكلام الطنان الذي يُسمعك الآخرون إياه. سوف تنتقل بشكل أسرع نحو حوار بناء.

متى توجه السؤال؟

- عندما يقول أحدهم إن لديه سؤالاً لك ثم لا يطرحه مباشرة.
- عندما تطلب منك نصيحة، ولكن يأتي التعبير عن المشكلة بالغ التعميم لدرجة تجعلك لا تعرف حقاً فيم النصيحة.

صياغات أخرى للسؤال

- "لا بد أن لديك سؤالاً ما... ما هو؟"
- "ما الذي تريده 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 يقلفك أكثر من غيره؟"

# لماذا يختلف هذا اليوم عما سواه؟

30

دعاني صديقي المقرب، "روبي واينبرج" على العشاء. كان عشاء خاصاً جداً. طلب مني أن أنضم إليه وإلى أسرته في الاحتفال بعشاء عيدهم. عشاء عيد الفصح البهيج، وذلك إحياء لذكرى خروج اليهود من مصر. وعيُد الفصح هو العيد الأكثر تبجيلاً وشهرة بين المناسبات اليهودية.

وتحمة صلة روحية قوية تربطه بال المسيحية، إذ يعتقد 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 قبعة لارتدائها. أصبحت واحداً من الأسرة. كانت الأمسية مؤثرة للغاية. بدأت الطقوس. ثلاثة فطائر غير مختمرة. أعشاب مُرّة. بيضة. مياه مالحة. ثم الخروف المشوي والنبيذ.

ثم، سؤال هو من أهم الأسئلة المحفزة للروح التي سمعتها في حياتي. عش تجربتي. احصل على مقدار 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 أطفالى الصغار يلوون للفراش كل مساء، كنت أسألهما: "ما الذي ميز هذا اليوم عما سواه؟ ما الأشياء الرائعة التي حدثت لكم اليوم؟"

كانت هذه الأسئلة تجعل أي شيء سيء ربما وقع خلال النهار يذوي ويخبو. فالتبنيخ، والسقوط على أرض الملعب، والتمارين الصعبة المتزايدة، وعدم الاختيار ضمن الفريق، وضبط الشخص متلبساً بمضغ العلقة، كل ذلك سوف يُنسى.

وبدلاً من ذلك، سوف يتذكر الأطفال اللحظات المميزة، مثل تقديم جواب صحيح عن سؤال وجهه لهم المعلم، أو منهم عشر دقائق إضافية في الفسحة المدرسية، أو قضاء بعض الوقت مع أصدقائهم المقربين عقب نهاية اليوم الدراسي.

إنه سؤال رائع. "ما الذي ميز هذا اليوم عما سواه من أيام؟". لقد كَبَرَ أطفالى 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 متوجهاً، أو حواراً حميمياً مع زوجة أو زوج.

إنه سؤال يفعل فعل السحر. وهو يشبه نجوم السماء التي تزداد جمالاً كلما أطلنا النظر فيها، ورأينا نجوماً جديدة.

وهذا السؤال يستوقف الشخص بشكل لحظي. وحسبما كتب "روبرت فروست"، فإنه يوجد "عنة الاكتشاف". عندما تبدأ العجلات في الدوران، تأتي البهجة والابتسامة.

جريدة. جرب هذا السؤال وأنت على مائدة العشاء. إذا كنت محظوظاً ولا يزال لديك صغار في البيت، فاسألهم عندما يأowون إلى الفراش. اطرحه على بعض أصدقائك. سوف تجد لحظات مضيئة من السعادة والبهجة الغامرتين عندما يكشف إنسان عن مشاعره الداخلية.

وإذا كان السؤال الفعال هو ذلك السؤال الذي يبعث على التفكير ويطلب جواباً، فإن هذا السؤال هو فعلاً سؤال مفعوم بالقوة والتأثير، وله مفعول السحر.

يكتب "دایلان توماس" عن أن الأيام قد صقلته والتجارب قد عركته. 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 وإنقاذهما 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. وغالباً ما تأتي الإجابات إيجابية الطابع، إذ يبذل الأشخاص جهدهم لاستحضار كل الأشياء الجميلة التي جرت معهم. وما يميز ردات فعلهم هو أن الفرح الذي يغمرهم، سوف يفيض على من حولهم جميعاً.

أما إن حدث وكانت أخبار اليوم سيئة -وهذا لا يحدث كثيراً- فما عليك سوى أن تذكر أنك لا تستطيع رؤية قوس قزح من دون سحابة أو عاصفة. وغداً سيكون يوماً أفضل. وفي كأنا 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 تحديداً مميزاً بالنسبة لك؟"

# 31 | الأوان لا يفوت أبداً

قال لي "روجر":

- الأمر كان صعباً هذه المرة. لم أدر بالتحديد كيف أتصرف.

سألته وقد تملكتني الدهشة:

- صعب؟ كيف؟ لم أرك من قبل متهيئاً من لقاء مع أحد. لا أستطيع أن أتخيل أن الكلمات تُعجزك. أريد سماع المزيد. كان "روجر" من أكثر الاستشاريين الذين التقيناهم في حياتي ثقة في نفسه وذكاء وفطنة. وهو ليس استشارياً عادياً.

بعد تخرجه بدرجة باحث من برنامج "بيكر" في كلية "هارفرد" للأعمال، أمضى "روجر" خمسة عشر عاماً في إحدى أرقى شركات الاستشارات في العالم. ثم غادرها كي يصبح رئيس قسم في شركة من بين أفضل مائة شركة لمجلة "فورتشن". وبعد صقله لمهاراته القيادية على مدى خمس سنوات في عالم الشركات، عاد إلى شركة الاستشارات، حيث أصبح الآن شريكاً رئيسياً فيها.

يمتلك "روجر" مزيجاً نادراً من مهارات بناء العلاقات والقدرة التحليلية. عندما يعمل مع عمالء، فإنه لا يظهر تلك الثقة التي قد تخطئ أحياناً ولكنها لا تنزعزع مطلقاً، والتي يتصف بها بعض الاستشاريين. عوضاً عن ذلك، فإنه نموذج لتفهم وتعاطف من يدرك ما شعورك، وهو ما لا يتأنى لأحد إلا من خلال خبرة قدرها ثلاثون عاماً.

سألت "روجر":

- إذن أحك لي القصة. ماذا حدث؟

اعتدل في جلسته، وأخذ رشفة أخرى من القهوة. ملأ للأمام في مقعدي، ممسكاً القلم والكراسة بيدي.

- هناك شركة تطلب منا أن نضع لها استراتيجية كبيرة لتطوير أحد مشروعاتها. إنها مهمة جسيمة. انقضى على ارتباطنا بهم ثلاثة أشهر، ولدي اجتماع قادم مع الرئيس التنفيذي. لقد قابلته مرات عدّة من قبل، ولكنها كانت نقاشات عابرة ليس إلا. هذه المرة سألتقي وجهاً لوجه، وسيكون لدى وقت كافٍ.

- يبدو ذلك وكأنه تمهد رائع. استمر!

- عليك أن تفهم من هو هذا الشخص. إنه شخص مهيب وصاحب قامة طويلة تبلغ أكثر من مترين، وله عينان زرقاءان تشبهان لون بيض طائر الشحرور. يمتلك ذاكرة موسوعية، ولا ينسى مطلقاً محادثة أو شيئاً قرأه. لم أقابل في حياتي مسؤولاً على تلك الدرأية 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 تربى في ملجاً 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... أتنى 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 عظيماً، ونحقق نتائج مثيرة للاهتمام. ولكنني لا أظن أن ذلك الجزء من حوارنا سوف يكون له وقع خاص حقاً.

