فن بناء العلاقات

وكسب الأصدقاء

ديل كارنيجي

ترجمه عن الفرنسية

د. باسم صابر ميخائيل

فن بناء العلاقات وكسب الأصدقاء

ديل كارنيجي

ترجمة

د. باسم صابر ميخائيل



عنوان الكتاب:
فن بناء العلاقات وكسب الأصدقاء
اسم المؤلف:

ديل كارنيجي
اسم المترجم:
د. باسم صابر ميخائيل
التصنيف العمري:
E
الترقيم الدولي:
ISBN 978-9948-712-63-3
رقم إذن الطباعة:
MC-02-01-3379634

تنويه

قد يثير العنوان دهشتك، لكنه يحمل في طياته سرّاً من أعظم أسرار الحياة، وهو فن اكتساب الأصدقاء وبناء العلاقات الإنسانية على أسسٍ من الصدق والسخاء.

لقد جعلت الرؤية العميقة والمنهج العملي لهذا الكتاب واحداً من بين أعظم عشرة كتب غير روائية مبيعاً على مر العصور، إذ تتجدد مبادئه مع الزمن، وتظل بصيرته نافذة إلى أعماق النفس البشرية، حيث تنير دروب التواصل بين الناس في كل زمانٍ ومكان.

إن القواعد التي يضعها ديل كارنيجي في هذا الكتاب لم تَخبُ شعلتها يوماً، بل ازدادت وهجاً وانتشاراً، حتى اعتُبر بالفعل "أبَ العلاقات الإنسانية"، فطرائقه التي لاقت رواجاً واسعاً في أوروبا والعالم تثبت، مرةً تلو الأخرى، أنها لم تُصَغْ لعصرٍ بعينه، بل لجوهر الإنسان أينما كان.

وقد تبدو بعض الأمثلة الواردة قديمة العهد، غير أن ما يضفي عليها الخلود هو الحماسة التي يبعثها الكاتب في كلماته، والوهج الذي تنبض به سطوره، فتغدو كل فكرة فيها نبراساً يُهتدى به في كل نواحي الحياة، سواء في العمل أو في البيت أو في المجتمع.

ولعل خير شاهدٍ على تأثير هذا الفكر أن أكثر من 150,000 شخص سنوياً ينخرطون في برنامج ديل كارنيجي للتواصل والقيادة، حيث يكتشفون قدراتهم الدفينة، وينمون ثقتهم بأنفسهم، ويصقلون مهاراتهم في الإلقاء والتفاعل مع الآخرين، فتُفتح أمامهم آفاق جديدة من النجاح والتأثير.

جيرار وين

ثمانية مفاتيح تفتح لك أبواب القلوب والتأثير:

1. تنير دروب فكرك، فتوقظ فيك رؤى جديدة، وتهز جذور الرتابة في حياتك.
2. تمنحك سر كسب القلوب، فتجذب الأصدقاء إليك بسهولة وسرعة.
3. تجعلك محبوباً أينما حللت، فيزيد قدرك ويُستضاء برأيك.
4. تهبك قوة الإقناع، فتستميل العقول إلى رؤيتك دون عناء.
5. تعزز سطوتك الناعمة، فتؤثر وتُلهم وتدفع الآخرين إلى الفعل برغبة صادقة.
6. تهذبك في مواجهة النقد، فتصقل قدرتك على حل النزاعات وحفظ الود والانسجام.
7. تطلق العنان لفصاحتك، فتجعل كلماتك أعمق وقعاً وأشد تأثيراً.
8. تشعل شرارة الحماس في قلوب من حولك، فتكون منبع الإلهام، وصانع التغيير.

مقدمة الطبعة الجديدة

حين صدرت الطبعة الأولى من "فن بناء العلاقات وكسب الأصدقاء" عام 1936، لم يكن ناشروه في دار سايمون وشوستر، ولا حتى ديل كارنيجي ذاته، يتوقعون أن يتجاوز عدد نسخه خمسة آلاف. لم يخطر ببال أحد أن هذا الكتاب، والذي وُلد في حيّز محدود، سرعان ما سيشق طريقه إلى قلوب الملايين، محققاً نجاحاً خاطفاً، فتنهال عليه الطبعات تباعاً، لا لشيء سوى لتلبية عطش متزايد إلى كلماته.

اليوم، وبعد عقود من صدوره، بات هذا الكتاب واحداً من أكثر الكتب مبيعاً على مستوى العالم، ليس لأنه مجرد كتاب، بل لأنه مرآة تعكس حاجات النفس البشرية العميقة، ولأنه استطاع أن يلامس تلك الأوتار الخفية التي تجعل الإنسان أقرب إلى أخيه الإنسان، فلا شك أن انتشاره الذي تجاوز نصف قرن ما هو إلا دليل على أثره العابر للزمن، ومكانته التي لا يخبو بريقها.

لطالما قال ديل كارنيجي: "إن جني مليون دولار أيسر من ابتكار عنوان خالد، يتناقله الناس عبر الأزمان". ومع ذلك، فقد صار " فن بناء العلاقات وكسب الأصدقاء " أحد تلك العناوين القليلة التي تجاوزت حدود الزمن، فتناقلته الألسن، واستشهدت به الأقلام، ووجد مكانه في صفحات الروايات، وفي زوايا النقد السياسي، وفي مناهج التعليم والتدريب.

وقد تُرجم هذا العمل إلى سبعٍ وثلاثين لغة، وساعد أكثر من أربعين مليون قارئ في تحقيق أهدافهم، وما يزال كل جيل يكتشفه من جديد ليستخرج مِن صفحاته كنزاً لا ينضب من الحكمة والمهارات الإنسانية.

لكن، إذا كان لهذا الكتاب هذا التأثير الدائم، فهل هو في حاجة إلى تعديل؟

الواقع أن ديل كارنيجي لم يكن يراه كتاباً جامداً، بل دليلاً حياً نابضاً بالتجدد، يتطور كما تتطور الحياة ذاتها. ولم يكن هذا دأبه مع هذا الكتاب فحسب، بل راجع وحدث كتابه الآخر "فن الخطابة" مراراً. ولو امتد به العمر، لما توانى عن إعادة صياغة "فن بناء العلاقات وكسب الأصدقاء" بيديه، مثلما اعتاد أن يفعل.

لقد تغير الزمن، وبه تغيرت بعض الأسماء التي كانت يوماً ذات شأن حتى غدت مجهولة للقارئ المعاصر، مما استدعى تجديد الأمثلة دون أن تمس يد التغيير جوهر الكتاب وروحه. أما أسلوب كارنيجي، فقد ظل نابضاً بالحياة، كما لو كان جالساً أمامك يحدثك بصوته الحماسي، واندفاعه المتقد، فيصلك من بين سطوره صدق كلماته، وقوة تأثيرها.

اليوم، وفي عالم أكثر تعقيداً وتشابكاً، لا يزال الملايين من القراء ومن المشاركين في برامج كارنيجي للتطوير الذاتي، يستلهمون من مبادئ هذا الكتاب ما يعينهم على تحسين حياتهم، وتعزيز علاقاتهم، وفهم أعمق لذواتهم وللآخرين.

وها نحن نقدّم هذه الطبعة الجديدة، ليس فقط ككتاب يُقرأ، بل كأداة تُعاش، وكدليل عملي يجد فيه كل قارئ مفاتيحه الخاصة لفهم الناس والتأثير فيهم، ولإعادة اكتشاف فن العلاقات الإنسانية في أبهى صورها.

لمَ، وكيف كتبت هذا الكتاب؟

على مدار خمسة وثلاثين عاماً مضت، شهدت الولايات المتحدة طباعة ما يزيد عن مئتي ألف كتاب، أغلبها كان مملاً حتى الموت، ولم يحقق أي ربح يُذكر. وقد أسرّ إليّ أحد مديري كبريات دور النشر في العالم، وهو رجل ذو خبرة طويلة، بأن مؤسسته تخسر في سبعة أثمان ما تنشره.

وفي ظل هذا الواقع، كيف تسنى لي أن أجرؤ على كتابة كتابٍ آخر؟ وكيف لي أن أطمح في أن تجد في نفسك الرغبة لقراءته؟ سأحاول أن أجيب عن هذين السؤالين.

منذ عام 1912، وأنا أُشرف على دورات تدريبية في نيويورك، أهدف من خلالها إلى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق لصالح رجال الأعمال، والموظفين، وأصحاب المهن الحرة، والمديرين، والمهندسين، وغيرهم من أصحاب المناصب الإدارية. في بادئ الأمر، كنت أقتصر على تعليم فنون الخطابة، أو بالأحرى، فن التعبير بوضوح وقوة وطلاقة، سواء في المحادثات الشخصية أو الاجتماعات العامة أو أثناء إلقاء الخطب.

ولكن مع مرور الوقت، أدركت أن المشاركين في دوراتي، على الرغم من حاجتهم الماسة إلى مهارات التحدث أمام الجمهور، كانوا يفتقرون إلى علمٍ آخر أكثر أهمية وأشد نفعاً: "علم النفس التطبيقي"، ذلك الفن الذي يجعل علاقاتهم بالآخرين أكثر وُدّاً وانسجاماً وإثماراً، سواء في محيطهم المهني أو في حياتهم الخاصة.

ويا لها من حاجة كنتُ أُحسها بنفسي قبل غيري! حين أعود بذاكرتي إلى تلك السنوات، يصيبني الذهول من مدى افتقاري إلى اللباقة والدبلوماسية في تعاملي مع الناس. كم تمنيت لو أن أحداً قدّم لي آنذاك كتاباً كهذا الذي أضعه بين يديك اليوم!

إن القدرة على التأثير في الآخرين ليست رفاهية، بل ضرورة لا غنى عنها لأي شخص يعيش في مجتمع، مهما كانت مهنته، فالمحاسب، والمهندس، والطبيب، والمقاول، جميعهم في أمس الحاجة إلى مهارة التأثير بقدر ما يحتاجها رجل المبيعات أو المدير التنفيذي.

وقد كشفت دراسة أجرتها مؤسسة كارنيجي، أن النجاح في المهن العلمية؛ كالهندسة على سبيل المثال، يعتمد بنسبة 15٪ فقط على المعرفة التقنية، بينما يعود 85٪ منه إلى قوة الشخصية، والمهارة في التعامل مع الآخرين، والقدرة على إلهامهم وتحفيزهم.

لقد أدرتُ على مدار سنوات دورات تدريبية لجمعية المهندسين في نيويورك وفيلادلفيا، واستفاد منها نحو 1500 مهندس. ولكن لمَ لجأ هؤلاء المهندسون إليّ؟ ببساطة لأنهم أدركوا، بعد سنوات من الخبرة، أن الترقي في الحياة العملية لا يكون حكراً على من يمتلك المعرفة التقنية وحدها. إن سوق العمل يعج بأصحاب المهارات الفنية، لكن القليل فحسب ممن يجمعون بين المعرفة الفنية والقدرة على التأثير في الآخرين هم من يصلون إلى القمة.

لقد قال جون د. روكفلر يقول: "إنّ من يمتلكون القدرة على التعامل ببراعة مع الناس هم أصحاب ميزة تَستحقُ أن أدفع من أجلها أكثر مما ينبغي أن يدفعه المرء لأي شيء آخر تحت سماء هذه الأرض".

ورغم أن هذه المهارة هي أثمن ما يمكن أن يمتلكه المرء، إلا أن الجامعات لا توليها العناية الكافية، بل إنني، رغم بحثي الدؤوب، لم أعثر على دورة أكاديمية واحدة تدرسها بأسلوب عملي وفعّال.

وقد أكدت ذلك دراسة أجرتها جامعة شيكاغو ومنظمة الشبان المسيحيين، إذ استطلعت آراء المواطنين حول المجالات التي يطمحون إلى تطوير أنفسهم فيها، فوجدت أن الصحة تحتل صدارة اهتماماتهم، يليها مباشرةً قدرتهم على التعامل مع الآخرين، وكسب ودّهم، والتأثير فيهم.

وعندما أراد القائمون على الدراسة تصميم دورة تدريبية تلبي ذلك الاحتياج، بحثوا عن كتاب عملي يعالج هذا الموضوع... فمنيت جهودهم بالفشل، حتى أنهم استشاروا البروفيسور هاري أوفرستريت، أحد أعلام علم النفس، وسألوه إن كان كتابه "فن التأثير في السلوك البشري" يمكن أن يكون مرجعاً مناسباً، فأجابهم: "لا، إنني أعي تماماً ما تبحثون عنه، وكتابي

قد يكون الأقرب إليه، لكنه ليس الكتاب المنشود، فالكتاب المطلوب لم يُكتب بعد".
وقد تأكدتُ من صحة ذلك القول بنفسي، فقد أمضيت سنوات أبحث عن كتاب يُعد دليلاً عملياً سهل التطبيق في هذا المجال، وحين لم أجده، قررتُ أن أكتبه بنفسي ليكون عوناً لطلابي في دوراتي التدريبية.
وفي سبيل إعداد هذا الكتاب، لم أكتفِ بخبرتي الخاصة، بل طالعتُ كل ما وقع بين يديّ من كتب ومقالات تناولت هذا الموضوع، سواء كانت قديمة أو حديثة، بل استعنت بمساعدٍ متفرغ للبحث في المكتبات عن أي مصدر قد يكون مفيداً.
كما التقيت بشخصيات بارزة مثل المخترعين ماركوني وإديسون، والساسة فرانكلين روزفلت وجيمس فارلي، ورجال الأعمال مثل أوين دي يونغ، والمستكشف مارتن جونسون، ونجوم السينما كلارك جيبل وماري بيكفورد، وسعيت إلى فهم الطرق التي يتبعونها في علاقاتهم بالآخرين.
وقد بدأتُ بتلخيص هذه الأفكار في محاضرة قصيرة بعنوان "فن بناء العلاقات وكسب الأصدقاء"، لكنها نمت وتوسعت حتى باتت تستغرق أكثر من ساعة ونصف، وقد غدت جزءاً أساسياً من الدورات التدريبية التي أقدمها في مهارات التواصل والقيادة.
وبعد المحاضرة، كنتُ أطلب من الحضور تطبيق المبادئ التي شرحتها، ثم العودة لمشاركتنا النتائج. بدت تلك التجربة غايةً في الإثارة! فقد رأيتُ بأمّ عيني كيف تتغير حياة الناس حين يبادرون بتطبيق هذه الأفكار.
إن المبادئ الواردة في كتابي ليست نظريات جوفاء، بل أثبتت فاعليتها في مئات بل آلاف الحالات. كم من مدير متسلط تحول إلى قائد محبوب، وكم من رجل مبيعات تعثر طويلاً في إقناع العملاء نجح أخيراً بعد أن غير أسلوبه! بل إن البعض رأى في هذه المبادئ مفتاحاً لسعادة أسرية افتقدوها طويلاً.
وأذكُر أن أحد المشاركين، وهو صاحب معرض فني، ظل مستيقظاً حتى الفجر يفكر في الأخطاء التي ارتكبها في علاقاته، ولم يستطع النوم من فرط انفعاله باكتشافه الجديد!
وقد يظن البعض أن ما أذكره مجرد كلام مبالغ فيه، لكني أنقل إليكم ما قاله أحد أثرياء نيويورك، وهو خريج جامعة هارفارد ومالك لمصنع كبير للسجاد: "لقد تعلمت في 12 أسبوعاً من تدريب كارنيجي أكثر مما تعلّمته في أربع سنوات من الدراسة الجامعية".
وكما قال الفيلسوف ويليام جيمس: "إننا نعيش حياة محدودة، بينما بداخلنا طاقات غير مستغلة تفوق ما نتصور".
وهذا الكتاب، ببساطة، هو مفتاحك لإطلاق العنان لتلك الطاقات الكامنة... فهيا بنا، إلى العمل!

ثمانية نصائح تضمن لك الاستفادة القصوى من هذا الكتاب

لتحقيق الفائدة العظمى من هذا الكتاب، لا بد من توفر شرط أساسي يفوق في أهميته كل المبادئ الواردة فيه، شرط بدونه لن تجديك أبلغ التوجيهات نفعاً، ومعه ستصنع المعجزات حتى دون الحاجة إلى هذه الإرشادات.

ما ذلك الشرط السحري؟ إنه الرغبة العميقة التي لا تقاوم في التطور، الإرادة الصادقة في تعلم فن التعامل مع الآخرين بمهارة وحكمة.

كيف تعزز هذه الرغبة في نفسك؟ اجعل دوماً في ذهنك أهمية هذه المبادئ لحياتك، وتخيل السعادة والنجاح اللذين ستحققهما بتطبيقها.

1 – ردد لنفسك بلا كلل: "إن سعادتي، نجاحي، وسمعتي، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتي على إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين".

2 – ابدأ بقراءة كل فصل قراءة سريعة تمنحك رؤية عامة لمحتواه، فقد تميل إلى الانتقال إلى الفصل التالي، لكن لا تفعل ذلك إلا إن كنت تقرأ لمجرد التسلية. أما إن كنت تسعى بصدق إلى إتقان فن التعامل مع البشر، فلا تتعجل، بل عد إلى البداية، وامنح كل فصل حقه من التعمق والتأمل. بهذا فقط ستوفر وقتك، وستحقق نتائج ملموسة.

3 – توقف بين الحين والآخر خلال القراءة، وتأمل فيما قرأته. تساءل متى وكيف يمكنك تطبيق هذه المبادئ عملياً، واجعل كل فكرة تمر بذهنك تتخذ لنفسها موضعاً في واقعك.

4 – ضع علامات أو خطوطاً تحت العبارات التي تنوي الاستفادة منها، فالكتاب الذي يحمل بصماتك من التعليقات والتحديدات يصبح أقرب إلى مرجع شخصي تعود إليه دون عناء.

5 – هنالك مديرة لإحدى كبريات شركات التأمين دأبت على قراءة جميع العقود الصادرة عن شركتها شهرياً، رغم أنها تتكرر دون تغيير. لمَ؟ لأنها أدركت أن المراجعة المستمرة هي السبيل الوحيد للحفاظ على وضوح التفاصيل في ذهنها. أما أنا، فقد أمضيت عامين في تأليف كتاب عن فن الخطابة، ومع ذلك أجدني مضطراً إلى مراجعته من حين لآخر لاستذكار ما كتبته. إن سرعة النسيان مدهشة!

لذلك، إن كنت ترغب في تحقيق فائدة مستمرة من هذا الكتاب، فلا تظن أن قراءته مرة واحدة تكفي. بعد أن تتعمق في دراسته، خصص له بضع ساعات كل شهر لمراجعته. اجعله دواماً في متناول يدك، عد إليه بين الحين والآخر، وأشبع فكرك بالمفاهيم التي يطرحها حتى تصبح جزءاً من وعيك وسلوكك التلقائي، فهذا هو السبيل الوحيد لترسيخها في حياتك.

6 – يقول برنارد شو إن مجرد التلقين لا يكفي لغرس المعرفة، بل لا بد من التطبيق والممارسة، وهو محق في ذلك، فالتعلم لا يكون بالتلقي السلبي، وإنما بالفعل والتجربة. ولذلك، لا تكتفِ باستيعاب تلك المبادئ نظرياً، بل اجعلها جزءاً من حياتك، وطبقها عند كل فرصة تتاح لك. وإلا، فإنك ستنساها سريعاً؛ لأن المعرفة لا تترسخ إلا بالممارسة. قد تجد صعوبة في تنفيذ بعض هذه المبادئ، وأنا على يقين من ذلك، إذ لا يسهل دائماً حتى عليّ تطبيق ما أنصح به، فمن الأسهل أن ننتقد الآخرين بدلاً من محاولة فهمهم، ومن الطبيعي أن نرى العيوب أسرع مما نبحث عن الفضائل، ومن المعتاد أن نتحدث عما يهمنا نحن بدلاً من الاهتمام بما يشغل محدثينا. ولهذا السبب، لا تعتبر هذا الكتاب مجرد مصدر للمعلومات، بل هو منهج حياة جديد يحتاج إلى صبر ومثابرة والتزام يومي. اجعل منه دليلك العملي، ومرجعك الدائم في التعامل مع الناس. وعندما تواجه موقفاً صعباً – سواء كان تصحيح خطأ طفل، أو إقناع شريك حياتك بوجهة نظرك، أو كسب تأييد زميل، أو تهدئة عميل غاضب – لا تستجب لردة فعلك الأولى، فهي غالباً ما تكون خطأ. بدلاً من ذلك، عد إلى هذا الكتاب، وأعد قراءة الفقرات التي حددتها، ثم طبق الأساليب التي يقترحها، وستذهلك النتائج.

7 – حول هذا التعلم إلى لعبة ممتعة، بأن تمنح زوجتك، أو ابنك، أو أحد زملائك مكافأة – لنقل خمسين جنيهاً – في كل مرة يمسكون عليك مخالفة لمبدأ من هذه المبادئ. اجعل رحلتك صوب التطوير الذاتي تجربة شيقة ومثيرة!