قررت أن أسأله سؤالاً لافتاً. ولكن ما السؤال الذي يمكن أن أسأله إياه من دون أن يبدو مفتعلًا - أو في أفضل الأحوال، سؤالاً لم يسمعه فعلاً عشرات المرات؟  
- إذن، ما الذي تتفق عنه ذهنك؟

- أحياناً تكون أفضل الأسئلة هي تلك التي تتسم بالبساطة وال المباشرة، وتساعدك على التواصل على المستوى الشخصي. انتهى الملخص الذي قدمته حول المشروع. بدأت الترثرة تخفت. أخذت نفسي عميقاً. ثم توجهت للرئيس التنفيذي قائلاً: "أود أن أسألك سؤالاً، يا "ويليام""". فأجاب: "فضل".

"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. أظني قد لمست الوتر الصحيح. فقد نظر إليّ نظرة شكر نادرة وأوّلما برأسه. "عندما تنظر للمستقبل، هل هناك شيء آخر تريده إنجازه؟ هل لديك حلم لم تتحققه بعد؟".

صمت برهة، وسدد نحوى 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 أذكياء وناجحين من شتى الأنماط، ولكن أحداً منهم لم يسألني قط ذلك. لا أحد مطلقاً سألني ذلك السؤال. لا أحد". خيم الصمت على الغرفة. وابتدا قائلاً: "أجل، ثمة شيء يشغل بالي...".

امتد اجتماعنا، الذي كان مقرراً أن ينتهي عند الظهيرة بال تمام، نصف ساعة إضافياً - وهو يمثل زمناً طويلاً للغاية يقطع من الجدول المزدحم للرئيس التنفيذي. والأهم هو أن علاقتنا، التي لا تزال قوية حتى يومنا هذا، قد أخذت تتطور حقاً عقب ذلك السؤال.

إنني أتوق لمعرفة ما الذي قاله عميل "روجر" له. ولكن علىي 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 تزيد إنجازه؟". إنه يدور حول التواصل مع الشخص بخصوص أحلامه.

هني عميلاً أو زميلاً أو صديقاً على إنجازاته. ولكن لا تقف عند هذا الحد. تعرف على طموحاتهم الأعمق والأقرب لقلوبهم. اسأل: "هل هناك شيء آخر تزيد إنجازه؟ هل لديك حلم لا تزال تزيد تحقيقه؟".

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"هل هناك شيء آخر تريده إنجازه؟"

يحمل كل شخص غالباً طموحاً 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. نقص الحقيقة وخلق لحظة مثيرة بطرحك هذا السؤال.

## متى توجه السؤال؟

- عندما تناح 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 يتقادع في غضون السنوات القليلة القادمة.

## صياغات أخرى للسؤال

- "هل لديك حلم لا تزال تريده تحقيقه؟"
- "هل لديك شيء في بالك للخطوة التالية؟"
- "بعد ذلك، هل ثمة تحدٌ معين يلهم حماسك؟"
- "ما أهم طموحاتك على المستوى المهني؟"

## أسئلة للمتابعة

- "متى سيكون ذلك؟"
- "هل تظن أن ذلك سوف يسمح لك بالتوسيع بشكل مختلف؟"
- "إذا ذهبت بالفعل في تلك الوجهة، فما الخطوة التالية التي ستتخذها؟"

كان يوماً مشهوداً وأكثر أيام حياتي إثارة. سوف أروي لك الحكاية. بدأ ذلك باتصال هاتفني. كنت على الخط مع عاملة الهاتف للمكالمات الدولية:

- هل يمكنني الحصول على رقم هاتف "بيتر دراكر" في "كاليفورنيا؟"

(لا أعتقد أن بإمكاني فعل التحدث إلى الدكتور "draker". أظن أن لديه آلة رد. مع ذلك، أظني سأحاول. أحاول التفكير في تعليق "هيرمان مفلي" في رواية "موبي ديك" بأن كل الذين يسعون سوف يجدون سبيلاً، 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 "كاليفورنيا". أخبرتها أن ذلك هو بُعيتي. وعندئذ قالت لي:

- هل هو ذلك الذي يقطن في 847 شارع "مارشاند"؟

- أمم... أجل، أظن أن هذا هو "draker" الذي أريده.

كان الصوت التالي الذي سمعته هو صوت "بيتر دراكر". على الرغم من مكوثه في هذا البلد منذ خمسين عاماً، فقد ظلت الل肯ة النمساوية واضحة للغاية في كلامه.

أوضحت له أن سبب اتصالي به هو أنني أُلِّفَ كتاباً حول الشغف والالتزام اللذين ينبغي لأعضاء مجالس إدارات المؤسسات غير الربحية بهما، وأنني أتعلّم للحصول على اقتباس من بعض جمل أستطيع أن أنسّبها إليه في كتابي.

لا يزال "بيتر دراكر" يُعتبر أبرز رواد نظرية الإدارة في العالم. لقد كان مؤلّفاً شهيراً ومعلماً واستشارياً. وعلى مر التاريخ، لا أحد على الأرجح يفوقه في تأثيره على تطوير الممارسات الإدارية للشركات والمؤسسات غير الربحية العصرية.

أخبرت الدكتور "draker" أنني أُلِّفَ كتاباً 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 أيضاً أُلِّفَ كتاباً الآن حول مجالس إدارات المؤسسات غير الربحية. تستطيع

التفضل بزيارة، وسوف يكون بوسعنا الدردشة حول ذلك لبعض الوقت.

يا إلهي! سوف أدردش مع "بيتر دراكر"!

- هل تستطيع زيارتي في "كليرمونت" في أحد أيام الأحاد؟

كدت أطير فرحاً بدعوه. مهما يكن، "كليرمونت" تبعد أقل من خمسة آلاف كيلومتر من هنا! اتفقنا على يوم أحد سيحل بعد ثلاثة أسابيع.

وصلت مطار "أونتاريو"، في كاليفورنيا، واستأجرت سيارة، وقصدت شارع "مارشاند". دقت جرس باب منزله المتواضع في التاسعة تماماً.

كان الدكتور "دراكر" يرتدي قميص مربعات قديماً وياقه مفتوحة.

- تفضل. كنت أطلع للقيايك. زوجتي أعدت بعض القهوة. دعنا نمضي إلى المطبخ ونتحدث.

أمضيت اليوم كله مع مثلي الأعلى. كنت أدون ملاحظاتي بأقصى ما لدي من سرعة وحماس، وبالفعل ملأت دفترين كاملين. وذات يوم بعد أشهر قليلة، قضينا فترة بعد الظهر كلها معًا أيضًا. 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 طاغٍ ولم أشا مقاطعته. لكي استطعت أن أتذكر لاحقاً عمَّ كان السؤال الخامس، وسوف أخبرك به بعد قليل.

قال:

- هناك خمسة أسئلة تعتبر أسئلة جوهرية يتعين على مجلس الإداره التفكير فيها. كي تتجه 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 فعله مع نفسي أيضاً. وقد يثير ذلك لديك 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؟

فَكَرْ في إجابات هذه الأسئلة. ثم دوّنها. 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 سوي ذلك، فأرجو منك أن تشتعل على البيان. ابدأ واعرف نفسك.

أخبرني "دراكر" بعد ذلك بأن عليك أن تعرف من هو عميلك. وهذا يعني أن عليك أن تحدد بشكل

واع مع من تريد أن تقضي أوقاتك. أي أنماط الناس تريد التفاعل معهم؟ وهل يعكسون قيمك واهتماماتك؟ وهل يشذون همتك وحماسك للحياة؟

وأصل "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 آنجيلو": "سوف ينسى الناس ما قلت لهم. بل وسوف ينسون ما فعلت لهم. ولكنهم لن ينسوا أبداً كيف جعلتهم يشعرون".

أما السؤال الأخير الذي استطعت أن أدون بعض الملاحظات بشأنه فهو: "ما النتائج التي تتوقعها؟". وعلى المستوى الشخصي، أبدل كلمة نتائج بـ"تطبعات".

هل الأشخاص المحيطون بك على دراية بما هي تطبعاتك؟ 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 تحفيزاً. فذهني كان مفعماً بالإثارة ومتخماً بالأفكار الجديدة.

هذا السؤال الأخير هو: "ما خطتك؟". وهو سؤال ينطبق أيضاً 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 يفهمه. وهم يعرفون ما الذي يتوقعونه منك وما الذي تتوقعه أنت منهم.

خطوتك الأخيرة هي أن تحدد خطتك: الأعمال التي سوف تأخذ بيديك إلى حيث تريد على المدى القصير والمتوسط والطويل. إذا لم تكن لديك خطة، فربما ينتهي بك المطاف إلى حيث لا تدري. أو ربما تظل هائماً لا تلوي على شيء في الحياة.

هذه هي أهم خمسة أسئلة لدى "بيتر دراكر" - وهي أهم اختبار طرحة كاتب. استعن بهذه الأسئلة كي تأخذ بيديك. وكي تشجعك. ألقها على الآخرين بشكل متكرر.

ضع نصب عينيك ما قالته "هيلن كيلر": "الحياة مغامرة جريئة". ابدأ الآن ببيان رسالتك.

استثمر قدرتك حتى منتهاها. اسأل نفسك - والآخرين - أسئلة "بيتر دراكر" الخمسة حول الرسالة **والأشخاص والقيم والتطبعات والخطة**.

## اقتراحات لاستخدام أسئلة "بيتر دراكر" الخمسة في حياتك الشخصية

1. ما رسالتك؟
2. ما أهم العلاقات التي تריד 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 الأمريكية (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 تحكمك الصدفة، أم تريده أن تحكمك الخيارات الوعائية القائمة على خطط؟

استعن بهذه الأسئلة جميعها عندما تدرب 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؟".

عندما يبدأ أحدهم في هز ساقه وركبته، وتزيغ عيناه، ولا يجد أسئلة يسألها-فأعلم أن الوقت قد حان لعمل شيء ما. فأنت تواجه مشكلة.

التقيّت "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 إعداداً جيداً، وجئت لـ "كاثلين" بوثيقة تحوي ملخصاً عملياً 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. رأيتها تتململ في جلستها. لم تكن تلقي أسئلة جيدة للمتابعة. وببدأ الأمر يتفاوت عندما راحت تتظر في هاتفها.

لعلك تعرف تلك النظرة. ولعلك تتفاهم. عندما يحاول أحدهم أن يتظاهر بأنه يصغي إليك فيما هو ينظر خلسة لأسفل في حجره حيث يضع هاتفه الذكي. كان ذهن "كاثلين" قد انصرف إلى مكان آخر. توقفت عن الكلام، وانتظرت خمس ثوانٍ تصبح دهراً عندما تكون جالساً مع مسؤول منشغل عنك. سألتها:

- "كاثلين"، ما أهم شيء ينبغي لنا نقاشه هذا الصباح؟  
اعتدلت في جلستها، وأصبحت فجأة أكثر انتباها.  
انتظرتها.

بدأت تتكلم ببطء:

- امم. حسناً. 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 معاً حسبما هو مقرر. ما الذي ينبغي لنا التركيز عليه؟  
نظرت عمليتي إليّ، وقد قطبت جبينها وهزت رأسها. تنهدت ثم قالت:  
- لا أظن أن فريق العمل لدى على الموجة نفسها. إنهم لا يفهمون المطلوب.  
- حدثني 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 الفعالة، وكشفت "كاثلين" لي المزيد حول مشكلتها. اقترحت عليها بعض الأفكار

الأولية الكفيلة بجعل فريقها أكثر انسجاماً مع الاستراتيجية، فيما أرجأنا استكمال حديثنا بشأن آخر تطورات المشروع لفرصة أخرى.

لم يحدث الملخص المنمق الذي أعددته أثراً يذكر، وقد نال على الأرجح ما يستحق.  
بينما كنت أتأهب للمغادرة، سألتني "كاثلين":

- هل يمكننا الالقاء مجدداً الأسبوع القادم للحديث بشأن ذلك؟ لقد سألتني بعض الأسئلة الجيدة، ولديك اقتراحات ممتازة. أود مزيداً من النقاش حول ذلك معك.

لنتقدم سريعاً في القصة. بناء على بذرة حوارنا الذي جرى قبل ستة أشهر، أجرت "كاثلين" تغييرات واسعة النطاق ضمن فريقها القيادي، بل واستعانت بي أيضاً للعمل مع كل منهم مباشرة من أجل تحسين فاعليتهم.

عندما سألت "كاثلين": "ما أهم شيء ينبغي لنا نقاشه اليوم؟"، ساعد هذا السؤال البسيط والمبادر في وضعها على الطريق نحو تحسين أداء مؤسستها، وعزز علاقتي معها ومع فريقها القيادي.

عندما نقضي الوقت معًا في نقاش قضياتهم كلا الطرفين فعلاً، فإن ذلك يعزز العلاقة ويوثقها. يحدث صدى عاطفي متزايد. يكتسب كلا الطرفين أهمية أكبر لدى بعضهما البعض، فيصبحان أكثر ارتباطاً.

وقد أخبرني رئيس تنفيذي كنت قد قدمت له استشارة قبل عدة سنوات شيئاً لم يغب عن ذاكرتي لحظة. قال لي:

تذكر، عندما تصبح جزءاً من نمو العميل وأرباحه، فإنه لن يستغنى عنك أبداً. ولكن عندما يرى فيك كلفة يتبدأها، 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 تتعرّز 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 عرضاً 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 | اغتنم كل لحظة

كان لديه كل ما تعاشر لأجله الحياة.

امتلك منزلًا فخماً يليق ببارون في أرقى أحياء ولاية كونيكت، وأسرة متحابة، وراتباً لم يخطر له ببال. ونال ترقية مؤخراً.

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، وجاحد حتى بلغ هذا المنصب المهم. كان "جين أوكلி" يتربع على قمة العالم.

ثم اكتشف أن لديه موعداً مع القدر. خلال فحص طبي دوري يخضع له مسؤولو الشركة مرتين في السنة، اشتكى لطبيبه من مشكلة متكررة. فحصه الطبيب وتحرّى حالتها، ثم أجرى مجموعة فحوصات إضافية في المستشفى.

جاءت النتائج قاطعة. لم تحمل أخباراً سارة، بل فاجعة.

أبلغ "جين أوكلி" بأن لديه ورماً دماغياً يتعدّر استئصاله عبر الجراحة. وفي أفضل الأحوال، لن يعيش أكثر من تسعين يوماً. 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 شيئاً عن حالة اليأس المباغت 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، تقلص حياة المرء أو تتسع بمقدار ما يتحلى به من شجاعة.