8 – إن أحد كبار المصرفيين في وول ستريت اعتمد طريقة مذهلة في تطوير ذاته، وأرجع نجاحه الكبير إلى اتباعها بانتظام،

حيث يقول: "على مدى سنوات، اعتدت تخصيص مساء كل سبت لمراجعة أحداث الأسبوع. لا تسمح أسرتي بأيّة ارتباطات لي في هذا اليوم، فهو مخصص لتأمل أخطائي وإنجازاتي. بعد العشاء، أنعزل في مكتبي، أفتح مفكرتي، وأراجع كل لقاء وكل حوار أجريته خلال الأيام الماضية. أسأل نفسي: أين أخطأت؟ وأين أصبت؟ وهل كان بوسعي أن أحسن أدائي؟ ما الدروس المستفادة من كل موقف؟ كثيراً ما أشعر بالندم على أخطائي، لكنني لاحظت أن هذه الأخطاء أصبحت أقل مع مرور الزمن. وفي بعض الأحيان، أكافئ نفسي على نجاحي. ساعدتني هذه الطريقة البسيطة في اتخاذ قرارات أكثر حكمة، وعززت قدرتي على فهم الآخرين والتأثير فيهم، وأوصي بها بشدة!". بوسعك أنت أيضاً اتباع نهج مماثل لمراقبة مدى التزامك بهذه المبادئ، وعندئذ سيحدث أمران:

1. ستكتشف أنك تخوض تجربة فريدة في النمو الشخصي تضيف إلى حياتك ثراء لا يضاهى.
2. ستجد أن قدرتك على فهم الناس والتأثير فيهم تتطور بشكل ملحوظ، تماماً كالشجرة التي يشتد عودها يوماً بعد يوم.

الخلاصة :لتحقيق أقصى فائدة من هذا الكتاب:

1. كن متقد الحماس لتعلم هذه المبادئ وتطبيقها في حياتك اليومية.
2. اقرأ كل فصل مرتين قبل الانتقال إلى ما يليه.
3. توقف بين الحين والآخر لتتأمل كيف يمكنك تطبيق كل فكرة في واقعك.
4. ضع خطوطاً تحت العبارات المهمة حتى يسهل عليك الرجوع إليها.
5. خصص وقتاً شهرياً لمراجعة الكتاب وتعميق فهمك له.
6. لا تكتفِ بالقراءة، بل اجعل هذه المبادئ جزءاً من سلوكك اليومي.
7. اجعل التعلم تجربة ممتعة، وذلك بمكافأة من يلاحظ مخالفتك لمبدأ منها.
8. راجع أداءك أسبوعياً، وسجل أخطاءك وإنجازاتك، لتصقل مهاراتك بمرور الوقت.

وبهذه الطريقة، لن يصبح هذا الكتاب مجرد كلمات تقرؤها، بل دستوراً تهتدي به، وسراً يقودك نحو النجاح في علاقاتك وحياتك بأسرها.

الجزء الأول

ثلاث تقنيات جوهرية للتعامل مع الآخرين

الفصل الأول

إن كنت تنشد العسل، فلا تزعج النحل

في السابع من مايو عام 1931، اهتزت مدينة نيويورك على وقع مطاردة حامية الوطيس لم يشهد لها مثيلاً من قبل، فبعد أسابيع من البحث المحموم، وقع "تو-غن" كرولي، الرجل ذو المسدسين، في المصيدة. لقد كان قاتلاً محترفاً، ورجل عصابات من طراز فريد لا يدخن ولا يشرب، لكنه يقتل بدم بارد. اختبأ في شقة عشيقته بشارع "وست إند أفنيو"، حيث ضربت الشرطة حصاراً خانقاً حوله، وأحكمت عليه الطوق.

اصطف مئة وخمسون شرطياً، مدججين بالسلاح، يطوقون المبنى من كل صوب. فتحوا ثقوباً في السقف، وأطلقوا قنابل الغاز المسيل للدموع في محاولة لدفعه إلى الاستسلام، بينما صوبت البنادق من النوافذ المقابلة، ودوى الرصاص في الأرجاء. ولأكثر من ساعة، تحول ذلك الحي الراقي إلى ميدان حرب، حيث تصاعد أزيز الطلقات، وتردد صداه في كل زاوية. أما كرولي، فقد احتمى خلف مقعد وثير متحصناً به كما لو كان درعاً، وأمطر الشرطة بوابل لا ينقطع من الرصاص. بدا المشهد أشبه بفصل من ملحمة دموية تابعتها أنفاس عشرة آلاف متفرج مشدودين إلى هذا الصراع المميت، وكأنهم أمام عرض مسرحي لم يسبق لهم أن شهدوا له نظيراً.

وعندما وقع أخيراً في قبضة الشرطة، خرج القائد مولروني بتصريح مدوٍّ: "هذا الرجل من أخطر المجرمين الذين عرفتهم، يقتل بلا سبب ولا رحمة".

ولكن ماذا عن كرولي نفسه؟ كيف كان يرى ذاته وسط ذلك الطوفان من العنف؟

بينما كانت الرصاصات تخترق الجدران من حوله، وبينما كان الدم ينزف من جسده، أمسك بالقلم، وكتب رسالة بخط مرتجف غارقة في حمرة دمه يخاطب فيها من سيجد جثته، حيث قال: "تحت سترتي يخفق قلب مرهق، لكنه طيب، لا يريد إيذاء أحد".

ولكن، أي قلب ذلك الذي يتشدق بالرحمة، وهو الذي أفرغ رصاصاته بلا تردد في صدر شرطي مسكين لم يطلب منه سوى إبراز رخصة قيادته؟

في إحدى ضواحي "لونغ آيلاند"، كان كرولي جالساً في سيارته حين اقترب منه الشرطي. لم ينبس ببنت شفة، بل أخرج مسدسه، وصوبه مباشرة إلى صدر الرجل ليغرس في جسده أمطاراً من الرصاص أردته قتيلاً على الفور. ولم يكتفِ بذلك، بل ترجل من سيارته، التقط مسدس الضحية، وأطلق عليه رصاصة أخيرة، كمن يغلق باباً لا يريد له أن يُفتح إلى الأبد.

هذا هو الرجل الذي قال: "تحت سترتي يخفق قلب طيب، لا يريد إيذاء أحد!".

وحين صدر عليه الحكم بالإعدام، واقتيد إلى غرفة التنفيذ في سجن "سينغ سينغ"، هل ظننتَ أنه الندم اعتصر قلبه؟ هل اعترف، ولو لحظة، بذنبه؟ كلا! بل قال: " هذه هي العقوبة التي أستحقها جزاءً على تمسكي بحق الدفاع عن نفسي".

هكذا، لم يرَ "تو-غن" كرولي في نفسه مجرماً، ولم يعترف بذنب أو خطيئة.

هل يبدو لك ذلك الأمر غريباً؟ ربما، لكن تأمل ما قاله "آل كابوني"، وهو أشهر زعماء العصابات وأكثرهم رهبة في تاريخ أمريكا، الرجل الذي نشر الرعب في أرجاء شيكاغو، والذي كان مجرد ذكر اسمه كفيلاً ببث القشعريرة في الأوصال: "لقد أمضيتُ أجمل سنوات حياتي في إسعاد الناس، في منحهم المتعة والبهجة، فماذا كانت مكافأتي؟ الإهانات، والمطاردة،

وحياة الهارب المطارَد!".
هكذا رأى نفسه، ليس قاتلاً، ولا مجرماً، لكنْ رجلاً مظلوماً، لم يُقدّر له أن يُفهم.
وكذلك كان حال "داتش شولتز"، أحد أخطر رجال العصابات في نيويورك، فقبل أن يسقط برصاص منافسيه في "نيوآرك"، وقف في مقابلة مع أحد الصحفيين بنبرة تكسوها الثقة: "أنا فاعل خير!"، ولم يكن يمزح، بل كان يؤمن بذلك إيماناً قاطعاً.
وهؤلاء ليسوا استثناءً. فقد كتب إليَّ مدير سجن "سينغ سينغ"، السيد "لويس لويس"، يبلغني بأن نزلاء سجنه، على اختلاف جرائمهم، لا يرون أنفسهم مذنبين. إنهم يعتقدون أنهم أناس عاديون، بل يبررون جرائمهم بأساليب تبدو، في نظرهم على الأقل، ضرورة حتمية. يسردون لك قصصهم، كيف أُجبروا على كسر خزنة، أو كيف لم يكن أمامهم خيار سوى الضغط على الزناد. كلهم، أو جلهم، مقتنعون بأن حبسهم ظلم صارخ.
فإذا كان "آل كابوني"، و"تو-غن" كرولي، و"داتش شولتز"، وسائر المجرمين يرون أنفسهم مظلومين، فكيف يرانا نحن أولئك الذين نقابلهم كل يوم؟
قال "جون ونواميكر"، مالك سلسلة المتاجر الشهيرة: "قبل ثلاثين عاماً، أدركتُ أن النقد عديم الجدوى. لديَّ من العيوب ما يكفيني، فلمَ أرهق نفسي بتصحيح عيوب الآخرين؟".
لقد فطن إلى هذه الحقيقة مبكراً، أما أنا فقد استغرقتُ ثلث قرن حتى فهمتها، فالإنسان، مهما عظمت خطاياه، نادراً ما يعترف بخطئه.
إن النقد لا يُصلح أحداً، بل يدفع الإنسان إلى التحصن خلف جدار الدفاع عن النفس. إنه كالملح على الجرح، يثير الضغينة بدل أن يُصلح العيب.
لقد أثبت العالم النفسي "ب. ف. سكينر" أن المكافأة تساهم في تعليم السلوك الصحيح للحيوان بشكل أسرع وأكثر استدامة من العقاب، وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن البشر لا يختلفون كثيراً عن ذلك؛ فالنقد لا يغير السلوك بل يؤدي إلى إثارة الغضب والمرارة في نفوسهم.
أما عالم النفس "هانز سيلي"، فقد قال: "نحن نتعطش للتقدير بقدر ما نخشى اللوم". إن اللوم لا يصلح الأخطاء، بل يزرع الحقد، ويقود المرء إلى التشبث بمواقفه، حتى لو كان يدرك في قرارة نفسه أنه على خطأ.
في إحدى الشركات، كان "جورج ب. جونستون"، مسؤول السلامة، يراقب العمال ليتأكد من ارتدائهم خوذات الحماية. في السابق، اعتاد أن يأمرهم بلهجة صارمة، فينفذون الأمر على مضض، ثم يسارعون إلى خلع الخوذ بمجرد أن يبتعد. غير أنه بدل طريقته، فأصبح يسألهم بلطف إن كانت الخوذة تضايقهم، ثم يوضح أهميتها في الوقاية من الحوادث. ومنذ ذلك الحين، باتوا يرتدونها طواعية، لا خوفاً من العقاب، بل اقتناعاً بضرورتها.
لطالما زخر التاريخ بأمثلة لا تحصى تُبرهن على عبثية النقد.
تأملوا فضيحة النفط في تيبوت دوم، تلك القضية التي هزت أركان أمريكا لسنوات، وجعلت الصحف تشتعل بالسخط والذهول. لم تشهد ذاكرة البلاد أمراً كهذا من قبل.
وإليكم القصة:
كان ألبرت فول وزير الداخلية في عهد الرئيس هاردينج، وقد أُوكلت إليه مهمة تأجير الأراضي النفطية الحكومية في إلك هيل وتيبوت دوم، وهي أراضٍ كانت مخصصة مستقبلاً لتزويد البحرية بالوقود. بيد أن فول لم يفتح باب المزايدة العامة كما تقتضي القوانين، بل منح العقد مباشرة لصديقه إدوارد دوهيني، رجل النفط الثري. ولم يلبث دوهيني أن قدم لفول ما أسماه "قرضاً" بقيمة مئة ألف دولار، وكأن الأمر لا يعدو كونه معاملة مالية بريئة!
ولم يقتصر الأمر عند ذلك الحد، إذ أصدر فول أوامره بإرسال كتيبة من الجنود الأمريكيين إلى هذه الحقول النفطية لطرد المنافسين الذين كانت آبارهم المجاورة تسحب النفط من مخزون إلك هيل.
وهكذا، طُرد المنافسون بالقوة على وقع سنابك البنادق، فما كان منهم إلا أن لجؤوا إلى القضاء لتتفجر الفضيحة التي

عُرفت باسم "فضيحة تيبوت دوم".
بدا وقعها مدوياً، حيث دمرت إدارة الرئيس هاردينغ، وأثارت استياء الأمة بأسرها، وكادت أن تُطيح بالحزب الجمهوري. أما ألبرت فول، فقد وجد نفسه خلف قضبان السجن.
لقد نال جزاءه العادل، لكن هل أبدى ندماً؟
كلا!
بعد سنوات، لمح الرئيس هيربرت هوفر في أحد خطاباته إلى أن الرئيس هاردينغ قضى نحبه بفعل القلق والهموم التي أثقلته، وذلك بعد تعرضه للخيانة من قبل أحد أصدقائه. وما إن تناهت هذه التصريحات إلى مسامع زوجة فول حتى انتفضت غاضبة، وانفجرت بالبكاء، وصرخت بحرقة: "هاردينج خُدع على يد فول؟ مستحيل! زوجي لم يخدع أحداً قط! لم يكن الذهب ليُغريه على الإطلاق! بل هو الذي تعرض للخيانة، وهو الذي صُلب أمام الملأ".
هكذا إذن!
إنها الطبيعة البشرية في أبهى تجلياتها: المذنب يلوم الجميع، إلا ذاته.
ولكن، ألَا نفعل جميعنا الشيء ذاته؟
ولهذا، حين نشعر برغبة في انتقاد أحدهم، فلنتذكر آل كابوني، و"تو-غن" كرولي، وألبرت فول، وذلك لأن النقد أشبه بطائر زاجل دائماً ما يعود إلى حيث انطلق، فحين نلوم الآخرين ونسعى إلى إصلاحهم، سيبذلون جهدهم في تبرير أنفسهم، بل وقد يردون إلينا اللوم بأضعافه.
أو لعلهم، وكما قال كثيرون قبلهم، يكتفون بالقول:
"لم يكن أمامي خيار آخر".
في صباح يوم السبت 15 إبريل 1865، كان الرئيس أبراهام لنكولن يحتضر في غرفة فندق قبالة مسرح فورد حيث أطلق عليه بوث، المتطرف السياسي، رصاصة من مسدسه. بدا جسده الطويل مستلقياً عبر فراشٍ ضيق، وصورة طبق الأصل من لوحة "معرض الخيول" لروز بونهير معلقة على الجدار، فيما كان مصباح الغاز يبعث شعاعاً خافتاً من الضوء الأصفر ليغمر المشهد بهالة من الكآبة.
وبينما كان لنكولن يلفظ أنفاسه الأخيرة، قال إدوارد ستانتون، وزير الحرب الذي كان حاضراً: "ها هو أعظم قائد عرفه العالم". فما كان سرُ لنكولن؟ كيف نجح في امتلاك هذه الهيبة والتأثير العميق على الناس؟
لقد كرست عشرة سنوات من حياتي لدراسة سيرة أبراهام لنكولن، وأمضيت ثلاث سنوات في كتابة كتاب بعنوان "لينكولن المجهول". أظن أنني قد قدمت دراسة مستفيضة عن شخصيته وحياته الخاصة بما أتيح لي من معلومات، وخصصت جزءاً كبيراً من دراستي لفحص طرقه في التعامل مع الناس.
هل أحب لنكولن الانتقاد؟ نعم، كان ذلك صحيحاً، ففي سنوات شبابه، عندما كان يعيش في وادي بيغن كريك في ولاية إنديانا، كان يكتب أبياتاً هجائية ورسائل يستهزئ فيها ببعض الأشخاص، ثم يتركها على الطرقات عسى أن يكتشفها المعنيون. أثارت إحدى تلك الرسائل ضغائن استمرت طوال حياته، وحتى بعدما أصبح محامياً في سبرينغفيلد بولاية إلينوي، راح يثير خصومه في رسائل علنية تنشر في الصحف.
لكن، جاء يومٌ بلغ فيه الحد الأقصى. في صباح يوم السبت 15 إبريل 1865، كان الرئيس أبراهام لنكولن يحتضر في غرفة فندق، قبالة مسرح فورد حيث أطلق عليه بوث، المتطرف السياسي، رصاصة من مسدسه. كان جسده الطويل مستلقياً عبر سرير ضيق، وصورة طبق الأصل من لوحة "معرض الخيول" لروز بونهير معلقة على الجدار، فيما كان مصباح الغاز يبعث شعاعاً خافتاً من الضوء الأصفر ليغمر المشهد بهالة من الكآبة.
بينما كان لنكولن يلفظ أنفاسه الأخيرة، قال إدوارد ستانتون، وزير الحرب الذي كان حاضراً: "ها هو أعظم قائد عرفه العالم". فما كان سرُّ لنكولن؟ كيف تمكن من امتلاك هذه الهيبة والتأثير العميق على الناس؟
لقد كرست عشرة سنوات من حياتي لدراسة سيرة أبراهام لنكولن، وأمضيت ثلاث سنوات في كتابة كتاب بعنوان لينكولن

المجهول. أعتقد أنني قد قدمت دراسة مستفيضة عن شخصيته وحياته الخاصة بما أتيح لي من معلومات، وخصصت جزءاً كبيراً من دراستي لفحص طرقه في التعامل مع الناس.

هل كان لنكولن يحب الانتقاد؟ نعم، كان ذلك صحيحاً. ففي سنوات شبابه، عندما كان يعيش في وادي بيغن كريك في ولاية إنديانا، كان يكتب أبياتاً هجائية ورسائل يستهزئ فيها ببعض الأشخاص، ثم يتركها على الطرقات، عسى أن يكتشفها المعنيون. إحدى تلك الرسائل أثارت ضغائن استمرت طوال حياته. وحتى بعدما أصبح محامياً في سبرينغفيلد بولاية إلينوي، كان يثير خصومه في رسائل علنية تنشر في الصحف.

في عام 1842، شنَ هجوماً لاذعاً على سياسي إيرلندي مغرور وصاحب نزاع دائم يُدعى جيمس شيلدز، وأمطره بوابل من السخرية في صحيفة سبرينغفيلد. عم الضحك في المدينة، غير أن شيلدز، المتعالي والمتأثر، سارع بالبحث عن الكاتب، فامتطى صهوة جواده وجاء ليواجه لنكولن في مبارزة.

لم يرغب لنكولن في القتال؛ فقد كان يعارض المبارزات تماماً، لكنه وجد ذاته مضطراً للدفاع عن شرفه، فاختار السيف مستفيداً من طول ذراعيه، وشرع في تعلم فنون المبارزة. وفي اليوم المقرر، التقى الاثنان على ضفاف نهر المسيسيبي متأهبين للقتال حتى الموت.

ولحسن الحظ، تدخل الشهود في اللحظة الأخيرة، وتم إيقاف المبارزة. بدت تلك الحادثة من أبرز المواقف في حياة لنكولن الخاصة، ومن خلالها تعلم درساً ثميناً في كيفية التعامل مع الآخرين، ومنذ ذلك الحين، امتنع عن كتابة رسائل مليئة بالسخرية أو الاستفزازات.

وخلال الحرب الأهلية الأمريكية، اضطر لنكولن، في العديد من المرات، إلى تغيير قادة جيش بوتوماك بعدما اقترفوا أخطاء فادحة، مما جعله يغرق في لجة من اليأس. انهال نصف سكان البلاد باللعنات على هؤلاء القادة العاجزين، ومع ذلك، ظل لنكولن "من غير قسوة أو مرارة"، معتدلاً في تصريحاته. ومن بين مقولاته المفضلة: "لا تحكم على الآخرين إن لم ترغب أن يُحكم عليك". وعندما كانت السيدة لنكولن أو آخرون يلومون الجنوبيين، كان يجيب: "لا تحكموا عليهم؛ ففي نفس الظروف، كنا سنفعل مثلهم".

ومع ذلك، إذا كان هنالك من يحق له النقد، فهو لنكولن ذاته. اقرؤوا ما حدث في معركة جيتيسبيرغ في الأيام الأولى من يوليو 1863. في تلك الليلة، أمر الجنرال روبرت بالانسحاب صوب الجنوب، بينما غمرت الأمطار الغزيرة البلاد. وعندما وصل روبرت إلى نهر بوتوماك مع جيشه المهزوم، وجد نفسه محاصراً، إذ أن النهر قد فاض وأصبح من المتعذر عبوره. ومن خلفه، لاحت القوات الفيدرالية المنتصرة. وقع في فخٍ محكم، ولا مفر له من الهروب. أدرك لنكولن تلك الفرصة الذهبية التي لا تتكرر؛ كانت أمامه لحظة حاسمة لالتهام خصمه روبرت وإنهاء آلام الحرب، فبعث برقية عاجلة إلى الجنرال جورج ميد يأمره بشن الهجوم على الفور دون أن يتوانى في عقد مجلس حرب، وأرسل رسولاً ليؤكد أمره ويسرع تنفيذه.