ما نعرفه هو أن "أوكلி" صاحب عزم لا يلين، ومتھور، وواقعي. لا بد أنه شعر عند نقطة ما، بعدما صدر الحكم بمותו مباشرة، أن التسعين يوماً الباقيه 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 الباقيه من حياته. (في واقع الأمر، فإنه سوف يعيش ستين يوماً أخرى إضافية).

والآن، أحضر قلماً وورقة من فضلك. سوف أنتظرك.

أوصيك بشدة أن تقتني نسخة من كتابه الذي جاء بعنوان: "تعُب ضوء النهار". لقد ترك بداخلي أثراً لا يمحى. سوف يترك الأثر ذاته بداخلك أيضاً. أعدك بذلك.

لقد جعلني أدرك أنه ينبغي لي النظر إلى الأشياء كما لو أنني أراها لأول مرة، ولكن، أيضاً، كما لو أنني أراها آخر مرة. وربما كما لو أنني لن أراها ثانية أبداً. كان لا بد لي أن أستوعب كل شيء وأنذكره 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 لكتاب أثر بالغ على حتى جعلني أستهل كل أحاديثي بالطلب من الحضور أن يفكروا فيما سيغدون إذا لم يبق 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 تزيد زيارتها للمرة الأخيرة؟ وكيف ستقضى الأيام الأخيرة مع أسرتك؟

لعلك فهمت قصدي. أريد أن أغرس في الحضور فكرة مفادها أن الحياة شيء في غاية المشاشة، فالإنسان يبدأ الاحتضار منذ يوم مولده. وأنذّرهم بأن يعيشوا الحياة بكل لحظاتها وكأسهم مترعة بالفرح والرضا والمكافآت. أطلب منهم أن يعملاً لدنياهم كأنهم يعيشون أبداً، 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 ثلاثة سنوات؟". والسبب في أهمية ذلك السؤال هو أنه محفز للتفكير، ويستفز فعلاً القوى الداخلية للإنسان.

إن التسعين يوماً تمنحك الفرصة لأن تحزم بسرعة كل مكونات حياتك في حزمة أنيقة وتلفها بشرط أحمر. ولكن تغيير الإطار الزمني إلى ثلاثة سنوات يخلق تحدياً مغرياً تماماً، إذ يرغبك على أن تكون أعمق تفكيراً وأكثر تخطيطاً. إنه يمنحك فسحة من الوقت تستطيع خلالها أن تفعل ما يتتجاوز مجرد حزم الأمانة. 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 بوعي أحد إيقافها. لكنها تتوقف فجأة. وعندئذ تكون النهاية.

كلما فكرت في زيادة الإطار الزمني إلى ثلاثة سنوات، راقت 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 عنوانينهم 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. انس 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 لكتابته.

لديك ثلاثة سنوات للعيش، ثلاثة سنوات بداية من اليوم. ماذا ستفعل كي تغير حياتك، على المستويين الشخصي والمهني؟ ما الذي تتطلع لتحقيقه؟ من الأشخاص الذين تود أن تقربهم منك في حياتك؟

أقول لهم إن الصديق هو الشخص الذي يعرف أغنيتك الأثيرة ويغනيها لك عندما تنسى الكلمات. من هؤلاء الأصدقاء ولماذا لا ترى منهم الكثير الآن؟ كيف ستغير حياتك؟ أعطيهم 15 دقيقة لإكمال السرد. لا أحد يريد فعلًا أكثر من ذلك. أريد تقريرًا طبيعياً وصادقاً ونابعًا من قلب مفتوح تماماً.

أطلب منهم طي الورقة، ووضعها في المظروف الذي دونوا عليه العنوان، ثم غلق المظروف. أجمع المطاريف كلها وأحملها إلى مكتبي. أرتبها وفق سجل زمني. ويقوم مكتبي بإرسالها لهم بعد ثلاثة 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 دوّنوا عنوانينهم 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. (أطمنني 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 توحّ الحذر فيما تمني، فمن المُرجح جداً أن يتحقق.

وهذا السؤال يمكن الاستعانة به في مواقف لا تعد ولا تحصى. فقد استخدمته مع عملي وأصدقائي وأفراد أسرتي. "إذا علمت أنه لم يبق لك سوى ثلاثة سنوات في الحياة، فما الذي تأمل أن تتحققه خلالها شخصياً ومهنياً؟".

ويمكن لهذا السؤال أن يصبح دليلاً ومرشدك عبر رحلة من المسارات الرائعة التي تخفي فيها لوحات الاتجاهات، وليس لديك خارطة طريق تتبعها. وهو سؤال يرغم المسؤولين على التفكير في إعادة ترتيب أولويات حياتهم، و يجعلهم 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.

ادع أحدهم للتفكير بعمق في أولويات حياته وكيف يريد قضاء بقية أيامه.

اسأل: "إذا علمت أنه لم يبق لك سوى ثلاثة سنوات في الحياة، فما الذي تأمل أن تتحققه خلالها شخصياً ومهنياً؟".

## اقتراحات لاستخدام هذا السؤال

"إذا علمت أنه لم يبق لك سوى ثلاث سنوات في الحياة، فما الذي تأمل أن تحققه خلالها شخصياً ومهنياً؟"

لقد أصبحت "اغتنم كل لحظة" عبارة مبتذلة.

وسواء أكانت مبتذلة أو لا، فإنه يجب أن تحفزنا وتدفعنا. فهي تطالبنا بأن نعاني الحياة كلها. إنها الأنسودة التي نغطيها. إنها تشجعنا على محاصرة الفرصة، وشن الحرب عليها.

يجب أن تشغلي يومك، وتغتنم اللحظة. انتزع واعتصر من الحياة كل ما هو طيب وكل ما تخرجه من ثمار. ينبغي أن يكون هدفك هو أن تظل محتفظاً بروح الشباب - حتى آخر العمر.

وذلك هو ما يجعل هذا السؤال سؤالاً فعالاً. إذا علمت أنه لم يبق لك سوى ثلاث سنوات في الحياة، فكيف ستقضيه أيامك؟ إنه يكشف إجابات مجهولة وغير متوقعة لا يقتضيها أي سؤال آخر.

اغتنم كل لحظة. إنها عبارة تلخص كل ما قيل.

متى توجه السؤال؟

- عندما تكون رفقة أصدقائك وأسرتك وزملاء العمل، وأي أحد آخر تعرفه.
  - كي تزدزز تفكير الآخرين وتنزعهم من أسر تفاصيل الحياة اليومية في حياتهم.
- صياغات أخرى للسؤال.
- "ما أهم الأشياء في حياتك؟ هل تقضي وقتاً كافياً فيها؟"
- أسئلة للمتابعة.
- "ما الذي يحول بينك وبين عمل ذلك - الآن؟"

## 35 الإبهار والروعه في السؤال الفعال

تعالوا معي. نحن ذاهبون إلى مدينة "بوسيير"، بولاية لويسيانا. الزمان هو خمسينيات القرن العشرين. طلبت "مادلين" من "بوني"، ثماني سنوات، ومن شقيقتها ذات السنوات الست، أن تأتيا إلى الباحة الخلفية للمنزل. "مادلين" هي والدتها. قالت لهما:

- أحضرا معكم ورقة وقلم رصاص.