غير أن ميد فعل عكس ما طُلب منه، فقد جمع مجلس حرب رغم النهي الصريح، تردد، تباطأ، ثم رفض الهجوم. وفي غضون ذلك، انحسرت المياه، وأفلح روبرت في الفرار مع جيشه إلى الضفة الأخرى من النهر.

غضب لنكولن غضباً عارماً، وصاح بحزن شديد: "يا إلهي العظيم! كنا قاب قوسين أو أدنى من النصر! كل ما كان علينا هو أن نمد أيدينا لنمسك به، لكن جيشنا أبى التحرك! لو كنتُ هناك، لحققت النصر بيدي".

وفي لحظة امتعاض عميقة، كتب لينكولن إلى الجنرال ميد رسالةً قاسيةً، لم تكن، برغم لهجتها المخففة، سوى عتاب لاذع لرجل في مثل تسامحه:

"جنرالي العزيز، لا أعتقد أنك تعي فداحة الخسارة التي تسبب بها فرار روبرت. لقد كان في متناول أيدينا، ولو كنت قد هاجمته، لكان انتصارك الفوري قد وضع حداً لهذه الحرب. أما الآن، فستستمر إلى أجل غير معلوم. إذا كنت قد عجزت عن مقاتلته يوم الاثنين الماضي، فكيف بوسعك مهاجمته الآن، وهو على الضفة الأخرى للنهر، ومعك ثلثا العدد الذي كان في حوزتك حينها؟ لم يعد من المعقول أن نأمل في بلوغ أي تقدم ملموس. لقد ضاعت أفضل فرصة لنا، وهذا يُحزنني أشد الحزن".

ولكن، هل تعرف ماذا كان رد فعل ميد حين قرأ الرسالة؟
لم يقرأها قط.
فقد ظلت في أدراج لينكولن، ولم تُرسل إليه قط.
لعل لينكولن بعد أن فرغ من كتابتها، رفع بصره إلى النافذة، ثم تمهل، وأعاد التفكير:
"لحظة... لا أتعجل الحكم... من السهل عليَّ، وأنا جالس هنا في البيت الأبيض، أن أصدر الأوامر بشن هجوم. لكن لو كنت في جيتيسبيرغ، ورأيت الدماء التي رأى ميدُ نزيفها، وسمعت أنين الجرحى كما سمع، فلعلني كنتُ سأُحجم عن الهجوم مثله. وإذا كنت أملك طبيعة ميد المترددة، فلعلي كنت سأتصرف كما تصرف. ثم إن ما حدث قد حدث، وما نفع اللوم الآن؟ لا شك أن إرسال هذه الرسالة سيشعرني بالراحة، لكنه سيجرح كرامته، وسيحمله على الدفاع عن نفسه، بل وقد يدفعه إلى معاداتي. وإذا فقد ثقته بذاته، فلن يكون قادراً على القيادة. ولعله، في نهاية المطاف، يقرر الاستقالة".
وهكذا، وضع لينكولن الرسالة جانباً.
لقد علمته تجاربه المريرة أن اللوم القاسي لا يُجدي نفعاً في كثير من الأحيان، وأنه كثيراً ما يأتي بنتائج عكسية.
عندما كان ثيودور روزفلت يواجه صعوبة أثناء رئاسته، كان يتأمل في صورة أبراهام لنكولن ويتساءل: "ماذا كان لينكولن سيفعل في مكاني؟".
وهكذا، في كل مرة نشعر برغبة في توبيخ أحدهم بشدة، فلنقف لحظة، ولنتأمل... ماذا كان لينكولن ليفعل لو كان في مكاننا؟".
كان مارك توين أحياناً يعبر عن غضبه في رسائله، فكتب مرة: "كل ما تحتاج إليه هو قبر وسط المقابر. قل الكلمة، وسأحرص على تأمينه لك".
وفي مرة أخرى، حين تجرأ مصحح لغوي على تعديل إملائه وعلامات ترقيمه، بعث إلى هيئة التحرير قائلاً: "انشروا مقالي كما هو، وأبلغوا ذلك المدقق أن يحتفظ بملاحظاته في ذلك المستنقع الذي يسميه دماغاً!".
غير أن تلك الرسائل لم تصل إلى أصحابها قط، فقد تكفلت زوجته بمنعها من الخروج إلى العالم.
أتعرف شخصاً تود أن تصحح أخطاءه؟ نعم؟ حسناً جداً، إنها فكرة رائعة.
لكن لمَ لا تبدأ بنفسك؟
فذلك أنفع... وأقل خطورة بكثير.
قال كونفوشيوس: "لا تشتكِ من الثلج الذي يغطي سقف جارك بينما عتبة دارك مغطاة بالأوساخ".
عندما كنت شاباً، كنت مغروراً أسعى لإبهار الجميع. ذات يوم، كتبت رسالة سخيفة إلى ريتشارد هاردينغ ديفيس، الكاتب الذي كان مشهوراً في الأدب الأمريكي آنذاك. كنت وقتئذ أعد مقالاً حول أساليب عمل الأدباء، وطلبت منه أن يطلعني على أسلوبه. ولسوء حظي، قبل ذلك بأسابيع، كنت قد تلقيت رسالة مذيلة بهذا التوقيع: "أُمليت ولم تُراجع". راقت لي هذه الصياغة، إذ بدت وكأنها توقيع رجل غارق في العمل، فقررت أن أستخدمها في رسالتي إلى ديفيس رغم أنني لم أكن مشغولاً على الإطلاق.
لكن ديفيس لم يردّ على رسالتي، بل أعادها إليّ ممهورة بملاحظة موجزة: "وقاحتك لا تقل عن غبائك". لقد ارتكبت خطأً، واستحققت ربما هذا الرد الجارح، غير أنني لم أستطع تجاوز الإهانة. ولعشر سنوات ظللت أضمر له كراهية خفية، حتى إنني عندما بلغني نبأ وفاته، لم يحضر إلى ذهني سوى تلك الإساءة.
إذا كنت ترغب في تأجيج مشاعر الحقد التي تدوم لعقود وربما حتى الموت، فما عليك إلا أن توجه لبعض الناس انتقادات لاذعة، وسترى كيف سيحفظونها في قلوبهم مهما بدا لك أنك على حق. حين تخاطب إنساناً، تذكر أنك لا تحدث كائناً عقلانياً، بل مخلوقاً تتحكم فيه العواطف، وتستثيره الكرامة، ويحركه كبرياؤه.
هجر توماس هاردي، أحد أبرز الروائيين في الأدب الإنجليزي، فن الرواية إلى الأبد بسبب النقد القاسي الذي وُجّه إليه. وبسبب الافتراءات، أنهى الشاعر الإنجليزي توماس شاترتون حياته بيده. أما بنجامين فرانكلين، الذي كان في شبابه فظّاً

غليظاً، فقد صار مع الأيام بارعاً في فهم النفوس والتأثير فيها إلى أن أصبح سفيراً للولايات المتحدة في فرنسا. وبدا سر نجاحه بسيطاً: "لا أنتقد أحداً على الإطلاق... بل أقول كل خير أعرفه عن الناس". أي أحمق يستطيع أن ينتقد، أن يدين، أن يشكو، ولكن الأمر يتطلب عظمة حقيقية وتحكماً بالنفس لفهم الآخرين والتسامح معهم.
قال كارلايل: "إن الرجل العظيم يظهر عظمته في الطريقة التي يعامل بها البسطاء".
كان بوب هوفر، الطيار الاستعراضي الشهير، عائداً إلى لوس أنجلوس حينما تعطل محرك طائرته فجأة على ارتفاع مائة متر، وبمهارة فائقة، تمكن من الهبوط بأمان، فنجا الركاب لكن الطائرة، وهي طراز نادر من الحرب العالمية الثانية، أصيبت بأضرار جسيمة.
شعر هوفر بأن خطأً قد وقع، فتوجه مباشرة لفحص الوقود، ليجد أن الخزان لم يُملأ بالبنزين بل بالكيروسين. عاد إلى المطار وسأل عن الميكانيكي المسؤول... حين رآه، وجده شاباً يائساً، يغرق في عرقه ودموعه، موقناً أنه ارتكب خطأً فادحاً كاد أن يودي بحياة ثلاثة أشخاص. كان بإمكان هوفر أن يثور ويوبخه بعنف، لكنه وضع يده على كتف الشاب قائلاً: "أنا واثق من أنك لن تكرر هذا الخطأ أبداً، ولإثبات ثقتي بك، أرغب في أن تتولى بنفسك صيانة طائرتي إف- 51 غداً".
كثيراً ما يميل الآباء إلى انتقاد أبنائهم، ولعلكم تتوقعون أنني سأقول: "لا تفعلوا ذلك"، ولكنني أقول بدلاً من ذلك: "قبل أن تنتقدوا، اقرؤوا المقال الصحفي الأمريكي الكلاسيكي: "الآباء ينسون".
في إحدى الليالي، دخل أب إلى غرفة ابنه النائم، وقد اعترته موجة ندم. أخذ يتأمل وجه الصغير، وشعر بوخز الضمير. راح يستعرض أحداث اليوم: في الصباح، انهال عليه بالتوبيخ والتقريع لأنه لم يغسل وجهه جيداً، ثم نهره لأن حذاءه لم يكن نظيفاً بما يكفي. وعلى مائدة الإفطار، وبّخه مرة أخرى لأنه أسرف في دهن الزبدة، ثم عندما ودعه الطفل وهو يغادر إلى المدرسة، لم يرد عليه سوى بعبوس صارم.
وفي المساء، عندما عاد الأب من عمله، رأى ابنه يلعب في الشارع بثياب متسخة، فغضب وأهانه أمام رفاقه. وحين اقترب الطفل متردداً إلى مكتبه ليحادثه، رفع الأب رأسه بضيق وقال بنبرة حادة: "ماذا تريد؟". لم يقل الصبي شيئاً، بل اندفع نحوه، أحاط رقبته بذراعيه الصغيرة، وعانقه بكل الحب الذي ملأ قلبه، ثم هرول خارجاً.
وعندئذ، أدرك الأب أن ما كان يمنحه للصبي طوال اليوم لم يكن إلا اللوم والتوبيخ، فيما كان الطفل يمنحه حباً خالصاً لا تشوبه شائبة.
ها هو ذا، يا بني، إذ انزلقت الصحيفة من يدي وارتجف قلبي تحت وطأة الإدراك المباغت. يا لَقسوة ما صنعتُ بك دون وعي! لقد كنتُ أباً عابساً لا يرى فيك إلا مواضع العتاب، ولا يسمع لك إلا حين يوبخ، فأنّى لطفولتك أن تزهر في ظل عين لا ترى سوى النقصان؟
لم يكن قلبي قاسياً، لكنني كنت أقيس براءتك بمقاييس الكبار، أطالبك بما يفوق عُمرك الغض، أنسى أنك طفل، روحك أنقى من ضوء الفجر حين يتهادى فوق القمم، وقلبك يتسع لكل حب الدنيا وعذوبتها. وأي دليل أصدق من تلك اللحظة التي هرعتَ فيها إليّ، لا لتشكو، لا لتعتذر، بل لتضمني بحب خالص فحسب، ثم تفر هارباً على وقع خطواتك الصغيرة؟ عندئذ أدركتُ كم كنتُ ظالماً، وكم كنتَ جواداً سخياً، يا صغيري!
جثوتُ قربك في ظلمة الليل، أتأملك بأنفاس منكسرة، يفيض قلبي بالخجل والندم. ولكن ماذا يجدي الندم إن لم يتبعه التغيير؟ غداً، ستجد أباً آخر. سأكون لك رفيقاً لا قاضياً، سأضحك حين تضحك، وأحزن لحزنك، وإذا ما هممتُ بتأنيبك، سأحبس كلماتي بين شفتي وأردد همساً: "إنه طفل... طفل صغير!".
لقد اقترفت خطأً فادحاً، ظلمتك حين عاملتك كرجل، والآن، وأنا أتأمل هدوءك في فراشك، أرى كم كنتَ بعيداً عن تصوري، بالأمس فقط كنتَ رضيعاً بين ذراعي أمك، رأسك مستند إلى كتفها، فكيف لي أن أحملك ما ينوء به الكبار؟ كم قسوتُ عليك، وكم كنتَ تستحق الرحمة!
فبدلاً من أن ندين الآخرين، فلنحاول أن نفهمهم، أن نبحث في دوافعهم قبل أن نطلق عليهم أحكامنا القاسية. أليس ذلك أجدى من التوبيخ والتجريح؟ أليس في الفهم رحمة، وفي الرحمة تسامح؟ "أن تفهم كل شيء، يعني أن تغفر كل

شيء". حتى الله، وهو الحكم العدل، لا يقضي على عباده إلا بعد أن يُتموا أيامهم، فكيف لنا نحن البشر، في غمرة ضعفنا، أن نعجل في الإدانة؟

القاعدة الأولى

لا تنتقد، لا تدن، لا تتذمّر

الفصل الثاني

السر الأعظم في العلاقات الإنسانية

ليس هنالك في هذا العالم سوى وسيلة واحدة تدفع إنساناً إلى القيام بعملٍ ما. هل تأملت هذا الأمر يوماً؟ وسيلة واحدة لا غير! وهي أن تُثير في نفسه الرغبة في القيام به.

تذكّر هذا جيداً، فلا يوجد سبيل آخر.

بوسعك أن تنتزع ساعة رجل بالقوة، بأن تُلصق فوهة مسدسٍ بصدره. بإمكانك أن تدفع موظفاً إلى العمل بتهديده بالفصل. وبوسعك أن تفرض الطاعة على طفلٍ بالعصا. لكن هذه الأساليب الجافة لا تورث إلا المرارة، ولا تخلف إلا النفور.

أما السبيل الحقيقي لحمل الآخرين على فعل ما تريد، فهو أن تمنحهم ما يريدون هم.

ولكن، ماذا يريد البشر؟

يرى سيجموند فرويد أن كل أفعال الإنسان تنبع من رغبتين جوهريتين، وهما الرغبة في الحب، والرغبة في التقدير. أما الفيلسوف جون ديوي، فيرى أن أقوى دافع محرك للبشر هو "التوق إلى الشعور بالأهمية".

ما حاجات الإنسان؟ ليست كثيرة، لكنها ملحة، وهي:

1. الصحة والبقاء.
2. الطعام.
3. النوم.
4. المال وما يجلبه من راحة.
5. الأمان في المستقبل.
6. الإشباع العاطفي والجسدي.
7. سعادة الأبناء.
8. الشعور بالأهمية.

تُشبع جميع هذه الحاجات بطرق شتى، إلا واحدة، قلما تجد من يروي ظمأها، رغم أنها ملحة كالجوع، ماسة كالحب، قوية كغريزة البقاء، ألا وهي الرغبة في التقدير.

يقول وليم جيمس: "أعمق ما في النفس البشرية عطشٌ لا يرتوي إلى التقدير". لم يقل "رغبة" أو "أمنية"، بل قال "عطش"، وذلك لأن الإنسان يطلبه بإلحاح، يسعى إليه بلا كلل، وإن وجد من يرويه بصدق، كان له مفتاح قلبه.

ولا شك أن هذه الحاجة إلى الشعور بالأهمية لا وجود لها في عالم الحيوان، وهي مما يميز الإنسان عن سائر المخلوقات.

كان أبي يملك مزرعة في ميزوري، حيث يربي فيها خنازير وأبقاراً ضخمة، وكان يصحبها إلى المعارض الزراعية، فيفوز بجوائز رفيعة، ثم يعود بها إلى المنزل، حيث كان يرص أشرطته الزرقاء على قطعة من القماش الأبيض، ويبسطها أمام الضيوف بكل فخر.

أما الخنازير، فلم تكن تعبأ بهذه الجوائز، لكنها كانت تعني لأبي الكثير؛ لأنها كانت تُشبع إحساسه بالإنجاز، وتعزز شعوره بالأهمية.

ولولا ذلك التوق العارم إلى الشعور بالأهمية، لما قامت الحضارة، ولما بلغ الإنسان ما بلغ، فهو الذي دفع لينكولن، ذلك الموظف البسيط الذي لم يتلقَّ تعليماً يُذكر، إلى قضاء لياليه في دراسة كتب القانون التي وجدها في صندوقٍ قديم اشتراه بنصف دولار، وهو الذي ألهم تشارلز ديكنز أن يكتب روائعه الخالدة، وهو الذي حفز روكفلر على جمع الثروات الطائلة، وهو ذاته الذي يجعل أغنى رجلٍ في مدينتك يبني قصراً لا يحتاج إلى نصفه.

إننا نتصرف وفقاً لهذه الحاجة، سواء حين نشتري أفخر السيارات، أو حين نتحدث بفخر عن نجاح أبنائنا، أو حين

نتفاخر بأننا قرأنا كتاباً لم يقرأه غيرنا.
بل إن بعض الشباب يسلك طريق الجريمة لا لشيء إلا كي يُشار إليه بالبنان، فقد قال لي رئيس شرطة نيويورك يوماً:
"إن المجرم الشاب اليوم مفعمٌ بالغرور، فأول ما يسأل عنه بعد القبض عليه هو الصحف التي نشرت صورته كأنه نجمٌ من نجوم السينما. لا يعنيه مصيره، بقدر ما يعنيه أن يرى صورته تتصدر العناوين بجانب مشاهير السياسة والرياضة".
أخبرني كيف تُشبع حاجتك إلى الأهمية، وسأخبرك من تكون. إنها القوة الخفية التي تصوغ شخصيتك، وتلون حياتك، وتدفعك إلى ما أنت عليه.
سعى روكفلر إلى إشباعها عبر بناء مستشفى ضخم في بكين؛ لعلاج ملايين الفقراء الذين لم يرَهم قط.
أما جون ديلينجر، فقد أشبعها بالسلاح والدماء، بالسرقات والقتل. وعندما طارده رجال الشرطة في مينيسوتا، اقتحم مزرعة صارخاً: "أنا ديلينجر!". لم يكن يهمه أنه هارب من العدالة، بقدر ما كان يشعر بالفخر بلقب "العدو العام الأول"!.
وهكذا، تتباين الشخصيات، وتتعدد المسارات، لكن يبقى الدافع واحداً، وهو الشعور بالأهمية.
كان جورج واشنطن نفسه يصرّ على أن يُخاطب بلقب: "صاحب السمو، رئيس الولايات المتحدة". أما كريستوف كولومبوس، فقد طالب بأن يُمنح لقب "أمير المحيط ونائب ملك الهند". وكاترين العظمى، إمبراطورة روسيا، كانت ترفض أن تفتح أيّة رسالة غير موجهة إليها بصيغة "جلالتها الإمبراطورية". وفي البيت الأبيض، التفتت السيدة لنكولن ذات يوم إلى الجنرال جرانت، وقد اشتعلت عيناها بالغضب، وصاحت فيه كالنمرة الهائجة: "كيف تجرؤ على الجلوس في حضرتي قبل أن آذن لك؟".
حتى أثرياء أمريكا لم يكونوا في مأمنٍ من ذلك الظمأ العميق إلى التقدير، فقد مولوا بعثة الأدميرال بيرد إلى القطب الجنوبي، لا رغبةً في مجد علمي، ولا سعياً وراء مغانم، بل فقط مقابل وعدٍ بأن تُطلق أسماؤهم على جبال الجليد المترامية في صقيع القارة القطبية. أما فكتور هوغو، فلم يكن يرضى بأقل من إطلاق اسمه على مدينة باريس ذاتها. وحتى شكسبير، ذلك الذي توجته العبقرية ملكاً على الأدب، لم يكتفِ بمجد كلماته، فسعى لأن تكتسي أسرته بألقاب النبالة، وكأنه أراد أن يخلد اسمه في التاريخ بوسيلةٍ أخرى غير خلود أدبه.
وهنالك من يطرق باب المرض ليجتذب إليه الأنظار، ليستدر العطف، وليؤكد لنفسه مكانةً لم يمنحها له الواقع. خذوا السيدة مكينلي، زوجة الرئيس الأمريكي الأسبق، مثالاً، فقد أجبرت زوجها على ترك شؤون الدولة والبقاء إلى جوارها بالساعات، يجاذبها أطراف الحديث، يُهدئ روعها، يُمسك بيدها حتى تغفو، بل كانت تصر على أن يصحبها إلى جميع مواعيدها الطبية، فإذا اضطر ذات يوم إلى تركها من أجل اجتماعٍ هام، ثارت عليه ثورةً كادت تزلزل أروقة البيت الأبيض.
حدثتني الكاتبة "ماري روبرتس راينهارت" عن فتاةٍ بدت مفعمةً بالحياة، غير أن مخاوفها من العنوسة دفعتها إلى الفرار من الواقع ذاته، فقد أيقنت أن قطار العمر يمضي بها، وأن آمالها في الزواج باتت سراباً، فأصبح المستقبل أمامها امتداداً من الفراغ الكئيب، فما كان منها إلا أن آوت إلى فراشها وأبت أن تنهض. ظلت على هذه الحال عشرة سنوات، تعيش على رعاية أمها العجوز التي كانت تصعد وتهبط السلالم حاملةً لها الطعام، تظلها بحنانها، وتفني نفسها في خدمتها إلى أن سقطت الأم أخيراً صريعة الإنهاك والتعب. ولم تمضِ سوى أسابيع حتى نهضت الفتاة من فراشها، وارتدت ثيابها، وعادت إلى حياتها كما لو لم يحدث شيء.
أما في مستشفيات الأمراض العقلية، فالمشهد أشد إثارةً للدهشة، فالجنون، في كثيرٍ من الأحيان، ليس وليد خللٍ عضوي، بل هو طريق للهروب، ملاذٌ لمن لم يجدوا لأنفسهم موطئ قدمٍ في الواقع، فصنعوا لهم عالماً بديلاً يمنحهم ما حرمتهم منه الحياة.
لا أحد يستطيع أن يفسر على وجه اليقين ما الدافع وراء سقوط بعض الناس في هاوية الجنون. صحيح أن بعض الأمراض، كالسفلس، من الممكن أن تدمر خلايا الدماغ وتفضي إلى اضطراب العقل، وأن هنالك أسباباً عضوية أخرى، كالأورام، وإدمان الكحول والمخدرات، والصدمات الدماغية. ولكن، ماذا عن النصف الآخر من المرضى؟ أولئك الذين تكشف

الفحوصات أن أدمغتهم سليمةٌ تماماً؟
سألتُ كبير الأطباء في أحد أكبر مستشفيات الأمراض العقلية، وقد كان رجلاً كُرِّم بأرفع الجوائز عن أبحاثه حول الجنون، فأجابني بصراحة: "لا أحد يعلم حقاً لماذا يفقد بعض الناس عقولهم... ولكنني رأيت كثيرين منهم يعبرون إلى الجنون في سبيل البحث عن شيءٍ افتقدوه في الواقع: الحب، التقدير، الأهمية".
ثم حكى لي عن مريضةٍ عاشت زواجاً تعيساً، حيث كانت تتوق إلى الحنان، إلى العاطفة، إلى الأطفال، إلى مكانةٍ اجتماعية، غير أن الحياة سلبتها كل ما تمنّت. كان زوجها ينفر منها، يرفض أن يتناول طعامه برفقتها، ويصر على أن تحمله إليه في غرفته بالطابق العلوي. تُركت وحيدة، بلا أبناء، بلا أصدقاء، بلا أي اعتبار إلى أن تهاوت روحها إلى الجنون.
ولكنها، في عالمها التخيلي، استعادت كل ما فقدته؛ باتت ترى نفسها زوجة للورد إنجليزي نبيل، وتصر على أن يُنادى عليها بلقب "الليدي سميث". والأسوأ من ذلك، أنها كانت تؤمن بأنها، كل ليلة، تضع مولوداً جديداً، فإذا رأتني، قالت لي بنبرة واثقة: "سيدي الطبيب، لقد أنجبت طفلاً هذه الليلة".
لقد تهشمت أحلامها تحت مطرقة الواقع، فهربت إلى عالمٍ من صنع خيالها، حيث لا يُكسر قلب، ولا يُوأد أمل. وهناك، تصل كل السفن إلى مرافئها بأشرعتها المشرعة للريح، وتجد كل الأمنيات سبيلها إلى التحقق.
حين سألتُ الطبيب: "أليس ذلك مأساوياً؟" أجابني بهدوء: "لو كان بوسعي أن أعيدها إلى الواقع بلمسةٍ واحدة، لما فعلت. إنها أكثر سعادةً الآن مما كانت عليه يوم كانت تعيش في هذا العالم القاسي".
وإذا كان البعض يُلقي بذاته في هاوية الجنون ليجد التقدير الذي حُرم منه، فكم من المعجزات يمكن أن نصنع لو منحنا التقدير لمن حولنا وهم في كامل وعيهم؟
كان تشارلز شواب أحد أوائل الرجال الذين تقاضوا في أمريكا راتباً سنوياً بلغ مليون دولار. لم يكن قد تجاوز الثامنة والثلاثين حين عينه أندرو كارنيجي رئيساً لشركة "يونايتد ستيل" الناشئة. ثم غادرها لاحقاً ليعيد إحياء "بيت لحم ستيل" التي كانت على شفا الانهيار، وحولها إلى واحدةٍ من أنجح الشركات في الولايات المتحدة.
ولكن، لمَ تقاضى شواب مثل هذا المبلغ الضخم؟ هل كان عبقرياً في صناعة الفولاذ؟ لا. هل كان أعلم من غيره بخفايا المعادن والهندسة؟ إطلاقاً، فقد اعترف لي بنفسه أن لديه مهندسين يفوقونه خبرةً ومعرفة.
ولكن ما ميزه حقاً عن الجميع هو شيءٌ آخر: قدرة مذهلة على إيقاظ الحماسة في نفوس الرجال، على إلهامهم، على جعلهم يؤمنون بذواتهم. وقد لخّص شواب فلسفته في كلماتٍ كان ينبغي أن تُنقش بماء الذهب، وتُعلق في كل بيتٍ ومدرسةٍ ومكتبٍ ومتجر؛ كلماتٍ لو استوعبها البشر، لتغيرت حياتهم:
"إن أعظم ما أملكه هو قدرتي على بث الحماسة في قلوب الآخرين، فالتشجيع وحده هو الذي يُطلق العنان لأفضل ما في الإنسان".
ها هو شواب يقول: "ليس هنالك ما يقتل طموح الإنسان أكثر من انتقاد رؤسائه. أنا لا أوبخ أحداً قط، بل أؤمن أن التحفيز خير وسيلة، وأن منح الإنسان مثالاً يسعى إليه هو السبيل الأنجع. ولهذا، دائماً ما أكون متأهباً للإشادة، وأكره التوبيخ، فإذا رأيت عملاً متقناً، أثنيت عليه بصدق، وأغدقت عليه المديح".
ذلك ما فعله شواب، وأما نحن، فماذا نفعل عادة؟ نرتكب العكس تماماً. فإذا وقع أمر لم نرضَ عنه، علت أصواتنا بالاحتجاج والغضب. ولكن حين يسير كل شيء كما يجب، نلتزم الصمت. ألم يقل أحدهم: "نحن نرى الفضائل من بعيد، أما العيوب، فنراها عن قرب؟".
يقول شواب: "لقد جبت العالم والتقيت بأناس من شتى المشارب، ولم أجد بعدُ من لا ينجز عمله بإتقان أكبر حين يكون محفَّزاً بالتشجيع، بدلاً من أن يكون مثقلاً بوطأة النقد".
ويبدو جلياً أن ذلك الرجل الذي لم يكن يفوت فرصة لمدح من حوله، سواء في العلن أو في الخفاء، كان أحد أسرار النجاح الأسطوري لأندرو كارنيجي، بل إنه حتى بعد موته، لم يغب عنه هذا الأمر؛ فقد كتب بنفسه نعيه قائلاً: "هنا يرقد رجلٌ أحسن اختيار من هم أكثر ذكاءً منه ليحيطوا به".

وبدا ذلك أيضاً سر روكفلر، فحين أقدم شريكه "إدوارد تي بيدفورد" على استثمارات كارثية في أمريكا الجنوبية كلفت الشركة ملايين الدولارات، كان بوسع د. روكفلر أن ينفجر غضباً. غير أنه أدرك أن بيدفورد لم يكن مقصراً، بل بذل أقصى جهده، فلم يوبخه، بل سعى ليجد في الموقف شيئاً يستحق الثناء قائلاً له: "لقد تمكنت من إنقاذ 60٪ من رأس المال، وذلك إنجاز عظيم! نحن هنا في أمريكا لا نحقق دائماً مثل هذه النتائج".

هل سمعت بهذه الحكاية؟ كانت هنالك فلاحة أعدت العشاء لرجال المزرعة، فوضعت أمامهم كومة من التبن! وحين انفجروا غاضبين متسائلين إن كانت قد جُنت، أجابتهم بهدوء: "وكيف لي أن أعرف أنكم ستلاحظون الفرق؟ لقد كنت أطبخ لكم طعامكم طيلة عشرين عاماً، ولم يحدث أن قلتم لي مرة واحدة إنه لم يكن تبناً!".

ومنذ سنوات، أُجريت دراسة عن الأسباب التي تدفع النساء إلى هجر بيوتهن، ولم يكن الجواب مشوباً بالتعقيد، فإنه ببساطة: الإهمال. تلك اللامبالاة التي يغرق فيها الزوج، فلا يرى حاجات زوجته ولا يسمع صوت مشاعرها. ولست أشك في أن دراسة مشابهة عن الأزواج الذين يهجرون بيوتهم ستكشف عن السبب ذاته، فنحن نعتاد وجود من نحب إلى حد أننا نكف عن إظهار اهتمامنا بهم.

في إحدى دورات كارنيجي التدريبية، طلبت امرأة من زوجها أن يكتب لها قائمة بست نصائح لتغدو زوجة أفضل. بدا ذلك جزءاً من مشروع قامت به مع مجموعة من نساء رعيتها. استغرب الرجل طلبها، واعترف قائلاً: "كان سهلاً عليَّ أن أعدد ستة أمور في حاجة إلى تحسين، بل إنها نفسها كانت ستجد مئة أمر بحاجة إلى تحسين في شخصي. لكنني فضلت أن أتمهل، فقلت لها: "امنحيني بعض الوقت للتفكير، سأجيبك صباح الغد".

وفي الصباح الباكر، قصد بائع الزهور وأرسل إلى زوجته ست ورود حمراء مرفقة برسالة تقول: "لم أجد ستة أمور أود أن أغيرها فيكِ. أنا أحبكِ كما أنتِ".

ومع حلول المساء، وجد زوجته تنتظره عند الباب تكاد الدموع تنهمر من عينيها. وفي الاجتماع التالي للمجموعة، روت قصتها أمام الجميع، وأقبلت عليه بعض النساء يثنين على موقفه. وللتو، أدرك الرجل مدى قوة الإطراء الصادق.

عرف زيجفيلد، ذلك المخرج الأسطوري الذي سحر برودواي، ذلك السر، فقد ذاع صيته من خلال "تمجيد المرأة الأمريكية"، مثلما كان يقول. كم من فتاة عادية لم تلفت الأنظار قط، التقطها ووضعها تحت الأضواء، فصارت في عيون الجميع سحراً خالصاً. لقد فهم سحر الثقة بالنفس، وعلم أن المرأة، حين تَشعر بجمالها، تكتسب بريقاً خاصاً، فلم يقتصر على رفع أجور الراقصات من ثلاثين إلى خمسة وسبعين دولاراً في الأسبوع، بل كان يغمرهن بالمجاملات. وفي كل ليلة افتتاح، اعتاد أن يرسل الورود إلى كل فتاة من الفتيات.

وفي زمن ازدهرت فيه موضة الصيام، جربت الامتناع عن الطعام ستة أيام وست لياٍل. لم يكن الأمر شاقاً كما تخيلت، ففي اليوم السادس، كنت أقل شعوراً بالجوع مما كنت في اليوم الثاني. ولكن تخيّلوا كم سيشعر المرء بالذنب إن أهمل أسرته، وتركها بلا طعام لستة أيام؟ ومع ذلك، كم منا يترك مَن حوله جياعاً، ليس للطعام، بل للإطراء، للتقدير، للتشجيع، لأسابيع، وربما لسنوات؟

قال أحد كبار الممثلين ذات يوم: "أنا في حاجة إلى التصفيق، مثلما يحتاج الإنسان إلى الطعام ليبقى حياً".

أجل، ألفنا أن نطعم أجساد أولادنا، ضيوفنا، موظفينا، لكننا ننسى أن نطعم أرواحهم. نقدم لهم اللحم والخبز، لكننا نبخل عليهم بالكلمات التي تبقى في قلوبهم طويلاً، والتي تشكل موسيقى خالدة في ذاكرتهم.

روى بول هارفي في إحدى برامجه الإذاعية قصة تبين كيف يمكن لكلمة واحدة أن تغير حياة إنسان. كان هنالك معلم في ديترويت، حيث طلب من أحد تلاميذه، ويدعى ستيفي موريس، أن يساعده في العثور على فأر تائه في الفصل. لم يكن التلميذ يرى، لكنه كان يمتلك سمعاً حاداً عوضه عن فقدان بصره، ولم يكن أحد قد أعار هذه الموهبة اهتماماً من قبل. ولكن في تلك اللحظة، أدرك ستيفي أنه يتمتع بهبة فريدة. ومنذ ذلك اليوم، قرر أن يستثمرها.

وقد فعل.

لقد عرفه العالم فيما بعد باسم ستيفي وندر، أحد أعظم المؤلفين الموسيقيين والمغنين في السبعينيات.

لا شك أن بعض القراء، وهم يطالعون هذه السطور، سيتنهدون قائلين: "آه، نعم! هذا هو التزلف... والمديح الزائف! لقد جرّبته من قبل، لكنه لا يخدع الأذكياء!".
بالطبع، لا ينطلي التملق المبتذل على من أوتي فطنة وبصيرة، فهو زائف، أجوف، تحكمه المصلحة، ومن الطبيعي أن يُنبذ، بل هو في العادة كذلك. ومع ذلك، يجب أن نعترف أن بعض النفوس من شدة ظمئها للثناء، تبتلعه مثلما يبتلع الجائع اللقمة التي تُلقى إليه، لا يسأل من أين جاءت.
وحتى الملكة فيكتوريا، على علو شأنها، لم تكن في مأمن من تأثير الإطراء، وكان دزرائيلي، وزيرها، يعترف بأنه لم يكن يبخل عليها به، بل على حد تعبيره "كان يفرشه لها بالمجرفة".
بيد أن دزرائيلي لم يكن رجلاً كسائر الرجال، بل كان من أدهى الساسة الذين حكموا الإمبراطورية البريطانية، بارعاً في فنه، متقناً له كما لم يُتقنه غيره. وما كان ميسوراً لدزرائيلي، قد لا يكون كذلك لسواه.
والحق أن التملق لا يورث صاحبه إلا الخسران، فهو محض رياء، بينما الثناء الصادق يتدفق من القلب كالنور الصافي. لا، بل مائة مرة لا! لست أدعو إلى التملق! إنما أدعو إلى أمر آخر، أدعو إلى تغيير جذري في نظرتنا إلى الحياة، إلى نهج جديد في التعامل مع الآخرين. دعوني أكرر ذلك: إنني أدعو إلى نهج جديد في الحياة.
لقد نقش الملك جورج الخامس ست حِكَم على جدران مكتبه في قصر باكنغهام، وكانت إحداها تقول: "علمني ألا أتملق، كما ألّا أقبل تملقاً".
أما الفيلسوف إيمرسون فقد كان يقول: "ما أنت عليه يتحدث بصوت أعلى مما تقول"، أي أنك، مهما تفننت في اختيار ألفاظك، فلن تستطيع أن تخفي حقيقتك.
لو كان التملق وحده كافياً، لهانت الأمور، ولغدونا جميعاً دبلوماسيين بارعين. ولكن بدلاً من أن ننشغل بذواتنا، فلنجتهد في رؤية مكامن الجمال في الآخرين، وعندئذ سيغدو بوسعنا أن نعبر عن إعجابنا الصادق دون أن نلجأ إلى عبارات جوفاء خالية من الروح.
إن الاعتراف بفضل الآخرين والاحتفاء بمزاياهم خُلُق نادر في حياتنا اليومية، فلسبب أو لآخر، نغفل عن تهنئة أطفالنا حين يعودون بنتائج مشرفة في دراستهم، أو حين ينجحون في خبز أول كعكة لهم، أو حين يُتمون صنع أول نموذج لهم بأيديهم، الأطفال يزدهرون حين يجدون أن آباءهم يشاركونهم لحظات النجاح، يصفقون لهم، يرفعون من شأنهم. وكذلك الكبار، فهم ليسوا سوى أطفال كبروا.
فلمَ لا نحمل هذا النهج معنا في كل مكان؟ إن تناولت يوماً طبقاً شهياً من رئتي العجل في مطعم، فلمَ لا تُثني على الطاهي؟ وإن صادفت بائعة تتحلى بلباقة نادرة، فلمَ لا تريها أنك تقدر لطفها؟
أي خطيب، أي واعظ، أي متحدث لم يخالجه شعور بالخيبة حين ألقى كلماته من أعماق روحه، فلم يجد من مستمعيه إلا جمود الوجوه؟ وما يصدق على أهل الخطابة، يصدق أكثر على المديرين، والمهندسين، والموظفين، والبائعين، والعمال، بل وعلى أحبتنا وأصدقائنا. ينبغي في تعاملنا مع الناس ألا ننسى أنهم بشر، وأن كل واحد منهم يتوق إلى كلمة تقدير، فالكلمة الطيبة، إن خرجت من القلب، كانت كالعسل الذي يُحلي العلاقات الإنسانية.
لمَ لا نغتنم لحظات يومنا لنبذر بذور التقدير؟ ستفاجئنا زهور المودة وهي تتفتح حيث لم نكن نتوقع.
كانت باميلا دانكن، من نيو فيرفيلد، تتولى مهام إدارية عديدة، ومن بينها الإشراف على حارس لا يحسن أداء عمله. اعتاد زملاؤه السخرية منه، بل وتعمدوا إلقاء القمامة في الممرات ليزيدوا من متاعبه حتى باتت الأجواء متوترة، وأثر ذلك في سير العمل.
حاولت باميلا بشتى الوسائل تحفيزه، دون جدوى. لكنها لاحظت أنه، بين الحين والآخر، ينجز عمله بإتقان، فقررت ألا تفوت فرصة للثناء عليه. ومع مرور الوقت، بدأ يتحسن شيئاً فشيئاً حتى صار يؤدي عمله بكفاءة. واليوم، أضحى حارساً يُشاد به، وقد شهد الجميع بالتحول الجذري. لقد نجح المديح الصادق حيث أخفقت الانتقادات.
لا يُصلح الناس جَلدُ كراماتهم، ولا يزهر الإبداع في أرضٍ قاحلة من التقدير.

لقد علقت في مرحاضي حكمة وجدتها ذات يوم، ومفادها: "لن أعبر هذه الطريق إلا مرة واحدة، لذا فإن كان بوسعي أن أصنع معروفاً أو أُسدي خيراً، فلن أتأخر عنه أو أهمله؛ وذلك لأنني لن أمر من هنا ثانيةً".
قال إيمرسون: "كل إنسان يتفوق عليّ في أمر ما، ومنه أتعلم". فإذا كانت هذه هي الحال بالنسبة له، فكم هو أحق بأن يكون صحيحاً بالنسبة لنا نحن ألف مرة!
فلنكف عن الانشغال بأنفسنا، بمزاياها ورغباتها، ولنتأمل في الآخرين. لا تملق! بل ليكن ثناؤنا صادقاً نابعاً من القلب، مثل غيثٍ يحيي الأرض بعد جدبها. فلنبذر بذور الامتنان والتشجيع، فإن كلماتنا، إذا خرجت من أعماقنا، لن تضيع، بل ستنغرس في القلوب، وستُردد على الألسنة، وستظل حية، حتى بعد أن ننساها نحن.

القاعدة الثانية

أثنِ بصدق وإخلاص

الفصل الثالث

من يملك القدرة على التفاعل مع العالم، لن يبقى وحيداً؛ أما من يعجز عن ذلك، فسيظل في عزلة.

أذهب للصيد كل صيف على إحدى بحيرات ماين، وأظل مفتوناً بالفراولة مع الكريمة. لكن، وللمفارقة، لا تستهوي الأسماك! فهي تفضل الديدان، ولسبب غامض، تجد فيها ما يشبع نهمها. ولذلك، عندما أرمي صنارتي، لا أضع عليها ما أستلذه أنا، بل ما تشتهيه هي؛ لا أعلق حبات الفراولة الشهية، بل أختار دودة ممتلئة أو جرادة نابضة بالحياة، ثم أُلقي بها أمامها.

أليس الأجدر بنا أن ننتهج النهج نفسه مع البشر؟ كان "لويد جورج"، رئيس وزراء بريطانيا العظمى خلال الحرب العالمية الأولى، متقناً لهذه الحيلة. وعندما سألوه كيف استطاع الاحتفاظ بسلطته بينما زالت زعامات أخرى –كويلسون وأورلاندو وغيرهما –وكأنها لم تكن، أجاب بكل بساطة: "لقد حرصتُ دائماً على اختيار الطُعْم الذي يناسب الأسماك".