هناك افترشت "مادلين" الأرض. بوسعك أن تراها ومعها علبة أحذية فارغة وجاروف صغير بجوارها. جلست الفتاتان على الأرض بجوار والدتها.

- والآن احفرا حفرة.

حفرتا حفرة واسعة تكفي لأن توضع فيها العلبة.

- والآن اكتبوا عباره "لا أستطيع" على قصاصة الورق التي جئتما بها. قوما بطيها وضعها في العلبة. وعندئذ سوف ندفن العلبة.

قالت مادلين:

- والآن، لن تستطعوا أن تقولا "لا أستطيع" مرة ثانية أبداً.

ظل ذلك هو مبدأ "بوني" منذ ذلك الحين: "لا تقولي "لا أستطيع" مطلقاً".

لتنقل الآن سريعاً إلى "بوني" في سنوات مراهقتها. لقد رفضت تعلم الحياكة، وكان ذلك هو ما هيأ المسرح لسنواتها اللاحقة.

كانت "بوني" ترى أنها سوف تصبح مصممة أزياء، وقد سلمتها المدرسة إبرة وخيطاً. قيل لها إن عليها تعلم الحياكة إذا كانت تريد أن تصبح مصممة أزياء. كانت تلك هي النهاية المفاجئة لما سيصبح مساراً مهنياً غير واعد.

الحمد لله. أعتقد أننا جئنا العالم مصممة أزياء متواضعة المستوى.

لكن "بوني ماكليفن هانتر" قد انتهت 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 جلست بجوار الجنرال "كولين باول" على عشاء. كان ذلك في لقاء وطني لرابطة "إيربان ليج"، حيث جرى تكريمه. وكان قد انسحب لتوه من منصب وزير الخارجية. وكانت "بوني" قد حلت في الميمن أمامه كسفيرة. قلت له إنني أعرف "بوني". قال:

- إنها رائعة، وتحتاج 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 اختارت 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 تعرفت على "بوني" قبل سنوات وعملت معها على مدى السنين. إنها مصدر إلهام. وقد تعلمت أن أستخدم كلمة جديدة كي أصف شعوري إزاءها. إن "بوني" هي قدوتي.

وعبر سنوات وخلال عشرات الحوارات معها، وجهت لها بعضاً من الأسئلة الفعالة. وهي أسئلة تقيس قدرة أي شخص على التفكير وتساعد في تدفق الحوار.

وعلى سبيل المثال، أذكر عندما سألتها خلال غداء تناولته معها:

- ما أعمق وأصعب سؤال وجّه لك في حياتك؟

صمتت، ولكن لبرهة فقط، ثم قالت:

- سأله أحدهم ذات مرة: "أي أثر سوف تتركه خطاك بعد مائة سنة من الآن؟".

(تذكرت أن القدوة الحسنة هي خير معلم).

وبعدها 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 فعال واحد يستدعي جواباً يستغرق عشر دقائق.

وذات مرة أخرى كنا في زيارة مشتركة، وسألتها:

- ما أعمق وأصعب سؤال سأله 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 الحقيقة 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: "اليس 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. هدأ 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 يقلقني الله فيه لكي أخرج من نطاق الضجيج المعتاد لحياتي وأعمل في سبيل غاية أسمى.

أتبعت ذلك بهذا السؤال:

- **ما أعظم يوم في حياتك؟**

كنت متوجلاً وكان ذهنها صافياً.

- أعتقد أن أعظم يوم في حياتي لم يأتِ 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 حفقت الكثير في حياتك بالفعل، يا "بوني". لو أن هناك قاعة وطنية لمشاهير السيدات، فستكونين من أوليات النساء اللائي يدخلنها. فأنت من بين قليلات من النساء الرائدات في هذا البلد. ما الذي تودين أن يذكرك به الناس؟

- ما زلت أعمل على ذلك. ولكنني أتذكر أننا جئنا إلى هذا العالم وليس بحوزتنا شيء، ونغادره وليس بحوزتنا شيء، ولا يبقى معنا سوى ما أعطينا. أريد أن يذكرني الناس بأنني قد كرست نفسي للآخرين.

أود أن يذكرني الناس كشخص تحلى بالشجاعة، وكان مصدراً 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 تخلل كل ذلك. فسامحني إن شابت كلماتي نبرة وعظية. لكن حياتها قد أصبحت مرتهنة بالتزام أبي إزاء خدمة الآخرين.

لقد رويت لك هذه القصة المدهشة لتلك الشخصية الفذة، ولكنني 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 تمحى من الذكرة.

تحدثت في هذا الفصل عن أسئلة كثيرة سألتها في زيارات منفصلة. وهو ما يوضح لك كيف تتنوع أسئلتك وتستعين بالكثير منها، حتى إن كنت تلتقي بذلك الشخص كثيراً. وليس توجيه سؤال فعال بالشيء الذي يحدث مرة واحدة وحسب!

يمكن لطاقة الأسئلة الفعالة وحيويتها أن تكونا حليفك الأقوى في استكشاف المشاعر الدفينة. وإذا

وجهتها في اللحظة المناسبة، فإنها تُحدث تحولاً في مسار تحاوراتك. وتكمّن أهمية الأسئلة الفعالة 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.

أسئلة تصلح

لكل

زمان ومكان

### الأسئلة الفعالة حتى الآن

تُسلط فصول هذا الكتاب الخمسة والثلاثون الضوء على سلسلة من الأسئلة الفعالة التي يمكنها أن تُحدث تحولاً في مسار الأحاديث، بل حتى الحياة. لكن قبل أن ننتقل للقسم التالي، دعنا نوجز الأسئلة الأساسية التي انتهيت لتُترك من القراءة حولها. وإذا جمعت هذه الأسئلة مع بعض الأسئلة الإضافية التي تخللت فصول الكتاب، ثم أضفت إليها الأسئلة التي ضمنناها 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 بداياتك؟

هل تمانع 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 فعالة حول بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات

ما أحلامك؟

ما القرار الصائب الذي يدلّك عليه شعورك؟

ماذا تعلمت؟

هلاً حدثتني أكثر عن ذلك؟

ما واجبات وظيفتك التي تتنمى لو خصصت لها وقتاً أطول، وما الواجبات التي تتنمى لو قللت من

أدائها؟

ما أصعب سؤال وُجّه 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 يبق لك سوى ثلاثة سنوات في الحياة، فما الذي تأمل أن تحققه خلالها شخصياً ومهنياً؟

### الأسئلة الفعالة ليست لمواقف دون غيرها

في الفصول التي انتهيت من قراءتها لتوك، كنا نقدم وصفاً للحوارات الفعلية التي طرحت في سياقاتها الأسئلة الفعالة. وقد رأينا أنه من الضروري أن نوضحها بأمثلة من واقع الحياة. ومهما يكن، فإن السؤال الذي يرد ضمن قصة حقيقة تقوم على بناء درامي يصبح أكثر رسوحاً في الذاكرة ولا يمحى، ما يجعل أثره ملموساً.

لكن الأسئلة الفعالة 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 سؤالاً من تلك الأسئلة، صنفت ضمن تسعه 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 مقترن أو فكرة جديدة
8. تحسين سير اجتماعاتك
9. طلب تبرع

استخدم هذه الأسئلة كي تضفي على تحاوراتك نكهة ودلالة وتعزز علاقاتك. لن يكون لدينا حكاية لكل سؤال. فذلك هو عملك الآن. تولِّ الأمر. استعن بهذه الأسئلة في تأليف حكاياتك المؤثرة ذات الطبيعة الكاشفة والفعالة.