لمَ نُصر على الحديث عن رغباتنا؟ أليس ذلك عبثاً؟ بل طفولية ساذجة! ينشغل كل إنسان بما يشتهيه، ولن ينفك عن ذلك أبداً، لكنه سيكون الوحيد الذي يفكر في الأمر. أما الآخرون، فشأنهم شأنه، لا يعيرون اهتماماً إلا لما يصبو إليه كلٌّ منهم. ولذلك، فإن الوسيلة الوحيدة للتأثير فيهم هي الحديث عن رغباتهم هم، ثم إرشادهم إلى السبيل الذي يحققها لهم.

تذكر هذا جيداً حين تحاول تعديل سلوك شخص ما، فإذا كنتَ مثلاً راغباً في إثناء أبنائك عن التدخين، فلا تُلقِ عليهم المواعظ، ولا تحدثهم عما تخشاه أنت. بل وضح لهم كيف تخرب النيكوتين أعصابهم، وتفت في عضد ردود أفعالهم، مما قد يجعلهم يخسرون المباراة القادمة في التنس، أو يفشلون في أي تحدٍّ يهمهم.

تنطبق هذه القاعدة على الجميع: الأطفال، الكبار، بل وحتى العجول! يُحكى أن الفيلسوف رالف والدو إيمرسون كان يحاول مع ابنه إدخال عجل إلى الحظيرة، لكن العجل، كأي مخلوق آخر، لم يكن يفكر إلا فيما يريد هو، فاستمسك بالأرض، رافضاً التزحزح. وقد كان الأب يدفعه من الخلف، والابن يشده من الأمام، ولكن دون جدوى. وعندئذ، اقتربت خادمتهما الإيرلندية، وأدركت في لحظة ما عجزا عن إدراكه: لا بد من مخاطبة العجل بما يفهمه! فتقدمت نحوه، ووضعت إصبعها في فمه، فراح يلعقه في استسلام، وما إن شغل بذلك حتى قادته بكل يُسر إلى داخل الحظيرة.

إن كل فعل أقدمتَ عليه منذ ولادتك كان مدفوعاً برغبة ما. قد تبدي اعتراضك قائلاً: "لكنني تبرعتُ بمبلغ كبير لجمعية خيرية، أليس ذلك مثالاً على الإيثار الخالص؟ غير أن الحقيقة تبقى واحدة: حتى ذلك لم يكن خارجاً عن القاعدة. لقد قدمتَ المال لأنك رغبتَ في لذة العطاء، أو في متعة الشعور بالنبل والسخاء، أو لأنك خشيت أن يُنظر إليك بعين اللوم إن امتنعت، فإن لم يكن ذلك الشعور أثمن عندك من المال، لما بذلته.

يقول البروفيسور هاري أوفرستريت في كتابه المتميز "فن التأثير في السلوك البشري: تنشأ الأفعال من الرغبات الأساسية الكامنة في النفوس، وأفضل نصيحة من الممكن أن تقدم لمن يريد التأثير في الآخرين –سواء في ميدان الأعمال، أو السياسة، أو التعليم، أو حتى في محيط الأسرة– هي أن يُوقظ فيهم رغبة مشتعلة. ثم يضيف: من يملك القدرة على ذلك يجتذب الجميع إلى جانبه، ويحقق النجاح. أما من يعجز عنه، فيظل فقيراً، وحيداً.

كان أندرو كارنيجي–ذلك الصبي الأسكتلندي البسيط الذي بدأ حياته عاملاً لا يتقاضى إلا قروشاً معدودة في الساعة، قبل أن يصبح من أعظم أثرياء العالم ويتبرع بمبلغ 365 مليون دولار للأعمال الخيرية– قد فطن منذ صغره إلى أن الطريق الوحيدة للتأثير في الناس هي الاهتمام بما يحبونه ويرغبون فيه. لم يكن كارنيجي متعلماً، فلم يقضِ في المدارس أكثر من أربع سنوات، ومع ذلك، كان يعرف كيف يقود الرجال.

ذات يوم، شكت إليه زوجة أخيه أن ابنيها اللذين يدرسان في جامعة "ييل" لا يردان على رسائلها، ولا يكلفان نفسيهما حتى عناء الاعتذار، فابتسم كارنيجي، وقال لها: أراهنكِ بمئة دولار أنني سأجعلهما يردان في الحال، بل دون أن أطلب

ذلك! ثم أمسك بورقة، وكتب إليهما رسالة ودودة، ختمها بعبارة عابرة: بالمناسبة، أرفقتُ مع رسالتي لكل منكما خمسة دولارات. غير أنه، عن قصد، لم يُرفق المال. وما إن وصلهما الخطاب حتى جاءه رد سريع يفيض امتناناً، وشكر "للعم أندرو العزيز" على كرمه... وأترك لك أن تتخيل ما حدث بعد ذلك!

وإليك مثال آخر على قوة التأثير يأتي من ستان نوفاك، أحد المشاركين في دوراتنا التدريبية، وهو من كليفلاند، أوهايو. ذات مساء حين عاد من عمله، وجد ابنه الصغير تيم يصرخ ويرفس الأرض بغضب رافضاً بإصرار الذهاب إلى المدرسة في اليوم التالي، وهو أول يوم له هناك.

يقول ستان: دفعتني غريزتي الأولى إلى أن أؤنبه وأعاقبه، وربما أرسله إلى غرفته حتى يهدأ. لكنني في تلك الليلة، تراجعت عن ذلك. جلستُ أفكر: لو كنتُ مكانه، ما الذي قد يجعلني متحمساً للذهاب إلى المدرسة؟ تكوين صداقات جديدة؟ الغناء؟ الرسم بالأصابع؟ نعم، الرسم بالأصابع! وهكذا، جمعتُ العائلة حول الطاولة –زوجتي ليل، وابني الأكبر بوب، وأنا– وبدأنا نلهو بالألوان، نغمس أصابعنا في الطلاء ونرسم. وما هي إلا لحظات، حتى جذبته ضحكاتنا، فأقبل إلينا يتفرج، ولم يلبث أن ألح في مشاركتنا.

قلت له: هذا محال، لا بد أن تذهب أولاً إلى روضة الأطفال، حيث تتعلم كيف ترسم بأناملك. ثم، وقد اشتعلت في نفسي حماسة، وصغت حديثي بلغة تناسبه، شرعت أصف له ما يزخر به عالم الروضة من أنشطة تفيض بهجةً، وما تحمله من لذة ومسرة.

وفي الصباح التالي، كنت أظن أنني أول من استيقظ، لكنني، ويا لدهشتي العارمة، وجدت تيم غارقاً في نوم عميق على أحد مقاعد غرفة المعيشة. سألته: ماذا تفعل هنا؟ فأجابني، وكأنما يخشى أن تضيع منه الفرصة: لا أريد أن أتأخر. هنالك حيث فشلت المواعظ والتهديدات، نجح الحماس الذي أظهرته الأسرة في الليلة الماضية، فأوقد في نفسه الرغبة، وأثار في قلبه الشوق إلى ما دعوناه إليه.

غداً، قد تضطر إلى إقناع أحدهم بفعل هذا الأمر أو ذاك. ولكن قبل أن تنبس ببنت شفة، تمهل قليلاً، واسأل نفسك: كيف لي أن أجعله يرغب فيما أطلبه منه؟ حينها، لن تندفع إلى الناس، تفيض عليهم بما يهمك أنت دون أن تفكر فيما يشغلهم هم.

ألقي في نيويورك كل عام سلسلة محاضرات، ولأجل ذلك أستأجر قاعة بأحد الفنادق الكبرى لعشرين ليلة. وفي أحد المواسم، جاءني خطاب على حين غرة، حيث أبلغت بأن الإيجار قد زيد بما يقارب ثلاثة أضعاف. كانت التذاكر قد طُبعت، والإعلانات قد نُشرت في كل مكان، ولم أكن مستعداً بأيّة حال لدفع تلك الزيادة الفادحة. هل كنت لأذهب إلى مدير الفندق لأشكو له الأمر؟ وما الجدوى؟ إن ذلك الرجل، شأنه كشأني، لا يأبه إلا بما يعود عليه بالنفع.

فكرت ملياً، وانتظرت يومين، ثم قصدته. قلت له بنبرة هادئة: لقد فوجئت قليلاً برسالتك، لكنني لا ألومك، بل، ربما كنت سأتصرف على النحو ذاته لو كنت مكانك، فمن واجبك، كمدير للفندق، أن تحقق له أقصى قدر من الأرباح، وإن لم تفعل، ستخسر منصبك، بل وستستحق أن تفقده. ولكن، لنأخذ ورقة، إذا سمحت لي، ولنوازن بين ما تجنيه وما تفقده من هذه الزيادة.

قسّمت الورقة إلى نصفين، وكتبت في أحدهما الفوائد، وفي الآخر الخسائر، ثم خططت في خانة الفوائد عبارة: قاعة الرقص شاغرة، وقلت له: كما ترى، سيكون لديك الفرصة لتأجير القاعة لحفلات الرقص والاجتماعات، وهي مناسبات تدر عليك أرباحاً طائلة، أليس كذلك؟ أما إن أنا استأجرتها لثلاثة أسابيع، فقد تفوت فرصاً ذهبية لتحقيق مكاسب وافرة.

ثم انتقلت إلى الجانب الآخر، فقلت: أما الخسائر، فأولها أنك، بدلاً من أن تزيد إيراداتك مني، ستفقدها بالكامل، لأنني لن أستطيع دفع المبلغ المطلوب، وسأضطر إلى البحث عن قاعة أخرى لمحاضراتي. وهنالك خسارة أخرى، لعلها لم تطرأ على ذهنك، فمحاضراتي تجتذب جمهوراً من أرقى طبقات المجتمع؛ أناساً ذوي ثقافة وثراء وشهرة، وهم، شئت أم أبيت، يمثلون دعاية بغير ثمن لفندقك. في الواقع، حتى لو أنفقت آلاف الدولارات على الإعلانات، فلن تحقق لك تأثيراً يضاهي ما تحققه محاضراتي. أليس لهذا قيمة لديك؟

وبينما كنت أتحدث، كنت أكتب هذه الخسائر في موضعها من الورقة، ثم قدمتها إليه، وقلت: تفضل، أمعن النظر في هذه النقاط، ثم أخبرني بقرارك لاحقاً.
وفي صباح اليوم التالي، تلقيت خطاباً يفيد بأن الزيادة لن تكون 300% كما قيل لي، بل 50% فحسب.
أرأيت؟ لم أذكر مطلقاً ما أريده أنا، بل ظللت طوال الوقت أتحدث عن مصالحه، عما يعنيه هو، وعما قد يعينه على تحقيق غاياته.
تصور، لو أنني تركت نفسي للنزق الذي يأسر أكثر الناس في مثل هذه المواقف، فذهبت إليه محتداً، وصرخت: ما الذي يدور في رأسك؟ كيف ترفع الإيجار فجأة بنسبة 300%، وأنت تعلم أن التذاكر قد طُبعت، والإعلانات قد نُشرت؟! هذا عبث! لن أدفع هذا المبلغ مطلقاً!
تُرى، كيف كان سيؤول ذلك اللقاء؟ كنا سنتشاجر، والجميع يعلم كيف تنتهي أغلب المشاجرات. وحتى لو نجحت في إقناعه بأنه مخطئ، كان كبرياؤه سيحول دون شك بينه وبين الاعتراف بذلك.
إن من أروع ما قيل عن فن التأثير في الناس، هو ما قاله هنري فورد: سر النجاح، إن كان له سر، هو القدرة على رؤية الأمور من منظور الآخر، كما نراها من منظورنا.
إنها حقيقة بالغة الوضوح حتى ليكاد الإنسان يظن أن من المستحيل أن تغيب عن أحد، ومع ذلك، فإن 90% من البشر يجهلونها في 90% من مواقفهم.
مثال؟ تأمل الرسائل التي ستتلقاها غداً في مكتبك، وستعي أن معظمها يخالف هذه القاعدة البديهية.
خذ هذه الرسالة على سبيل المثال، كتبها مدير وكالة إعلانية بارزة متخصصة في الإعلانات الإذاعية، وأرسلها إلى مديري محطات الراديو المحلية في جميع أنحاء البلاد. (وضعت بين قوسين الانطباعات التي أثارتها في نفسي عند قراءتها).
السيد جون بلانك
مدينة بلانك (إنديانا)
سيدي العزيز،
ترغب شركة "ميافوكس" في الحفاظ على موقعها الريادي الذي طالما احتلته في عالم الإعلان الإذاعي.
(وهل يعنيني هذا في شيء؟ لديّ من الهموم ما يكفيني... يرفض المصرف تجديد رهن منزلي، والآفات تلتهم ورود حديقتي، وأسعار الأسهم انهارت بالأمس، وفاتني القطار هذا الصباح، ولم تُوَجه لي دعوة لحضور حفل آل جونز، والطبيب يقول إن لديّ ارتفاعاً في الضغط وقشرة في شعري... ثم أفتح بريدي منشغل الذهن، عابس الوجه، فإذا بهذه الرسالة المتعجرفة تصلني من نيويورك، حيث تتحدث عن طموحات كاتبها وتطلعاته! لو أدرك للحظة وقع كلماته عليّ، لكان قد تخلى عن مهنته في الإعلان على الفور).
إن الإعلانات الوطنية التي تبثها وكالتنا كانت حجر الأساس لأولى الحملات الإعلانية في هذا المجال، والبرامج التي ابتكرناها منذ ذلك الحين رفعتنا فوق جميع الوكالات المنافسة.
(آه، أجل، أنتم الأقوى، الأنجح، الأبرز. نعرف ذلك، ثم ماذا؟ لو اجتمعت قوة شركتكم بقوة "جنرال موتورز" و"جنرال إلكتريك"، لما أثار ذلك فيّ أدنى اهتمام. لو كنتم تمتلكون ذرة من الفطنة، لأدركتم أن ما يعنيني هو أنا، لا أنتم. أما استعراضكم الممل لنجاحكم، فلا يثير فيّ إلا إحساساً بضآلة شأني!).
نرغب في تزويد عملائنا بآخر المستجدات حول مختلف المحطات الإذاعية.
(أنتم ترغبون؟ وما شأني برغباتكم أو حتى برغبات رئيس الولايات المتحدة ذاته؟ إذا كنتم تريدون إثارة اهتمامي، فتحدثوا عمّا أريده أنا، وليس عن تطلعاتكم الشخصية التي لم تذكروا لي منها حتى الآن سوى العبارات الجوفاء).
لذا، نرجو منكم تزويدنا، على وجه الأولوية، بكافة التفاصيل المتعلقة ببرامجكم وجداول بثكم، إذ نحتاجها أسبوعياً لنتمكن من اختيار أفضل الأوقات الإعلانية.
(أولوية؟ يا له من استعلاء! بعد أن جعلتموني أشعر بالتهميش، تطلبون مني أن أخصكم بالأولوية؟ والأسوأ من ذلك أنكم

لم تكلفوا أنفسكم عناء قول "من فضلكم").
إجابة سريعة منكم، تُطلعنا على آخر مستجداتكم، ستعود بالنفع المشترك علينا جميعاً.
(يا له من ساذج! يرسل إليّ خطاباً مطبوعاً، نسخة طبق الأصل من عشرات الرسائل الأخرى، ثم يتوقع مني أن أجلس وأملي عليه رداً شخصياً! وبسرعة أيضاً! هل تظن، يا سيدي، أنني أقل انشغالاً منك؟ بل أريد أن أصدق أنني أكثر انشغالاً! وأيضاً، أخيراً تذكرت أن تشير إلى "المصلحة المشتركة"، ولكن بأي أسلوب بارد ومبهم!)
توقيع:.....، المدير.
ملحوظة: تجدون مرفقاً مقتطفاً من صحيفة "بلانكفيل"، قد يكون ذا فائدة لكم، وربما ترون أنه يستحق البث عبر محطتكم.
(أخيراً! في الملحوظة الختامية، تذكرتم أن تقدموا لي شيئاً قد يكون ذا نفع لي! لماذا لم تفتتحوا رسالتكم بهذه الفقرة؟... لكنني لن أرهق نفسي بتقديم النصائح... فمن يزعم أنه خبير في مجال الدعاية والإعلان، ثم يرتكب مثل هذه الحماقات، ليس في حاجة إلى رسالة مني، بل إلى علاج بالغدد الصماء!)
حقاً، إذا كان من يتخصص في دراسة الإعلان ويتباهى بخبرته في التأثير على الآخرين يكتب رسائل من هذا النوع، فماذا عسانا ننتظر من أولئك الذين لا يملكون أدنى دراية بهذا المجال؟
هذه الرسالة كانت موجهة إلى أحد المشاركين لدينا، السيد إدوارد فيرميولين. فما كان تأثيرها عليه؟ اقرأ أولاً، ثم سأوافيك بالتفاصيل لاحقاً.
السادة: أ. زيريغا وأبناؤه، مصنع المعكرونة، شارع فرونت، بروكلين (نيويورك). إلى السيد إدوارد فيرميولين.
السادة الأعزاء،
إن عمليات الشحن لدينا تواجه صعوبة كبيرة؛ إذ أن جزءاً من البضائع لا يصل إلا في ساعات متأخرة من بعد الظهر، مما يؤدي إلى ازدحام في الخدمة، وزيادة ساعات العمل للموظفين، وتأخير في الشاحنات وأحياناً في شحن الطرود. في العاشر من نوفمبر، استلمنا منكم دفعة تحتوي على 510 صناديق وصلت الساعة 4:20.
نرجو تعاونكم لتفادي المضايقات الناجمة عن هذه الحالة. لذلك، نسمح لأنفسنا بطلب ما إذا كان بإمكانكم، في الأيام التي تشحنون فيها كميات كبيرة من البضائع، التأكد من وصول شاحناتكم في وقت أبكر، أو أن يتم تسليم جزء من الشحنات في الصباح الباكر.
وبفضل هذا الترتيب، ستستفيدون من تفريغ أسرع لشاحناتكم، وستضمنون أن يتم شحن بضائعكم في الوقت المحدد.
تفضلوا بقبول فائق الاحترام...
ج. ب. المراقب
بعد أن قرأ السيد فيرميولين، المدير التجاري لشركة أ. زيريغا وأبناؤه، هذه الرسالة، قام بمشاركتها معي مع التعليق التالي: "لقد كانت هذه الرسالة عكس ما كنا نرجو تماماً. تبدأ بوصف صعوبات شركة السكك الحديدية التي، في واقع الأمر، لا تهمنا كثيراً، ثم يتم طلب تعاوننا دون أن يُؤخذ في الاعتبار ما إذا كان ذلك سيزعجنا. وفي الفقرة الأخيرة، يتم وعدنا بتفريغ أسرع لشاحناتنا وإرسال الطرود في نفس يوم وصولها إلى المحطة.
بمعنى آخر، أكثر ما يهمنا ذكر في النهاية، وفي المجمل، تثير هذه الرسالة عواطف المعارضة بدلاً من التعاون".
دعونا نرى إذا كان بإمكاننا تحسين نص هذه الرسالة.
دعونا في بادئ الأمر نركز على تجنب الحديث عن مشاكلنا الخاصة كما ينصحنا هنري فورد: "لنضع أنفسنا في مكان الآخر ونرَ الأمور من وجهة نظره". قد لا يكون النص التالي مثالياً، لكنه بكل تأكيد يُظهر تقدماً ملحوظاً مقارنة بالنص السابق.
عزيزي السيد،
على مدى أربعة عشر عاماً، كان من دواعي سرورنا أن نكون في خدمتكم كعملاء، ونحن بالطبع ممتنون لكم على ذلك،

ونولي كل الاهتمام لتقديم الخدمة السريعة والفعالة التي تستحقونها. لكننا نواجه صعوبة في تحقيق ذلك عندما تصل شاحناتكم محملة بكميات كبيرة في نهاية بعد الظهر، مثلما حدث في العاشر من نوفمبر، فعدد كبير من عملائنا الآخرين أيضاً يرسلون بضائعهم في المساء، مما يسبب ازدحاماً في الخدمة. وبالتالي، تظل شاحناتكم عالقة على الرصيف، وأحياناً تتأخر شحناتكم.

إن هذا الوضع حقاً مؤسف للغاية. كيف يمكن تجنبه؟ ببساطة، من خلال تسليم بضائعكم في بداية بعد الظهر، لن تضطر شاحناتكم إلى الوقوف طويلاً؛ وستتم شحناتكم بسرعة، وسيتمكن موظفونا من العودة إلى منازلهم في وقت مبكر ليتناولوا تلك المعكرونة الشهية التي تصنعونها.

مهما كان الوقت الذي تصل فيه بضائعكم، سنكون دائماً سعداء بخدمتكم بأسرع ما يمكن. أعلم كم أن وقتكم ثمين؛ فلا داعي لأن تتكبد عناء الرد على هذه الرسالة.

تقبلوا خالص تقديري وامتناني".

ج. ب.

المراقب.

في أحد الأيام، قررت باربرا أندرسون، الموظفة بأحد مصارف نيويورك، أن ترحل إلى فينيكس في ولاية أريزونا، وقد كانت على يقين بأن مناخها سيكون أكثر ملاءمة لابنها. وبإيمان راسخ بالمبادئ التي اكتسبتها خلال تدريبها، أرسلت الرسالة التالية إلى اثني عشر مديراً لأحد بنوك فينيكس:

سيدي الفاضل،

إن خبرتي المصرفية التي امتدت لعشرة سنوات لا شك ستنال اهتمام بنك طموح كمصرفكم، فقد قادتني مهامي في "الشركة الائتمانية في نيويورك" إلى تولي منصب مديرة فرع، حيث تخصصت في مختلف الأنظمة المصرفية، من الإيداع إلى الائتمان، ومن القروض إلى الإدارة المالية.

سأنتقل إلى فينيكس بحلول شهر مايو، وأثق أن بإمكاني الإسهام في نمو مصرفكم. سأكون هناك خلال الأسبوع الذي يبدأ في الثالث من أبريل، ويسعدني أن تتاح لي فرصة لأوضح لكم كيف أستطيع المساعدة في تحقيق أهداف مؤسستكم.

وتفضلوا بقبول فائق احترامي.

باربرا إل. أندرسون

لم تتلقَ باربرا رداً واحداً فحسب، بل انهالت عليها إحدى عشرة دعوة لإجراء مقابلات مع الإدارة، ولم يكن عليها سوى الاختيار.

ولكن، ما سر هذا النجاح؟ ببساطة، لأنها لم تتحدث عما تريده، بل ركزت على ما يحتاجه الطرف الآخر. لقد قدمت الأمور من وجهة نظرهم، لا من وجهة نظرها.

كم في هذا العالم من النفوس الجشعة التي لا ترى سوى مصلحتها! ولهذا، فإن الشخص الاستثنائي، ذلك الذي يمد يده للآخرين بكرم خالص لا يواجه منافسة تذكر، بل يملك ميزة عظيمة على الجميع.

قال أوين د. يونغ، الاقتصادي البارز وصاحب "خطة يونغ" يوماً: "إن الرجل الذي يستطيع أن يضع نفسه في مكان الآخرين، والذي يدرك كيف يفكرون وما الذي يحرك دوافعهم، لن يخشى ما يخبئه له المستقبل".

إن لم يمنحك هذا الكتاب إلا أمراً واحداً، وهو تنمية قدرتك على استيعاب وجهات نظر الآخرين، فإنك قد أحرزت بذلك خطوة حاسمة في مسيرتك.

إن النظر إلى الأمور من زاوية الآخر، وإيقاظ رغبته الصادقة في فعل ما تقترحه، ليس من قبيل التلاعب الذي يُجبر المرء على التصرف لمصلحتك ضد إرادته، بل على النقيض، كل تفاوض ينبغي أن يفضي إلى منفعة متبادلة، بحيث يكون الجميع رابحين. وكما رأينا في رسائل السيد فيرملين، كان كل من المرسل والمتلقي فائزاً بتنفيذ ما طُرح عليه. وكذلك المصرف والسيدة أندرسون، حيث استفاد البنك من موظفة كفء، بينما ظفرت هي بوظيفة تلائمها.

خذ مثلاً مايك ويدن، من وارويك في رود آيلاند، والذي يعمل مندوب مبيعات لدى شركة "شِل"، ويطمح لأن يكون الأفضل في منطقته. غير أن محطة وقود واحدة كانت العقبة التي تعترض طريقه، حيث يديرها رجل طاعن في العمر، لا يأبه بتنظيمها أو تحسينها حتى تراجعت مبيعاتها بشكل كارثي. بذل مايك جهده لإقناعه بترتيب أوضاعها، لكن الرجل ظل متصلباً لا تحركه الكلمات. وعندئذٍ، لجأ مايك إلى حيلة أكثر نفاذاً؛ اصطحبه إلى المحطة الأكثر حداثة في المنطقة، حيث أذهلته التجهيزات المتطورة التي لم يرَ لها مثيلاً.

وحين عاد مايك لزيارته لاحقاً، فوجئ بمحطة نظيفة، مرتبة، وقد ارتفعت مبيعاتها بشكل واضح. وهكذا، أصبح مايك البائع الأول في منطقته. لم تكن الحجج والخطب لتؤثر، لكن الصورة الحية، الدليل الملموس، هو الذي أيقظ في الرجل رغبة التغيير. وهكذا، حين استثار فيه الدافع الداخلي، بلغ مايك هدفه، وخرج كلاهما فائزين.

لماذا إذن يغفل الناس عن المبادئ الأساسية لعلم النفس العملي رغم أنهم يسعون لاكتساب شتى صنوف المعرفة في دراستهم؟

أتذكر أحد طلابي حين أراد إقناع رفاقه بمشاركته لعب كرة السلة، فأخذ يقول لهم: "أريدكم أن تأتوا إلى الصالة الرياضية للعب السلة. كم أعشق هذه الرياضة، لكن المرة الماضية لم يكن لدينا عدد كافٍ لتشكيل فريق، فلم يكن الأمر ممتعاً. ولذلك، أرجو أن تأتوا غداً... فالسلة رياضتي المفضلة، وليس لديّ من يشاركني اللعب".

تمحور جل حديثه حول ذاته! لم يسعَ لأن يثير اهتمام الآخرين، لم يبحث عما يشدهم، بل افترض أنهم سيأتون بدافع إرضائه. ولكن لماذا عليهم أن يذهبوا إلى صالة لا يرغب أحد في اللعب فيها؟ كان بإمكانه بسهولة أن يبرز لهم روعة الرياضة، ومتعة النشاط البدني، وفوائد اللياقة، وروح المرح والتحدي. وكما قال البروفيسور أوفرستريت: "علينا أن نوقظ لديهم رغبة حقيقية مشتعلة".

وأتذكر أيضاً أحد طلابي، وقد راح يقلق بشأن طفله الصغير، إذ كان ضعيف البنية ويرفض الطعام. لم يكن الوالدان يفعلان شيئاً سوى توبيخه باستمرار: "أمك تريدك أن تأكل هذا وذلك..". "والدك يرغب في أن تكبر..". لكن الطفل لم يكن يكترث بتاتاً لتلك الرغبات.

أي رجل عاقل يظن أن طفلاً في الثالثة من عمره سيتبنى وجهة نظر رجل بالغ في الثلاثين؟ ولكن هذا حقاً ما كان الأب يأمل فيه.

وحين أدرك خطأه، تساءل: "ما الذي قد يسعد ذلك الصغير؟ ما الذي يريده فعلاً؟ إن عرفت ذلك، بوسعي إقناعه بما أريد".

وما إن بدأ يفكر بهذا المنطق حتى عثر سريعاً على الحل. لقد كان الطفل عاشقاً للتجوال على دراجته الصغيرة، ولكن في نفس الحي كان هنالك صبي أكبر وأقوى، وقد اعتاد أن ينتزعه عن مقعده ليستولي على الدراجة، وعندئذ يركض الصغير إلى أمه باكياً، فتأتي غاضبة لتبعد الصبي المعتدي وتعيد دراجة ابنها إليه.

تكرر ذلك المشهد كل يوم. فما الذي يريده الطفل أكثر من أي شيء آخر؟ لا حاجة لكونان دويل ليكتشف ذلك! كان غضبه المتأجج ورغبته العارمة في الانتقام تفوق أي شيء آخر، وكان يحلم بأن يسدد لذلك المتنمر لكمة قاضية.

ولذلك، حين همس له والده بأنه سيكون قادراً على إسقاط ذلك الفتى أرضاً إذا ما تناول طعامه، انتهت المشكلة في الحال. بات الطفل على أهبة الاستعداد لتناول السبانخ ومخلل الملفوف والراوند، وكل ما يوضع أمامه في سبيل أن يتحلى بالقوة بالقدر الكافي الذي يؤهله للأخذ بثأره.

وبعد حل هذه المشكلة، انتقل الأب إلى معضلة أخرى، فقد كان الصغير معتاداً على تبليل سريره كل ليلة. اعتاد أن ينام إلى جوار جدته، وفي كل صباح، كانت تتحسس الفراش، ثم تقول بامتعاض: "انظر، جوني، ماذا فعلت مجدداً الليلة الماضية!" فيرد الطفل محتجاً: "ليس أنا! أنتِ من فعلها!".

لم تجدِ أيّة توبيخات أو عقوبات، ولم يتغير شيء.

وعندئذ تساءل الوالدان: "كيف بوسعنا جعله هو بنفسه يرغب في التغيير؟"

ما الذي يريده ذلك الصبي؟
أولاً، كان يتوق إلى ارتداء بيجاما مثل والده بدلاً من ثوب أشبه بثوب جدته. وثانياً، حلم بالحصول على سرير خاص به.
سارعت جدته، وقد ضاقت ذرعاً، بعرض شراء بيجاما له إن توقف عن تبليل الفراش، ثم رافقته والدته إلى متجر كبير في بروكلين، وهمست للبائعة بإشارة ذات مغزى، ثم أعلنت بصوت مرتفع: "ها هو فتى صغير جاء لشراء شيء خاص به".
ابتسمت له البائعة وسألته: "حسناً، أيها الشاب، ماذا تود أن أريك؟"
نفخ الطفل صدره ورفع رأسه، وكأنه قد ازداد طولاً، ثم قال بنبرة ملؤها الفخر والزهو: "أريد شراء سرير لي".
وحين وقف أمام السرير الذي اختارته أمه، تبادلت النظرات مع البائعة التي راحت تقنعه بأنه الخيار الأمثل.
في اليوم التالي، وصل السرير الجديد، وما إن عاد الأب من عمله حتى هرع إليه الطفل وهو يهتف: "أبي! أبي! تعالَ لترى سريري، أنا من اشتراه!".
ألقى الأب نظرة على الفراش، ثم قال، وهو يستحضر نصيحة تشارلز شواب: "وهل ستُبقي فراشك الجديد نظيفاً؟"
أجاب الطفل بحماس: "أوه! بالطبع! لن أبلله على الإطلاق!".
وقد أوفى بوعده.
كان اعتداده بنفسه على المحك، فقد أصبح لديه سريره الخاص، هو من اختاره، وهو من اشتراه. ثم ها هو يرتدي بيجاما كوالده، ويشعر أنه أصبح رجلاً. كان يريد أن يتصرف كرجل... وهكذا فعل.
عرفتُ أباً آخر، السيد ك. ت. داتشمان، مهندس الهواتف، حيث كانت ابنته الصغيرة، ذات الثلاثة أعوام، تأبى بإصرار تناول إفطارها كل صباح. لا التوبيخ أفاد، ولا الإقناع أجدى، ولا حتى المداعبة أغوتها. وحينها تساءل الوالدان: "كيف نوقظ في نفسها الرغبة في الطعام؟".
كانت الطفلة تعشق تقليد والدتها، فرفعوها يوماً إلى مقعد المطبخ، وتركوها تعد طبقها بيديها الصغيرتين...
وفي اللحظة الفارقة، دخل الأب متظاهراً بعدم الاكتراث، فهتفت الصغيرة بفخر، وهي تحرّك الملعقة في القدر: "انظر يا أبي! أنا من أعددت إفطاري اليوم!".
تناولت طبقين ممتلئين دون أدنى تردد، فقد كانا من صنع يديها، وكانت بذلك مزهوةً، كانت تشعر بأهميتها. لقد تصرفت وفق إرادتها، فأحست بذاتها.
يقول أحد الفلاسفة: "إن إبراز الإنسان لذاته هو أعمق حاجاته"، فلمَ لا نستثمر هذه الحقيقة في عالم الأعمال؟
حين تخطر لنا فكرة بارعة، دعونا نُشعر مَن أمامنا بأنها وليدة ذهنه. دَعُوه يتبناها، يصوغها، يضفي عليها من روحه كما أعدّت الطفلة طبقها، فإن شعر أنها فكرته، ازداد بها فخراً، وأحبها... وربما طلب منها طبقين، هو الآخر!
تذكّروا دائماً:
"أيقظُوا أولاً في النفسِ رغبةً مُلتهبة... فمن يُتقن ذلك، كان له الناسُ عوناً، ومن يجهله، بقي وحيداً".

القاعدة الثالثة

حفّز الآخرين باستمرار ليقبلوا ما تقترحه

الجزء الثاني

ست وسائل لكسب ودّ الآخرين

الفصل الرابع

لكي تكون موضع ترحيب أينما حللت

من بين أبهى ذكريات طفولتي، أستعيد دوماً صورة ذلك الكلب الصغير ذي الفراء الأصفر والذيل المبتور، والذي كان يحمل اسم "تيبي". لم يقرأ تيبي في حياته كتاباً واحداً في علم النفس، ولم يكن بحاجة إلى ذلك. ولو اجتمع الأستاذ ويليام جيمس والأستاذ هاري أوفرستريت، لما استطاعا أن يضيفا إليه شيئاً في فن كسب القلوب. لقد امتلك وسيلة لا تُضاهى ليحظى بمحبة الآخرين: لقد أحبهم هو أولاً. بدا حبه لي عفوياً وصادقاً إلى حد جعلني لا أملك إلا أن أبادله المحبة.

هل تريد كسب ود الآخرين؟ افعل مثلما كان يفعل تيبي. كن ودوداً، انسَ ذاتك، وامنح اهتمامك للآخرين. ستكسب أصدقاءً أكثر في شهرين إن أوليت اهتماماً صادقاً بالناس مما قد تكسبه في عامين وأنت تسعى إلى لفت أنظارهم إليك. ومع ذلك، كم من الناس يمضون حياتهم وهم يسعون عبثاً لجذب اهتمام الآخرين نحوهم؟ جهود ضائعة؛ لأن الناس في واقع الأمر لا يفكرون بك، ولا بي، بل بأنفسهم. هم يفكرون بأنفسهم صباحاً ومساءً، في كل لحظة من يومهم.

أجرت شركة الهواتف في نيويورك بحثاً حول أكثر الكلمات استخداماً في المحادثات، فهل تستطيع تخمينها؟ إنها "أنا". تكررت هذه الكلمة ثلاثة آلاف وتسعمائة مرة في خمس مئة محادثة. "أنا"، "أنا"، "أنا"! وحين تقع عيناك على صورة جماعية أنت جزء منها، أي وجه تبحث عنه أولاً؟

إذا كان جل ما تريده هو أن تثير إعجاب الآخرين وتجذب انتباههم إليك، فلن تحظى أبداً بأصدقاء حقيقيين، فالأصدقاء، أولئك الأوفياء، لا يُكتسبون بهذا الأسلوب. أدرك نابليون هذه الحقيقة، ولهذا قال لجوزفين في لقائهما الأخير: "جوزفين، لقد نلت من الحياة كل ما يمكن لإنسان أن يتمناه، ومع ذلك، في هذه اللحظة، أنت الوحيدة التي بوسعي الاعتماد عليها". ومع ذلك، لا يزال المؤرخون يتساءلون: هل كان يستطيع حقاً الاعتماد عليها؟

كتب ألفرد أدلر، الفيلسوف الشهير، كتاباً نفيساً بعنوان "المعنى الحقيقي للحياة"، حيث قال فيه: "إن الشخص الذي لا يهتم بالآخرين هو الأكثر معاناة في الحياة، وهو أكثر من يسيء إلى غيره". بوسعك أن تقرأ عشرات الكتب في علم النفس دون أن تجد عبارة بهذه الدقة والعمق. إن هذا القول على قدر من الأهمية بحيث يستحق أن يُعاد: "إن الشخص الذي لا يهتم بالآخرين هو الأكثر معاناة في الحياة، وهو أكثر من يسيء إلى غيره".

قال مدير إحدى المجلات الكبرى، وهو رجل ذو خبرة واسعة، في إحدى ندواته إنه يكفيه أن يقرأ بضعة أسطر من القصص التي تُرسل إلى مجلته ليعرف إن كان كاتبها يحب الناس أم لا. "إذا لم يكن الكاتب يهتم بالناس، فلن يهتموا بقصصه"، قالها ثم توقف مرتين ليعتذر عن نبرته الإرشادية: "أعلم أنني أتحدث كخطيب، لكنها الحقيقة، عليك أن تهتم بالناس كي يهتموا بما تكتب".

إذا كان هذا الأمر صحيحاً في عالم الأدب، فهو أكثر صحة عندما يتعلق الأمر بالتعامل المباشر مع البشر.

في إحدى الليالي، كنت في كواليس المسرح مع هاورد ثورستون، ذلك الساحر الأسطوري وملك الخدع البصرية. جاب العالم أربعين عاماً، محققاً العجائب، صانعاً للوهم، مدهشاً للجماهير حتى شاهده أكثر من ستين مليون شخص، وقد سألته عن سر نجاحه.

لم يكن نجاحه قائماً على تعليمه، فقد هجر منزل والديه طفلاً، عاش كمتشرد، سافر مختبئاً في عربات القطارات، نام في الحقول، وطلب الطعام من الأبواب. تعلم القراءة عبر تأمل الإعلانات الملصقة على جدران المحطات.

هل كان بارعاً في علم السحر؟ لا، فقد أخبرني أن هنالك مئات الكتب عن ذلك الفن، وكثيرون مثله يعرفون أسراره. لكن ما ميزه عن غيره تجلى في أمرين؛ فقد كان ممثلاً بارعاً وعالماً بالنفس البشرية. لم يكن يقوم بأيّة حركة أو يستخدم نبرة صوت دون أن يكون قد درسها بعناية مسبقاً.

فضلاً عن ذلك، فقد أولى جمهوره اهتماماً صادقاً. أخبرني أن الكثير من السحرة اعتادوا أن ينظروا إلى جمهورهم باستعلاء، ويقولون في أنفسهم: "هؤلاء مجرد سذج! سأذهلهم بخدعي!". أما هو، فقد اختلف عنهم شكلاً وموضوعاً، ففي كل مرة

يقف فيها أمام جمهوره، كان يردد في سره: "أنا ممتنٌّ لهؤلاء الناس، فلولاهم لما استطعت كسب عيشي بهذه الطريقة الممتعة. سأمنحهم أفضل ما لديّ". لم يكن يتقدم إلى خشبة المسرح قطّ دون أن يكرر بينه وبين نفسه: "أنا أحب جمهوري، أنا أحب جمهوري". قد ترى ذلك أمراً سخيفاً أو طفولياً، ولكنها الحقيقة، وهي الطريقة التي جعلت من ثورستون أحد أعظم السحرة في التاريخ.

وفي بلدة نورث وارن بولاية بنسلفانيا، كان جورج دايك يدير محطة وقود لثلاثين عاماً. لكن إنشاء طريق سريعة على أرض محطته أجبره على التقاعد. وسرعان ما وجد الفراغ ينهش روحه، فقرر أن يملأ وقته بالعزف على الكمان. راح يجوب الأرجاء، يستمع للعازفين، يتحدث إليهم، يتعرف على حياتهم، بيئاتهم، وهمومهم. رغم أنه لم يكن موسيقياً بارعاً، إلا أن طريقته الودودة أكسبته أصدقاء كثراً.

حضر مسابقات موسيقية، وسرعان ما أصبح اسماً معروفاً بين محبي موسيقى الريف في شرق الولايات المتحدة. أطلق عليه الجميع لقب "العم جورج، عازف كمان كينزوا". حين التقينا به لأول مرة، كان قد بلغ الثانية والسبعين، وكان يعيش حياته بشغف. لقد أضفى اهتمامه بالناس معنى جديداً لحياته في وقتٍ يظن فيه معظمنا أن الحياة فقدت بريقها، وأن الأوان قد فات للاستمتاع بها.

وهكذا ولدت الشعبية الأسطورية لثيودور روزفلت، فقد بلغ حبه في قلوب خدمه مبلغاً جعل خادمه الشخصي، جيمس إي. آموس، وهو رجل أسود، يضع عنه كتاباً بعنوان "ثيودور روزفلت، بطل خادمه"، حيث ضمنه حادثة تنضح بالدلالة العميقة:

"ذات يوم، سألت زوجتي الرئيس عن طائر الحجل، إذ لم تره قط، فشرع يصفه لها بدقة متناهية، وكأنما يرسمه بريشة الكلمات. ومرت الأيام حتى رن الهاتف في كوخنا الصغير ضمن أملاك روزفلت في أويستر باي. رفعت زوجتي السماعة، فإذا بالمتصل الرئيس ذاته يناديها برقة ليخبرها أن طائر حجل يقف في هذه اللحظة قبالة نافذتها، فإن هي نظرت، سترى ما وصفه لها ذات مساء... بدا ذلك الضرب من اللفتات جزءاً من روحه، فحين يمر بكوخنا، حتى وإن كنا في غياب، ينادي بصوت متهلل: "مرحباً، آني! مرحباً، جيمس! كتحية عذبة ترفرف في الهواء".