## 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 التدليل على القيمة. ويخلق مسؤولو المبيعات الأكثر نجاحاً في العالم تلك الشروط عبر توجيههم لأنسئة رائعة.

إنهم لا يبنون مصداقتيهم لدى المشترين المستقبليين عبر عروض الباوربوينت الجذابة. بدلاً عن ذلك، فإنهم يستعينون بأسئلة موجّهة ومرتكزة إلى اطلاع بيرون ضمناً عما لديهم من معرفة وخبرة. إنهم يوجهون أسئلة تكشف عن الاحتياجات الخافية، وتحدد ما إن كانت توجد مشكلة أو فرصة يمكنهم التعاطي معها. ويستعينون بأفضل مسؤولي المبيعات بالأسئلة أيضاً في تحقيق التواصل على المستوى العاطفي -بما يتيح لهم معرفة الطرف الآخر وإظهار اهتمامهم له.

لا يهم إن كنت تبيع منتجًا أو خدمة أو فكرة. عندما تلتقي شخصاً ما لأول مرة، فإن الأسئلة الفعالة يمكنها أن تُكسبك احترامه سريعاً. وتلك هي الخطوة الأولى نحو إرساء علاقة قوامها الثقة.

## عقد اجتماعات أولى مجده

1. من وجهة نظرك، ما الطريقة المثلثى لقضاء هذا الوقت معًا؟
2. ما الذي سيكون مفيداً لك أن تعرفه عن شركتنا؟
3. ما الذي أثار اهتمامك باللقاء معنا؟
4. خلال حديثي مع علائي الذين يعملون في مجالكم، استرعي انتباхи أنهم يواجهون قضيتيين محددين. وهما: (اضرب أمثلة). ما رأيك ورأي إدارتك في ذلك؟
5. كيف ستكون ردة فعل مؤسستك على...؟ (تطور أخير وهم 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 حذثتني عن أهم أولوياتك لهذه السنة؟

9. ما أهم فرص النمو على مدار السنوات القادمة؟
10. ماذا تعني بالضبط عندما تقول...؟ ("كاره للمخاطر"، "عجز"، "حافل بالتحديات"، إلخ).
11. من أهم عمالئك في رأيك؟
12. ماذا سيقول أفضل عمالئك 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 عمالئك على مدى السنوات الخمس الماضية؟
17. كيف تصف أكبر التحديات التي تواجه عمالئك؟
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 لكم سيكافك 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. من الذي يمتلك هذه المشكلة في مؤسستك؟
28. إذا وجد حل ناجع، 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 لطلعات والأهداف**

37. من أين سيتأتى النمو المستقبلي لديك؟
38. في رأيك، كيف ستتغير استراتيجيةك 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 يقيم أداؤك في نهاية السنة؟
47. هل توجد قدرات تنظيمية أو تشغيلية سوف يتعين عليك تعزيزها بشدة كي تدعم استراتيجيةك المستقبلية؟
48. ما متطلبات استراتيجيةك المستقبلية فيما يخص جودة الموظفين الذين تحتاجهم وعدهم؟
49. عندما تفك في مستقبل مشروعك، ما أكثر شيء يثير حماسك؟
50. عندما تفك في مستقبل مشروعك، ما أكثر شيء يثير قلقك؟
51. لقد حققت نجاحاً كبيراً في حياتك المهنية. هل ثمة شيء آخر تود تحقيقه؟
52. ما أحلامك للمستقبل؟

#### **مناقشة مقتراح**

53. لقد اتفقنا على تغطية المجالات التالية. أي الأجزاء من عرضنا سيكون مفيداً لنا أن نركز اهتمامنا عليها ونصرف وقتنا إليها؟
54. هل يمكنك أن تعبّر مجدداً، بكلماتك الخاصة، عما تأمل في تحقيقه من وراء النجاح في إتمام هذا البرنامج؟
55. بالنظر لما أوضحناه في مقتراحك، وبالتفكير في القيمة التي ستعود عليك، هل يمكنك أن تحدد ما الذي تريده الإكثار أو التقليل منه؟
56. ما الذي حاز إعجابك أكثر من غيره في المقاربة التي أوضحناها؟
57. ما الجوانب التي تشغلك؟

58. كيف يتلاقي 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 من تتحدث أيضاً بشأن ذلك؟
61. هل يمكنك أن تطلعني على آلية اتخاذك للقرارات؟
62. من 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 سلفاً مع كل الأشخاص المعنيين؟
69. هل الأشخاص المناسبون -من جانبنا وجانبهم -هم من سيشاركون في الاجتماع؟ هل أعرف من هم وكم عددهم؟
70. إذا كان هناك أكثر من شخص سوف يشارك من جانبنا، فهل ناقشنا الأدوار المنوطة بكل شخص وحدتها؟
71. ما الرسائل أو الأفكار البارزة التي يتعين على إيصالها؟ وكيف لي أن أوجزها في دقة أو أقل؟
72. ما خياراتنا لعرض أفكارنا؟ هل يمكننا استخدام اللوحة القلابة بدلاً من شرائط الباوربوينت؟ هل لدينا بعض القصص الجذابة التي يمكنها المساعدة في إيصالنا؟
73. هل يوجد أي شيء أستطيع تقديميه لهم سلفاً (قراءات تمهيدية مثلاً) بما يجعل الاجتماع أكثر جدوئ؟
74. ما الذي يجري الآن في عالم هذا الشخص؟ ما الضغوط التي يشعر بها (في العمل، في المنزل، إلخ)؟
75. كيف سيكون ردكم على ما يتعين علي 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 تحتاجها (حول الأفراد الذين سيحضرون، أي معلومات مهمة أخرى، إلخ) قبل هذا الاجتماع؟
78. ما الأسئلة الثلاثة أو الأربع 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 نادراً ما تثبت على حال. فلما تتحسن وتتطور، وإنما تضمر شيئاً فشيئاً. وسوف تساعدك هذه الباقة من الأسئلة على ضمان استمرار نمو علاقتك 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 تمني لو كنت عرفته عن (النجاح، العلاقات، الأبوة، إلخ) مما أصبحت تعرفه اليوم؟
85. هلا حدثتي عن مسيرتك المهنية وكيف تبوأت 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 وقتاً 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 مثالك 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 بدلاً 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، والراسلات المكتوبة، واللقاءات المباشرة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وغير ذلك، كيف تصف نمط وفضائل تواصلك؟
99. لا أعلم الكثير عن بدايات حياتك المهنية -هلا حدثتي عما كنت تؤدي خلال السنوات

الخمس الأولى أو أكثر؟  
100. كيف كانت بداياتك؟

101. بحسب رأيك، ما أكثر القضايا الحاً لـ رئيسك في العمل الآن؟  
فهم أولويات الطرف الآخر

102. هل حذّرتني عن عملك؟ ما الأنشطة التي تستنفذ جـل وقتك؟  
103. في نهاية العام، كيف يتم تقييمك؟

104. ما الذي تنتظره مؤسستك منك هذا العام؟  
105. ما المشاريع أو المبادرات الرئيسية التي تشغّل 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 تسلّى لك الحصول على ساعتين إضافيتين أسبوعياً، فكيف 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. هل حذّرتني أكثر عن ذلك؟ ماذا يجري؟

113. ماذا تقصد عندما تقول إنك تشعر بـ...؟

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 صعباً بالنسبة لك؟ أظنه كان تحدياً كبيراً. (لا تظهر عدم الاكتئاب  
أبداً، 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 أحكاماً. الأحكام تقتل التعاطف في مهده. اسأل الطرف الآخر عن رأيه!).