كيف لا يعشق الخدم سيداً كهذا؟ بل كيف لا يكن كل من عايشه حباً جماً له؟

دخل روزفلت البيت الأبيض يوماً في غياب الرئيس تافت وزوجته، وكان من فرط ودّه أنه نادى جميع الخدم بأسمائهم حتى أصغر عامل في المطبخ. يروي أحد الصحفيين أن روزفلت، حين لمح أليس، الطاهية، سألها إن كانت لا تزال تصنع خبز الذرة، فأجابته بأنها لا تزال تعده، لكنه لم يعد يجد من يتذوقه من السادة. فقهقه روزفلت بفرح صاخب: "هذا لأنهم لا يملكون ذوقاً! سأخبر الرئيس بذلك عندما ألتقيه!".

ناولته أليس شريحة من خبز الذرة على طبق، فأخذها وهو يمضغها متوجهاً إلى مكتبه يلقي التحيات على البستانيين والعمال في طريقه.

ألف أن يخاطب كل فرد كأنه لم يبرح البيت الأبيض قط، وكان الجميع يتحدثون عنه بقلوب واجفة، حيث يذكرون بحنين الأيام التي قضاها بينهم، حتى أن خادماً عجوزاً، وقد غلبته الدموع، قال: "هذا هو اليوم الوحيد الذي شعرنا فيه بالسعادة خلال عامين، وما منا من يفرط فيه مقابل مائة دولار!".

إن الاعتناء بأولئك الذين يبدون، لأول وهلة، بلا شأن، هو ما منح المندوب التجاري إدوارد إم. سايكس جونيور فرصة ذهبية للاحتفاظ بأحد عملائه، فقد قال ذات مرة:

"منذ أعوام، كنت أمثل شركة جونسون آند جونسون في منطقة ماساتشوستس، وكنت أزور العملاء بانتظام، وكنت إذا قصدت متجر أحدهم، وهو صاحب صيدلية في هينجهام، أتبادل أطراف الحديث لدقائق مع الباعة قبل أن أتوجه إليه لأخذ طلبه. ولكن ذات يوم، أعلمني، بلهجة جازمة، أنني لم أعد مرغوباً عنده، إذ لم يعد يرغب في شراء منتجاتنا، فقد رأى أننا، بتركيز أعمالنا على المتاجر الكبرى، نُجهز على الصيدليات الصغيرة. غادرت المتجر مطأطئ الرأس، ولكن بعد لحظات من القيادة في المدينة، أعدت النظر، ثم عدت إليه مجدداً، على الأقل لأوضح له موقفنا.

دخلت المتجر، وكعادتي، حييت البائعين قبل أن أتوجه إلى صاحب المحل. ويا للعجب! استقبلني الرجل بوجه باسم، بل وأوصى بكمية مضاعفة. فماذا حدث؟ أخبرني أن أحد البائعين جاء إليه بعد مغادرتي وقال له: "ذلك الرجل، على عكس غيره، يلقي علينا التحية نحن العمال الصغار عند دخوله المتجر. إن كان أحد يستحق هذه المهنة، فهو هذا الرجل". تأثر صاحب المتجر بهذه الكلمات، فعدل عن موقفه، وبقي زبوناً مخلصاً. لن أنسى ذلك الدرس ما حييت: الاهتمام الصادق بالناس هو سر القبول، بل هو أولى الفضائل في كل حرفة وحياة".

أعلم يقيناً، من واقع خبرتي، أن كسب اهتمام الناس، بل واستمالة أشدهم انشغالاً ونفوذاً، لا يتطلب أكثر من إظهار إعجاب خالص بهم واهتمام صادق بأحوالهم.

قبل سنوات، كنت أُدرس مقرراً في الكتابة بمعهد الفنون والعلوم في بروكلين، وكنت أرغب في استضافة كاثلين نوريس، فاني هيرست، إيدا تاربل، ألبرت بايسون تيرهيون، روبرت هيوز، وغيرهم من الأدباء المشهورين لإلقاء محاضرات عندنا، فكتبنا لكل واحد منهم رسالة نفيض فيها بالإعجاب بأعماله، ونبثه أملنا في أن يغمرنا بنصيحته، ويكشف لنا سر نجاحه، وقد ذيلنا كل رسالة بنحو مائة وخمسين توقيعاً، وأرفقنا بها قائمة من الأسئلة حول حياتهم وأساليب عملهم، إذ كنا نعلم مدى انشغالهم، ونرغب في تسهيل الأمر عليهم. لقد راقهم هذا النهج، ومن ذا الذي لا يسعد بالتقدير؟ فجاءوا جميعاً إلى بروكلين ينثرون علينا حكمتهم.

وبهذا الأسلوب، استقطبت شخصيات كبرى أخرى، بينهم ليزلي إم. شو، وزير الخزانة في عهد روزفلت، وجورج ويكرشام، المدعي العام في عهد تافت، ووليام جينينغز بريان، داعية السلام، وفرانكلين د. روزفلت.

كلنا، مهما علت مراتبنا أو تواضعت، نميل حقاً إلى من يقدرنا.

تأملوا القيصر الألماني، بعد الحرب العالمية الأولى، وقد غدا أكثر الرجال مقتاً في العالم لدرجة أن شعبه نبذه، واضطر إلى الفرار إلى هولندا لينجو برأسه. كان الغضب عليه عارماً إلى حد أن الملايين كانوا سيُسرون لو أُحرق حياً أو شُد إلى الخوازيق.

ولكن في غمرة هذا الطوفان من العداء، كان هنالك صبي صغير أمسك بالقلم وكتب إليه رسالة ملؤها الصدق والعاطفة، حيث قال فيها إنه، بغض النظر عما يعتقده الآخرون، سيظل يكن له الإعجاب والولاء. تأثر القيصر بهذه الرسالة، ودعا الصبي للقائه في هولندا، فجاء مصحوباً بوالدته، وانتهى الأمر بزواجها...

إن أردنا كسب ود الناس، فلنخشَ العناء، ولنقبل على أعمال تستدعي الوقت والجهد والتضحية. عندما كان الملك إدوارد الثالث أميراً لويلز، وكان عليه القيام بجولة في أميركا الجنوبية، أفنى شهوراً في دراسة الإسبانية حتى يتسنى له أن يلقي خطبه بلغة القوم هناك. وهكذا، ملك أفئدته.

منذ سنوات وأنا أخط بمداد العناية في دفتر صغير تواريخ ميلاد أصدقائي، وكأنني أخلدها في ذاكرة الزمن. كيف أتوصل إليها؟ الأمر غاية في اليسر. رغم أنني لا أؤمن بأفلاك الطالع، أبدأ بسؤال صديقي إن كان يظن أن يوم الميلاد ينقش على القدر مساره، ثم أستدرجه إلى البوح بشهر مولده ويومه، فإذا أجابني — على سبيل المثال الرابع والعشرون من نوفمبر– رددت بيني وبين نفسي: الرابع والعشرون من نوفمبر... الرابع والعشرون من نوفمبر... وما إن يغيب عن ناظري حتى أسرع فأثبت اسمه وذلك التاريخ في ورقة، ثم ما ألبث أن أنقلها إلى دفتري. وعند مطلع كل عام، أفرق هذه التواريخ على صفحات مفكرتي، حتى إذا أزف الموعد، نهضت الذاكرة كأنها رسول وفاء، فأبعث برسالة تهنئة أو برقية ود... يا لها من مفاجأة! يا له من انتصار! كم من مرة كنت الوحيد الذي احتفظ بهذا التاريخ في قلبه!

أتود أن تكون محبوباً؟ إذن، استقبل الناس ببشاشة تفيض حرارةً، وانثر في تحيتك عطر الود، حتى عبر الهاتف، اجعل نبرة صوتك مرآةً لفرحك بلقاء من يحدثك. تلقّن شركة هواتف نيويورك موظفيها أن ينطقوا بعبارة "ما الرقم الذي تطلبونه؟" بأسلوب ينضح لطفاً، وكأنها تقول: "صباح الخير! يسعدني خدمتك". فلنجعل هذه الحكمة زاداً لنا كلما رفعنا سماعة الهاتف.

إن في إبداء الاهتمام الصادق بالناس، والإعجاب النابع من القلب، سحراً يأسر الأرواح ويؤلف بين القلوب. وإذا تخلّق به

موظفو مؤسسة ما، أصبح زبائنها أوفياء لها، لا يحيدون عنها. وقد نَشرت في إحدى دوريات البنك الوطني لأمريكا الشمالية في نيويورك رسالة من إحدى العميلات، مادلين روزديل، تقول فيها: "أود أن تعلموا كم أقدر موظفيكم. إنهم جميعاً مثال للود، غاية في التهذيب والتعاون. كم هو مبهج أن يقابلك الصراف بابتسامة دافئة بعد طول انتظار! طوال العام الماضي، حين اضطرت والدتي إلى قضاء خمسة أشهر في المستشفى، لم يكن يمر يوم دون أن تسأل الصرافة ماري بيتروتشيللي عن حالها".

وبعد هذه الكلمات، هل يراودنا شك في أن السيدة روزديل ستظل مخلصة لهذا البنك؟ كُلِف تشارلز ر. والترز، وهو محلل مالي بأحد مصارف نيويورك الكبرى، بإعداد تقرير سري عن الجدارة الائتمانية لإحدى الشركات، وقد تبين أن هناك شخصاً واحداً يملك المعلومات المطلوبة. قصد والترز لقاءه، فاكتشف أنه رئيس لإحدى المؤسسات الصناعية الضخمة. وما إن دخل مكتبه حتى أطلت السكرتيرة برأسها من باب جانبي قائلة: "ليس لديك طوابع بريدية اليوم"، فرد الرئيس موضحاً: "أنا أجمع الطوابع لابني ذي الاثني عشر عاماً".

بدأ والترز بطرح أسئلته، غير أن الرجل بدا غامضاً، متحفظاً، يلفه الصمت كدرع حصين. لم يكن راغباً في الإفصاح عن شيء، ولم يجد ما يدعوه إلى ذلك. بدت المقابلة وجيزة، عقيمة، لا ثمر لها. وحين استعاد والترز القصة أمام زملائه، قال: "لم أدرِ ماذا أفعل، ثم تذكرت جملة السكرتيرة... الطوابع... الفتى الصغير... ومرت في ذهني صورة مكتب البريد التابع لمصرفنا، حيث تتراكم الطوابع القادمة من أصقاع الأرض. عندئذ أدركت أنني قد وجدت المفتاح! في اليوم التالي، عدت إلى الرجل بعد الظهيرة، وأرسلت إليه ورقة صغيرة أخبره فيها أنني أحضرت طوابع لابنه... يا له من استقبال! لم يكن ليصافحني بحفاوة أشد لو كنت ناخباً وهو مرشح للكونجرس! غمرني بابتساماته، وهو يقلب الطوابع بين يديه قائلاً: "سيعشق جورج هذا الطابع! وهذا الآخر... إنه تحفة نادرة حقاً!".

تحدثنا عن الطوابع نصف ساعة ونحن نتأمل صورة الصبي، ثم أفاض الرجل، وكأن فيض الذكريات قد حل وثاق لسانه، فراح يكشف لي طواعية عن كل ما كنت أرغب في معرفته. وحين فرغ من حديثه، استدعى موظفيه ليسألهم أمامي، ثم شرع في مهاتفة آخرين مستخرجاً من أدراج ذاكرته ومكاتباته أرقاماً وبيانات وتقارير لم أكن لأحصل عليها لو توسلتُ إليه ساعات! كان نصراً لم يخطر لي على بال.

وهذه قصة أخرى: سعى ممثل لإحدى شركات الفحم يُدعى كافل، من فيلادلفيا، لسنوات كي يظفر بعميل كبير، مؤسسة ذات فروع عديدة، لكن لطالما ذهبت جهوده أدراج الرياح. كانت هذه المؤسسة تتعامل مع مزود من خارج المدينة، وتنقل الفحم بشاحنات تمر يومياً تحت نوافذ مكتب كافل، وكأنها تعلن له تحدياً مستمراً. ذات مساء، وخلال اجتماع لناد لتدريب الخطباء، صب كافل جام غضبه على الشركات الكبرى متعددة الفروع واصفاً إياها بأنها بلاء على الاقتصاد الوَطني. ثم أخذ يتساءل لاحقاً، متعجباً، عن سبب إخفاقه في استقطابها!

حين علمتُ بقصته، اقترحت عليه نهجاً آخر. قررنا تنظيم مناظرة حول سؤال: "هل تضر الشركات متعددة الفروع بالاقتصاد الوطني؟"، وقد نصحته بأن يتبنى، خلافاً لقناعاته، وجهة نظر مؤيدة لهذه الشركات. ثم قصد كافل أحد مديري مركز الشراء في تلك المؤسسة، وقال له: "سيدي، لم آتِ لأعرض عليك فحماً... بل جئت لأطلب مشورتك". شرح له فكرة المناظرة، ثم أردف: "أنت وحدك يا سيدي، تستطيع إرشادي؛ فلا أحد أقدر منك على تزويدي بالمعلومات التي أحتاجها. إنني أطمح إلى النجاح في هذه المناظرة، وسأكون ممتناً لأي عون تقدمه لي".

وهكذا، انتهت القصة كما رواها كافل بنفسه: "كنت قد طلبت منه دقيقة واحدة من وقته، فلم يكن ليوافق على استقبالي إلا بهذه الشروط الصارمة. لكنه ما إن سمعني حتى دعاني للجلوس، ثم شرع يتحدث بنبرة حماسية، ساعة تلو ساعة... ولنكن دقيقين: لقد استغرق حديثه ساعة وسبعاً وأربعين دقيقة كاملة! استدعى رئيساً آخر بالشركة كان قد ألّف كتاباً في هذا المجال، وكتب إلى جمعيتهم الوطنية طالباً نسخة من دراسة متخصصة. أما هو، فقد راح يتحدث بشغف، تتوهج عيناه بفخر، وهو يعدد مزايا هذه الشركات، وكيف أنها تضمن إيصال السلع إلى المستهلكين في أنحاء البلاد بسرعة وأمان وكفاءة. وبينما كنت أنصت إليه، شعرت أنني لم أعد ذلك الرجل الذي دخل عليه قبل قليل، بل كنت شخصاً

آخر، قد تبدلت أفكاري، وانقلبت رؤيتي رأساً على عقب.
عندما هممت بالمغادرة، رافقني إلى الباب واضعاً يده على كتفي، متمنياً لي النجاح، وداعياً إياي للعودة بعد المناظرة لإخباره بالنتائج.
كانت كلماته الأخيرة: "تعالوا إذاً في الربيع... أودّ أن أطلب منكم شحنةً من الفحم".
يا لوقع تلك الكلمات على روحي! بدت لي كسرابٍ تجسّد أمامي، إذ ها هو يمنحني طلبيةً دون أن أسعى إليها. في ساعتين، لمجرد أنني أوليتُه اهتماماً صادقاً به وبشؤونه، قطعتُ من المسافة ما لم يكن لي أن أقطعه في عامين من السعي لإقناعه بشراء الفحم.
ليست هذه بحقيقةٍ جديدة يا سيد نافل، فقد نطق بها قبلكم قرون خلت. قبل ميلاد المسيح بمئة عام، أدرك الشاعر الروماني بوبليليوس سيروس جوهرها فقال: "نحن نهتمّ بالآخرين حين يهتمّون بنا"، وكما هي الحال مع كل مبدأٍ في العلاقات الإنسانية، لا يكون الاهتمام صادقاً إلا حين يُمنح بإخلاصٍ خالص، لا رياء فيه ولا مصلحة.
ولا ننسى أن العطاء الحقيقي لا يُثمر إلا حين يكون كلا الطرفين رابحاً: من يبذل الاهتمام، ومن يناله.
روى لنا أحد المشاركين، وهو مارتن جينسبرج، من لونغ آيلاند بولاية نيويورك، كيف أن لمسة حانية من ممرضةٍ غيرت مسار حياته، إذ تركت في قلبه أثراً لم تمحه السنون.
"كان ذلك في يوم عيد الميلاد، وكنتُ في العاشرة من عمري راقداً على سرير المستشفى البلدي أترقب في قلقٍ مفرط عمليةً جراحية معقدة في العظام ستُجرى لي في اليوم التالي. لم يكن في انتظاري سوى شهورٍ طويلة من التعافي المؤلم حبيساً بين أربعة جدران. فقدت والدي منذ زمن، ولم يكن لي في هذه الدنيا سوى والدتي، نعيش معاً في شقةٍ صغيرة بالكاد تؤوينا، ونعيش على إعانات الدولة. وفي ذلك اليوم، لم يكن بمقدورها أن تزورني".
"راحت الساعات تزحف ببطءٍ قاتل، ومع كل دقيقةٍ تمضي، كانت الوحدة تنسج حولي شباكها الثقيلة، وراح الخوف ينهش قلبي كوحشٍ كاسر. كنت أعلم أنها هناك، في المنزل، وحيدةً هي الأخرى، تغرق في مخاوفها، لا تجد من يواسيها، ولا حتى ما تملأ به مائدتها المتواضعة في هذه الليلة".
"تراكمت الدموع في عينيّ حتى لم أعد أحتمل، فدفنت وجهي في الوسادة، وأطلقت العنان لبكائي بصمتٍ مرير حتى تملكني الألم من شدّة النحيب".
"لكن هنالك من سمع نشيجي. كانت ممرضة شابة اقتربت بخطواتٍ هادئة، وأزاحت الوسادة عن وجهي برفق، ثم مسحت دموعي بكف دافئة. همست لي أنها مثلي، وحيدة هذا المساء، تؤدي نوبتها طوال اليوم، ولن يكون لها نصيبٌ في الاحتفال مع أهلها. ثم، بابتسامةٍ ملؤها العطف، عرضت عليَّ أن نحتفل معاً".
"غابت قليلاً ثم عادت تحمل طبقين، فوقهما وليمة حقيقية: ديكٌ رومي محشو بالكستناء، بطاطس مهروسة، وكأس من الكريمة المثلجة. شرعت تحدّثني بكلماتٍ رقيقة، تحاول تهدئتي وتبديد مخاوفي. كان دوامها ينتهي في الرابعة مساءً، لكنها بقيت إلى جانبي حتى العاشرة ليلاً. تحدثنا طويلاً، ضحكنا، لعبنا، حتى غلبني النعاس، فاستسلمتُ لنومٍ عميق، كأنني وجدتُ أخيراً ملاذاً آمناً في حنانها".
"ومنذ ذلك اليوم، لم يمر عيد ميلادٍ دون أن أتذكر تلك الليلة. لم أنسَ طيلة ما حييت كيف أن لمسة واحدة من اللطف، نظرة حانية، لحظة اهتمامٍ صادق، استطاعت أن تمحو خوفي، أن تبدد وحدتي، أن تنقش في روحي ذكرى دافئة لا تزال تتوهج في أعماقي إلى هذا اليوم".

القاعدة الرابعة

اهتمّ بالآخرين بصدق

الفصل الخامس

طريقة سهلة لترك انطباع أول جيد

ذات مساء، حضرت عشاءً في نيويورك، وكان من بين الحاضرين سيدة ثرية سعت جاهدة لأن تكون محط الأنظار آملة في ترك انطباع حسن. أنفقت ثروة صغيرة على التزين بالألماس واللآلئ، لكنها لم تفعل شيئاً لوجهها الذي بدا متجهماً، ممتلئاً بالمرارة والأنانية. لم تعِ أن تعابير الوجه أكثر أهمية في نظر الناس من روعة الثياب التي ترتديها.

أخبرني تشارلز شوابَ ذات مرة أن ابتسامته وحدها جلبت له ما يزيد عن مليون دولار، فقد كان نجاحه قائماً في الأساس على شخصيته الآسرة، وقدرته الفائقة على كسب محبة الآخرين، وسحره الخاص الذي كان أحد أسمى عناصره تلك الابتسامة الساحرة.

في أحد الأيام، أتيحت لي فرصة قضاء أمسية مع موريس شوفالييه. كان لقائي به مخيباً للآمال؛ فقد بدا شاحباً، صامتاً، مختلفاً تماماً عما كنت أتوقعه. غير أنه، فجأة، ابتسم! وكأن شعاعاً من الشمس قد اخترق غيوم الكآبة، مبدداً برودته. ولولا ابتسامته، لربما بقي موريس شوفالييه نجاراً في باريس، شأنه شأن والده وإخوته.

إن الأفعال أبلغ من الكلمات، والابتسامة وحدها تقول: "أنت تروق لي... أنا سعيد برؤيتك... حضورك يبهجني". لكنني بالطبع لا أعني الابتسامة المصطنعة المتكلفة التي ينكشف زيفها بسهولة، فبدلاً من أن تكسب ود الآخرين، تثير فيهم الضيق والنفور. ذات مرة، أخبرني رئيس قسم التوظيف في أحد المتاجر الكبرى بنيويورك أنه يفضل توظيف بائعة ذات تعليم متواضع، لكن بوجه بشوش وابتسامة مشرقة، على أن يعين أخرى حاصلة على شهادة مرموقة، لكن بملامح باردة خالية من الحيوية.