120. يبدو أننا هنا إزاء قضيّتين 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 تأثيراً).

121. ما الذي تفكّر في عمله؟ أو، في رأيك ما الخيارات المتاحة لديك؟  
122. لقد مررتُ بتجربة مشابهة للغاية. هل بوسعي أن أشاركك إياها؟

123. هل ثمة ما يمكنني أن أسيء 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 معك أكثر يسراً؟

136. كيف يمكنني أن أصبح مستمماً أفضل لك وللمؤسسة؟

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 يتبعها علينا أخذها بعين الاعتبار أو التفكير فيها من أجلك؟

140. هل لديك أي هواجس أخرى تزيد طرحها في اجتماعنا؟

141. على مقياس يبدأ من 1 إلى 10، ما الدرجة التي تزكيني وتزكي شركتي بها إلى صديق أو زميل؟

### 3. تدريب الآخرين وإرشادهم

من الذي ينتفع من تجربتك وحكمتك الآن؟ لا يهم لكم عمرك. إن تدريب الآخرين وإرشادهم هو خدمة رائعة يمكن تقديمها، سواء في نطاق العمل أو الحياة الشخصية.

وتكتسب الأسئلة الفعالة أهمية كبيرة عندما تتولى تدريب شخص ما. فهي تساعدك على إرشاد الشخص الآخر إلى الحل بدلاً من أن تملئه عليه. وتساعدك في التعرف على آمال الشخص الآخر ومخاوفه وأحلامه. أن الأسئلة الفعالة تمكّنك من استنفار الطاقات الكامنة لدى الأشخاص بطريقة تعزز قدراتهم ولا تُحدّ منها.

142. كيف أكون خيراً مُعيناً 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 تشغلك 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 كثيراً أن تؤديه، ولكنه، إذا كان بوسنك أن تؤديه، فسوف يعزز بدرجة ملحوظة من نجاحك؟
149. ما السقف الزمني لديك لتحقيق هذه الأهداف؟
150. ما الذي يتبعك تعيينه على تحقيقه كي تبلغ متبتغك؟
151. ما أكثر شيء تخشاه وأنت تحاول تحقيق هذه الأهداف؟
152. ما أهم العقبات التي تعرض سبيلك؟
153. هل لديك أي شيء على الإطلاق ترى أنه قد يزيل تلك العقبات؟
154. هلا أعطيتني لمحه 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 تتنمى لو عرفته؟
159. هل بوسنك أن تعطيني مثلاً لما قلته توا؟
160. عند النظر للوراء، فيم كنت أعظم نجاحاً؟ ولماذا؟
161. متى كنت راضياً 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 يتبعك التخلص منها 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 رد الفعل الأولى تكون غالباً الجدل معه بشأن الشكوى والسعى للبرهان على أنه لا يملك كل الحقائق، وتصحيح فهمه. ويتوارد لديك التصميم على إثبات صحة موقفك.

لكن عندما يكون الشخص غاضباً، تصبح العواطف لديه مثل الحقائق. والناس يحبون أن تسمع أصواتهم وتفهم مواقفهم. ثم إن الحاجاج المنطقي لن يقنع الآخرين بأرائك، بل على العكس سوف

يُوجِّحُ التوتُرَ . ولذلك عندما ينشأ خلافٌ ما، اجعل هدفك هو الفوز بالعلاقة، لا بنتيجة الحِجَاجِ ! في المرحلة الأولى من أي أزمة أو مشكلة، يجب عليك البدء بالأسئلة. فذلك سوف يوفر لك المعلومات الأساسية، والأهم سوف يوجد لك حلِيفاً في حل المشكلة.

169. أشكُرك على إثارة تلك النقطة معي. هلاً أخبرتني كل ما تعرفه عن ذلك الموقف؟

170. هلاً حديثي أكثر عن ذلك؟

171. أحقاً؟

172. ماذا حدث بعده؟

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 اللقاء فيه والنقاش حول ذلك شخصياً؟

178. هل سيكون مفيداً أن أبذل بعض الجهد 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 رؤسائكم

كيف يغرس أداء شخص ما وتصرفاته الثقة في رؤسائكم؟

متلماً أن العميل تدهشة الأسئلة الوجيهة والمحفزة للأفكار، فإن رئيسك أو قيادات مؤسستك سوف يدهشهم ذلك أيضاً. ولا شك أن قدرتك على أداء عملك بنجاح وبلغ أهدافك هي مسألة مهمة، ولكن ما لا يقل أهمية هي تصرفاتك ونظرتك للأمور.

هل أنت متعلم تدعى معرفة كل شيء؟ أم أنك تُبدي فضولاً كبيراً ورغبة في التعلم؟ وهل تعتبر نفسك المُلِهمُ الوحيد الذي لا يأتيه الباطل؟ أم أنك تتشاور مع زملائك ورؤسائك بشكل منتظم؟

سوف تعينك هذه الأسئلة على استقطاب رؤسائكم وإظهار أنك عضو ملتزم ولديه فضول حقيقي.

180. ما أهم المبادرات التي سوف تطلقها المؤسسة على مدى الاثني عشر شهراً التالية؟

181. ما أولوياتك للاثنين عشر شهراً 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 تتبع أهدافك؟

185. كيف يمكنني مساعدتك في اتخاذ هذا القرار؟

186. كيف يمكنني مساعدتك في تنفيذ هذا القرار؟

187. هل يمكنك أن تطعني على كيفية وصولك أنت وقيادتك لذلك القرار؟ ما الخيارات الأخرى التي فكرت 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 تتجاوز توقعاتك في المراجعة القادمة لأدائى، فما الذي يتبع على عمله من الآن وحتى ذلك الحين؟

193. ما أعظم ثلات نقاط قوة لدى في رأيك؟ وما أبرز مواطن ضعفي أو احتياجاتي للتطور؟

## 6. استقطاب موظفيك

القادة العظام يسألون أسئلة عظيمة. وهم يعرفون أنهم وإن جاءوا هم بكل الإجابات، فإن احتمالات أن يؤمن أحد غيرهم بالحل تظل مقاربة للصفر. ولكن إن كان موظفوهم هم من يتوصلون للإجابة - إذا شعروا بامتلاكها - فإن ثمة فرصة جيدة لأن يتم ذلك كلها

الإخبار وتوجيه الأوامر وتقرير الحقائق كما تراها أنت لا تستقطب موظفاً أو تمنحه الثقة. وإذا كانت الإجابات تجعلك تبدو قائداً، فإن الأسئلة هي التي تُوجّد لك أتباعاً حقيقيين.

194. هل ثمة شيء نؤديه ولكنه لم يعد مهمًا أو مؤثراً، وعلينا الكف عن أدائه؟

195. ما أفكارك التي يمكن أن تفيد في الارتقاء بالمؤسسة؟

196. كيف لنا أن نحسن ذلك؟

197. ما هو في رأيك الإجراء الأهم الذي يمكننا اتخاذه لجعل مؤسستنا أكثر نجاحاً؟

198. هل تعرف لماذا نؤدي ذلك على هذا النحو؟

199. ما المشكلة الحقيقية التي تقف وراء ذلك في رأيك؟

200. هل هناك ما يعيق أدائك وظيفتك على النحو الأمثل؟

201. ما الأفكار التي تقترحها لـ...؟ (خفض التكاليف، زيادة الإيرادات، تحسين الإنتاجية، تحسين الابتكار، إلخ).

202. ما الذي يمكن أن يجعل عملك أكثر تشويقاً وإثارة؟

203. ما المكان الذي تريده في مؤسستنا؟

204. ما المعلومات أو الموارد الإضافية التي سوف تجعلك أكثر فاعلية؟

205. أين تراني أكثر نجاحاً وأكثر تأثيراً؟

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 تقصر بالعمل هنا؟

210. هل يمكنك أن تذكر قراراً إدارياً حديثاً لم تفهمه وتمني أن تعرف المزيد عنه؟

211. ما الذي يمكن للقيادات عمله كي يصبح تواصلها مع المؤسسة أكثر فاعلية؟

212. من الشخص الذي تمني لو عرفته أكثر في مؤسستنا؟

213. ما الذي يقوله عمالونا في الفترة الأخيرة؟

## 7. تقييم مقترن أو فكرة جديدة

كيف تحدّد ما إن كانت فكرة جديدة جيدة أو سيئة؟ وما إن كانت واعدة أو تفتقر تماماً للواقعية؟  
نتهال علينا كل يوم أفكار ومقترنات، فقد يقترح عليك أحد موظفيك مبادرة جديدة تتطلب استثماراً،  
أو قد تخطر لأحد أبنائك فكرة حول رياضة جديدة يريده ممارستها أو مسار وظيفي يريده أن يسلكه.  
سواء كنت تتحدث إلى عميل أو فرد من أفراد أسرتك، فسوف تمنحك هذه الأسئلة القدرة على التعلم  
والاستقطاب وتقييم المقترنات والأفكار التي يطرحها الآخرون.

214. لماذا تفعل ذلك؟ (ما الذي يروقك في فعل ذلك؟).

215. ما رسالتك؟

216. ما الذي تعتبره مهمّاً 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 التغيرات التي سوف تترجم 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 تبيّن خطأ أحد افتراضاتك الأساسية؟

230. ما خطئك؟

231. كيف ستكون مقاربتك لذلك؟

232. ما المساعدة أو الموارد التي تحتاجها من أجل إنجاز ذلك؟
233. متى تعتزم البدء؟
234. ما العوامل التي تحكم التوقيت لديك؟
235. هل توجد مزايا للبدء مبكراً؟ للبدء متأخراً؟ وهل من مساوى؟
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 الشيئان 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 ت تعرض سبلاك 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 علينا؟
248. كيف يتماشى ذلك مع المبادرات الأخرى التي تطلقها المؤسسة؟

## 8. تحسين سير اجتماعاتك

تكون المجتمعات، في أسوئها 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 المجتمعات لا تنتهي.

عندما تسأل تلك الأسئلة -ابتداءً من "هل من بديل نستعيض به عن الاجتماع؟" - فسوف تزيد من فاعلية وجدوى المجتمعات التي تشارك فيها.

249. ما الهدف من هذا الاجتماع؟
250. ما الذي نأمل في تحقيقه؟
251. من 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 نستعيض 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 الفعالة التي يمكنك الاستعانة بها عند زيارتك شخصاً كي تطلب منه تبرعاً. وسوف يعقب ذلك حوار متذبذب 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 تتحقق 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 عضواً في مجلس إدارة، فماذا سيكون رأيك في كيفية الاستفادة المثلثى 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 المثلث لجذب انتباحك في المادة التي أرسلناها لك؟
283. ما الذي دفعك لتقديم أول تبرعاتك لنا؟
284. لقد توقفت عن تقديم التبرعات لمؤسسةنا. لماذا؟ وفيم خيّبنا آمالك؟
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 تريده تحقيقه أكثر من غيره في حياتك؟
293. لماذا تحب أن يذكرك الناس؟

## نبذة عن المؤلفين

تجمع بين "أندرو سوبيل" و"جيرالد بناس" علاقة هي أشبه ما تكون بالعلاقة بين "أوسكار" و"فليكس" في مسلسل "الثنائي الغريب" (The Odd Couple). وما لا يتوقفان عن الجدال بشأن من منهما "فليكس" صاحب الشخصية الوسواسية، ومن هو أشبه بشخصية "أوسكار" الفوضوي الذي لا يبالى.

وفي أي مناسبة، تجدهما قد سلكا مسارين متوازيين على نحو يثير الدهشة لكونهما قد أصبحا حُجَّتين، كلُّ في مجاله. و"جيرالد" 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 معاً في تقديم الاستشارات والتدريب للقادة، تعلماً كيف يستعينان بالأسئلة الرائعة لتعزيز أواصر العلاقات، والفوز بالمشروعات الجديدة والتأثير على الآخرين. ويأتي كتاب "الأسئلة الفعالة" كثمرة لتعاونهما الفريد.

### "أندرو سوبيل"

يعتبر "أندرو سوبيل" المؤلف الأوسع انتشاراً في العالم فيما يتعلق بولاء العملاء والقدرات اللازمة لإرساء علاقات عمل قوامها الثقة. وقد عرَّف كتابه الأول، "عملاء مدى الحياة" (Clients for Life) - وكان بين الكتب الأعلى مبيعاً - 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 شراكات مع العملاء قوامها الثقة" (All for One: Ten Strategies for Building Trusted Client Partnerships).

وعلى مدى ثالثين سنة، عمل "أندرو" استشارياً لدى مسؤولين كبار في مؤسسات، ومعلماً تنفيذياً ومدرباً. وتضم قائمة عملائه مؤسسات مثل: "سيتي جروب"، و"زيروكس"، و"كوجنيزانت"، بالإضافة إلى شركات خدمية متخصصة مثل: "إرنست آند يونج"، و"بوز آلين هاملتون"، و"تاورز، واتسون"، وغيرها الكثير. وقد نشرت مقالاته وأعماله في طائفة متنوعة من الإصدارات مثل صحيفتي: "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" متحدثاً رئيسياً مرموقاً 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 فرقه البيتلز"، و"الفوز بالمشروعات الجديدة وإرساء العلاقات عبر الأسئلة الفعالة". ويمكن التواصل معه عبر موقع: <http://andrewsobel.com>

"جيرالد بناس"

"جيري" هو الشريك التنفيذي في شركة "جيرالد بناس ولينزي آند بارتنرز"، 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 عمالء "جيري" 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 قدم "جيري" المشورة لمؤسسات متنوعة مثل: جامعة "أكسفورد"، و"المستشفى الأمريكي في باريس"، وملجاً أيتام "نيوستروس بيكونوس هرمانوس" في المكسيك وهو أكبر ملاجئ الأيتام في العالم.

وقد ألف "جيري" 13 كتاباً حظيت بانتشار واسع، من بينها كتاباه اللذان لا تخلو منها قائمة أفضل الكتب مبيعاً، وهما: "توجيه الأسئلة" (Asking)، و"التبرعات الكبيرة" (Mega Gifts). وهو أيضاً 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 قليلاً هم من استطاعوا أن يفوقوه تأثيراً في تاريخ المهنة. فهو متحدث مفضل في المؤتمرات والورش عبر الولايات المتحدة. ويلقي في كل سنة أكثر من 50 كلمة رئيسية تأتي تحت عنوانين 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>

المصدر: 1 <http://nsarchive.gwu.edu/coldwar/interviews/episode-15/lord1.html>