لماذا نجد الكلاب مخلوقات محبوبة إلى هذا الحد؟ لأنها تبدي فرحاً عفوياً جامحاً حين تلمحك، فتجعلك تشعر بأهميتك، وتثير في قلبك شعوراً دافئاً بالسرور، والابتسامة الصادقة لطفل صغير لها الأثر ذاته.

لعلك اختبرت هذا المشهد من قبل: تجلس في قاعة انتظار الطبيب محاطاً بأشخاص متجهمين، مستغرقين في صمت ثقيل. في إحدى المرات، حكى لنا الدكتور ستيفن ك. سبراول، وهو طبيب بيطري في ميسوري، عن حادثة وقعت في عيادته. عجت غرفة الانتظار بالعملاء الذين أحضروا حيواناتهم لتلقي اللقاح، وبدا الجو مشحوناً بالصمت والملل، والجميع مستغرق في أفكاره متمنياً لو كان في مكان آخر.

لم يكن قد تبقى سوى ستة أو سبعة عملاء حين دخلت شابة تحمل طفلاً لم يتجاوز تسعة أشهر وهراً صغيراً، واتفق أن جلست إلى جوار رجل كان قد نفد صبره من طول الانتظار. رفع الطفل نظره إليه، وابتسم تلك الابتسامة العريضة النقية التي يتميز بها الأطفال، فما كان من الرجل إلا أن ردّ عليه بابتسامة مماثلة، وسرعان ما بدأ يتحدث مع الأم عن ابنها، ثم عن أحفاده. لم تمضِ سوى لحظات حتى انخرط بقية الحاضرين في الحديث، وشيئاً فشيئاً تبدد التوتر، وحلت البهجة محل السأم الذي خيم على المكان.

يرى البروفيسور جيمس مككونيل، أستاذ علم النفس بجامعة ميشيغان، أن الأشخاص الذين يبتسمون يتمتعون بقدرة أكبر على التأثير، سواء في مجال القيادة أو التعليم أو حتى البيع، كما أن أبناءهم ينشؤون في بيئة أكثر سعادة، فالابتسامة تفوق العبوس أثراً، والتشجيع أعمق تأثيراً من اللوم.

في الولايات المتحدة، تعتمد شركات الهاتف برامج تدريبية لمندوبي المبيعات، وتشدد على أهمية الابتسام حتى في أثناء التحدث عبر الهاتف؛ لأن الابتسامة، وإن لم تُرَ، فإنها تُسمع.

يحكي روبرت كراير، رئيس قسم المعلومات في إحدى الشركات بمدينة سينسيناتي، عن تجربته في توظيف شخص لمنصب شديد التخصص، حيث كان من الصعب العثور على مرشح مناسب للوظيفة. في نهاية المطاف، وجد شاباً يتمتع بالمؤهلات المطلوبة، لكنه كان قد تلقى عروضاً من شركات كبرى أكثر شهرة. ولذلك، كان شعوره بالارتياح عظيماً حين وافق الشاب على الانضمام إلى شركته. وبعد فترة، سأله عن السبب الذي جعله يختارهم دون غيرهم، فأجابه بعد تفكير:

"عندما كنت أتحدث عبر الهاتف مع مديري الشركات الأخرى، كانت أصواتهم باردة، خالية من الدفء، وكأنني مجرد اسم ضمن قائمة طويلة من المرشحين. أما صوتك، فقد منحني شعوراً بأنني شخص ذو قيمة، وأنك مهتم بي بصدق، وترغب حقّاً في أن أنضم إلى شركتك".

ومنذ ذلك الحين، لم يتخلَّ كراير عن عادته في الرد على الهاتف بابتسامة!

يؤكد مدير إحدى كبرى شركات صناعة المطاط في أمريكا أن النجاح في أي عمل رهينٌ بأن يجد الإنسان فيه متعة، فهو لا يؤمن بالمقولة الشائعة التي تجعل الكدح الأعمى وحده مفتاح التفوق، بل يرى أن الإنسان إن لم يعمل بروحٍ يملؤها الشغف، وإن لم يجد في عمله بهجة، فإن مصيره إلى الإخفاق.

وكذلك الحال في علاقاتنا بالآخرين، فلكي نجد فيهم أنساً، لا بد أن يشعروا بالراحة في رفقتنا، وقد أسديت هذه النصيحة إلى الآلاف ممن أنصتوا إليّ: "جرب، على مدى أسبوع، أن تهبَ ابتسامتك كل ساعة لأحد من حولك، في منزلك، في عملك، على طريقك، ثم أخبرني كيف تبدل وجه الحياة من حولك".

وقد كانت النتائج مدهشة، وإليك رسالة من ويليام ب. ستاينهارت، أحد سماسرة بورصة نيويورك، وهو ليس حالة نادرة، بل مجرد مثال من مئات الأمثلة الأخرى. كتب إليّ يقول:

– لقد مضى على زواجي ثمانية عشر عاماً، وخلال هذه السنوات لم أكن أبتسم كثيراً منذ لحظة استيقاظي حتى مغادرتي إلى العمل. ولكنني قررت أن أخوض تجربة الابتسامة التي نصحت بها. وفي صباح اليوم التالي، وقفت أمام المرآة متأملاً وجهي الكئيب، وقلت لنفسي: "يا ويليام العجوز، آن الأوان لتغيير هذه الملامح الكالحة، من الآن فصاعداً ستكون إنساناً ودوداً، ستبتسم.

وعندما جلست إلى مائدة الإفطار، ألقيت على زوجتي تحية الصباح قائلاً: "صباح الخير يا عزيزتي!"، وأرفقت كلماتي بابتسامة عريضة. توقعت أن تندهش، لكنني لم أكن مستعداً لهذه الدرجة من الذهول! نظرت إليَّ وكأنني شخص غريب! ثم أخبرتها أن هذه ستكون عادتي اليومية من الآن فصاعداً، ومنذ شهرين وأنا أوفي بوعدي، أحييها كل صباح بأكثر العبارات وداً.

لقد منحنا هذا التغيير في أسلوبي في شهرين من السعادة ما لم تنعم به حياتنا الزوجية خلال عام كامل. أصبحت أحيي جيراني حين أغادر شقتي، وأبتسم لحارس المبنى، وعند وصولي إلى البورصة، أوزع الابتسامات على وجوه لم تكن قد شهدت بسمة على شفتي من قبل.

أتشارك مكتبي مع سمسار آخر يعمل معه شاب لطيف. كنت سعيداً بنتائج تجربتي، فقصصتها على مسمعه ليعترف لي بأنه في بادئ الأمر وجدني شخصاً منفّراً، لكنه غير رأيه مؤخراً. قال لي: "حين تبتسم، تبدو أكثر إنسانية".

لم أعد أنتقد أحداً، لم أعد ألوم بل صرت أشجع، لم أعد أتكلم عن همومي، بل أصبحت أصغي لاهتمامات الآخرين. لقد قلب ذلك التغيير حياتي رأساً على عقب، منحني نجاحاً مادياً، لكنه قبل ذلك، جعلني إنساناً سعيداً محاطاً بالمودة، فهل من مكافأة أعظم من هذه؟

إن لم تكن راغباً في الابتسام، فابتسم رغماً عنك! وإن كنت وحيداً، فصفّر، غنِّ، انشد! تصرف كما لو كنت سعيداً، وستجد نفسك سعيداً بالفعل.

يشرح لنا البروفيسور وليم جيمس، أستاذ جامعة هارفارد، ذلك المفهوم قائلاً: "قد يبدو أن الفعل يتبع الفكر، ولكن في الواقع، الفكر والفعل يحدثان معاً. لذا، عندما ننخرط في سلوك معين تحت سيطرة إرادتنا، فإننا نوجه بشكل غير مباشر مشاعرنا التي قد تبدو خارجة عن نطاق تحكمنا".

وبالتالي، إذا فقدنا الشعور بالفرح، فإن أفضل طريقة لاستعادته هي التصرف كما لو كان موجوداً فينا بالفعل.

إن أسلم طريق إلى السعادة هي التحكم في أفكارنا، فالسعادة لا تتوقف على الظروف الخارجية، بل تتحدد بموقفنا الذهني تجاه الحياة. ليست السعادة وليدة ما نملك، ولا ما ننجزه، ولا أين نعيش، بل هي ثمرة ما نؤمن به ونفكر فيه.

ها نحن نجد شخصين في ذات البيئة يعملان في المهنة ذاتها، يملكان القدر نفسه من المال، ويتمتعان بالمستوى الاجتماعي

ذاته؛ أحدهما سعيد، والآخر تعيس. لماذا؟ لأن نظرتهما إلى الحياة متباينة. رأيت وجوهاً تشع بالرضا بين الفلاحين الفقراء، كما رأيتها في المكاتب الفاخرة.

"لا شيء خير أو شر بذاته، فالفكر وحده هو الذي يضفي عليه هذه الصفة"، هكذا قال شكسبير. أما أبراهام لينكولن، فكان يعتقد أن السعادة ليست مجرد حالة تُمنح للإنسان، بل هي قرار يتخذه ويقرر أن يعيش به.

وكم كان محقاً!

شهدت مؤخراً مشهداً لا يُنسى أكد لي صحة هذه الفكرة. كنت أصعد درجات محطة لونغ آيلاند بنيويورك، حين رأيت أمامي ثلاثين شاباً معاقاً يعتمدون على العكاكيز، أو يتساندون على أكتاف رفاقهم. كان أحدهم يُحمل على ظهر زميله، ولكن ما أدهشني لم يكن عجزهم، بل ضحكاتهم المجلجلة! التفتُ إلى أحد المشرفين على المجموعة وسألته عن سر ذلك الفرح وسط هذا القدر من المعاناة. فأجابني ببساطة: "حين يدرك هؤلاء الفتيان أنهم سيظلون معاقين طوال حياتهم، يصابون بصدمة قاسية، لكنهم سرعان ما يستوعبون الأمر، ثم يعتادونه، وبعد ذلك يمضون في الحياة سعداء كغيرهم تماماً".

شعرت برغبة في أن أنحني احتراماً لهم، فقد لقنوني درساً لن أنساه ما حييت.

إن العمل وحيداً في مكتب لا يعني العزلة فحسب، بل يحرم الإنسان من فرصة بناء صداقات. وهذا ما عانته ماريا جونزاليس في المكسيك. كانت تشعر بالحسد حين تستمع إلى ضحكات زميلاتها، فتمر بهن دون أن تجرؤ على إلقاء التحية. غير أنها ذات يوم أخذت هذا القرار: "ماريا، لا تنتظري أن يأتين إليكِ، كوني أنتِ البادئة".

وفي أول فرصة، ابتسمت بحرارة وألقت التحية على كل من قابلته. فجاءها الردّ سريعاً، وإذا بالعالم من حولها يضيء، وإذا بعملها يصبح أكثر متعة، وإذا بحياتها تكتسب معنى جديداً.

أما إليبرت هوبارد، فقد قدم نصيحة بسيطة لكنها شديدة الأثر:

"حين تخرج من بيتك، ارفع رأسك عالياً، املأ رئتيك بالهواء، استقبل الشمس بابتسامة، ضع قلبك في كل مصافحة، لا تهدر ثانية في التفكير في أعدائك، ركز نظرك على الهدف الذي تسعى إليه، ثم تقدم صوبه دون أن تحيد عنه".

ما إن تستقر في ذهنك صورة واضحة عن العظمة التي تنشدها حتى تجد نفسك، دون وعي، تقتنص الفرص التي تقودك إليها، مثلما تمتص الشعاب المرجانية من تيارات البحر ما يمنحها الحياة. يكفي أن ترسم في داخلك ملامح الإنسان الذي تطمح أن تكونه حتى تتجسد ملامحه فيك رويداً رويداً...

إن الفكر هو القوة المطلقة، والذهن هو المعول الذي يشيد مصائرنا، فاحمل بين جوانحك عقلاً مشرقاً بالشجاعة، مفعماً بالإخلاص، متوهجاً بالبِشر. إن الأفكار النبيلة تبني، والرغبات الصادقة تستدعي المعجزات. لسنا في النهاية سوى انعكاسٍ للمثل العليا التي نؤمن بها.

أما أهل الحكمة في الصين، فقد أوجزوا في كلمات ما يحتاج كثيرون إلى عمرٍ ليفهموه: "من لا يعرف كيف يبتسم، لا ينبغي له أن يفتح متجراً".

إن ابتسامتك ليست مجرد 0.+

الحناءة شفاه، بل هي رسالة نور تحمل الدفء إلى القلوب. هي شعاعُ من الشمس لمن قضى يومه بين الوجوه العابسة، ونفحةُ أملٍ لمن أرهقته صروف الحياة. حين تثقلك تصرفات رئيسك، أو يرهقك زبون مُلح، أو يغضبك أستاذ، أو يعاتبك والد، أو يرهقك ولد، تذكر أن ابتسامتك لا تزال في متناولك قادرة على كسر حدة الموقف، وقادرة على التذكير بأن السعادة لم تبرح مكانها، تنتظر فقط من يستدعيها.

إنها لا تكلف شيئاً، لكنها تُغني من ينالها دون أن تُفقر من يمنحها.

تلمع في لحظة، لكن بريقها قد يظل خالداً في الذاكرة.

لا يملك أحد من الغنى ما يجعله في غنى عنها، ولا من الفقر ما يمنعه من منحها.

هي مفتاح السعادة في البيوت، والجسر الذي يربط القلوب في عالم الأعمال، والعلامة الخفية للصداقة الحقيقية.

لا تُشترى، لا تُستعار، لا تُسرق، فهي لا تملك قيمة إلا إن أُعطيت.

فإن صادفت إنساناً أرهقته الحياة حتى جفّت على شفتيه الابتسامة، فامنحه واحدة من لدنك...
لا أحد في هذا العالم أشد حاجة إلى الابتسامة من أولئك الذين فقدوا ما كان يمنحهم سبباً للابتسام.

القاعدة الخامسة

كن باسماً

الفصل السادس

إذا لم تأخذوا هذا المبدأ على محمل الجد، فلتكن العواقب مسؤوليتكم

في شتاء عام 1898، شهدت مقاطعة روكلاند في ولاية نيويورك مأساة مزدوجة، حيث فُقد طفل صغير حياته، واستعد جيرانه لمراسم وداعه الأخير. توجه أحدهم، ويدعى جو فارلي، إلى الإسطبل ليأخذ جوداه ويجهزه للعربة. كان الجو قارس البرودة، والأرض مغطاة بالثلوج، والجواد لم يبرح موضعه منذ عدة أيام. وبينما كان فارلي يقوده إلى الحوض، انفجر الحصان فجأة، وبدأ يركل الهواء بعنف ليلحق ضربة قاتلة بجو فارلي. وهكذا، شهدت قرية "ستوني بوينت" في تلك الأيام، جنازتين بدلاً من واحدة. ترك جو فارلي وراءه أرملة وثلاثة أطفال، وكانت مواردهم لا تتجاوز بضع مئات من الدولارات، تلك التي وفرتها لهم بوليصة تأمين حياة رب الأسرة. وكان الابن الأكبر، جيم، في العاشرة من عمره حينها. لم يكن أمامه سوى أن يشمر عن ساعديه، فانخرط في العمل داخل ورشة يدفع عربات الرمل، يسكبه في القوالب، ويترك الطوب ليجف تحت الشمس. لم ينعم بترف التعلم، لكنه ورث عن أجداده الأيرلنديين موهبة فريدة: فن كسب القلوب. وهكذا، شق طريقه نحو السياسة، وبمرور السنين طور ذاكرة خارقة للأسماء والوجوه.

لم يلتحق جيم فارلي يوماً بالجامعة، لكن قبل أن يبلغ السادسة والأربعين، حصل على شهادات فخرية من أربع كليات، وأصبح رئيس اللجنة الوطنية للحزب الديمقراطي، ثم تولى منصب المدير العام لمصلحة البريد في الولايات المتحدة.

في لقاء معه، اغتنمت الفرصة وسألته عن سر نجاحه، فأجابني: "العمل الجاد". فقاطعته قائلاً: "دعنا نكن جادين أكثر". ابتسم وسألني بدوره: "ما رأيك أنت؟"، فقلت له: "يُقال إنك قادر على تذكر أسماء عشرة آلاف شخص". ضحك قائلاً: "بل خمسين ألفاً".

لم تكن هذه الموهبة مجرد مهارة شخصية، بل كانت سلاحاً سياسياً قاطعاً، فقد لعبت دوراً جوهرياً في إيصال فرانكلين روزفلت إلى البيت الأبيض، إذ كان جيم فارلي مهندس حملته الانتخابية.

بدأ فارلي طريقه بائعاً متجولاً، ثم كاتباً في بلدية صغيرة، وهناك طور طريقته الفريدة في تذكر الأسماء. كان حين يقابل شخصاً جديداً، يتأكد من حفظ اسمه بدقة، ويسأل عن أسرته، مهنته، وانتماءاته السياسية، ويخزن هذه التفاصيل في ذاكرته. وبعد عام، حين يصادف الشخص ذاته، يحييه باسمه، ويسأل عن عائلته كأنما كان بينهما لقاء بالأمس! ليس غريباً أن يحظى بهذه الشعبية الجارفة.

قبل حملة روزفلت الرئاسية بأشهر، أرسل فارلي يومياً مئات الرسائل إلى الناخبين في الشمال والغرب. وخلال تسعة عشر يوماً، جاب عشرين ولاية، قاطعاً أكثر من ثلاثين ألف كيلومتر متنقلاً بين المدن، يزور القيادات المحلية، يثير حماسهم، ثم ينطلق إلى وجهة جديدة. وما إن يعود إلى واشنطن حتى يطلب قائمة بأسماء من حضروا لقاءاته ليبعث لكل واحد منهم رسالة شخصية، تبدأ بهذه الكلمات: "عزيزي بيل" أو "عزيزي جو"، وتذيل بتوقيع بسيط: "جيم".

لقد أردك جيم أن اسم الإنسان هو أعذب الكلمات على أذنه، وأن نطق الاسم صحيحاً ضرب من الإطراء الرفيع. أما نسيانه، أو كتابته بشكل خطأ، فإهانة قد لا تُغتفر. أذكر أنني تلقيت رسالة غاضبة من مدير بنك، وذلك لأنني أخطأت في كتابة اسمه على غلاف الرسالة التي أرسلتها إليه!

ولعل هذه الحقيقة نفسها كانت سر نجاح أندرو كارنيجي. لقد لقبوه بملك الحديد والصلب، لكنه لم يكن خبيراً في علم المعادن، بل كان عبقرياً في فن قيادة البشر. ومنذ طفولته، أدرك أهمية الأسماء في النفوس. كان صبياً في العاشرة من عمره حينما اصطاد أرنباً، وما لبث أن أنجب هذا الأرنب جراءً. لكن لم يكن لديه ما يكفي من الطعام لإطعامها، فخطرت بباله فكرة عبقرية: وعد أصدقاءه بتسمية كل أرنب باسم أحدهم مقابل أن يجمعوا له البرسيم والهندباء لإطعامها. وقد لاقت الفكرة نجاحاً باهراً! ولم ينسَ الدرس طيلة حياته.

حين رغب في الفوز بتعاملات شركة السكك الحديدية في بنسلفانيا، فطن إلى أن مفتاحها بيد رئيسها، إدجار طومسون. فماذا فعل؟ أنشأ مصنعاً للحديد في بيتسبرج وأطلق عليه اسم "ورش إدغار طومسون للصلب". فإلى أين كان يذهب

السيد طومسون عندما احتاج إلى قضبان الحديد؟
وفي نزاع آخر، تنافس كارنيجي مع جورج بولمان على احتكار عربات النوم الفاخرة للسكك الحديدية. استنزفا قواهما في حرب الأسعار حتى التقيا صدفة في بهو أحد الفنادق بنيويورك. بادره كارنيجي قائلاً: "مساء الخير، سيد بولمان... ألا ترى أننا نخوض معركة خاسرة؟". سأله بولمان: "وما الذي تقترحه؟". فرد عليه: "الاندماج". عرض عليه رؤية مغرية لمستقبل مشترك، غير أن بولمان انتابه التردد، فسأله: "وماذا سيكون اسم هذه الشركة الجديدة؟"، أجابه كارنيجي: "بالطبع، شركة بولمان بالاس كار".
أشرق وجه بولمان في الحال وقال: "تعالَ إلى مكتبي غداً لنتجاذب أطراف الحديث". وفي اليوم التالي، وُقع اتفاق غير مجرى صناعة السكك الحديدية في أمريكا بأسرها.
كان كارنيجي يفخر بذاكرته الحية للأسماء، ويؤكد أنه ما دام يقود شركته بنفسه، لن تتعرض لأي إضراب عمالي، فقد رأى في تذكر الأسماء، ليس مجرد مهارة فحسب، بل مفتاحاً للقلوب، وقوة قادرة على تحريك الجبال.
يؤمن بن تون لوف، رئيس أحد البنوك في تكساس، بأن توسع الشركات كثيراً ما يجردها من بعدها الإنساني، ويقول: "إحدى الوسائل التي تحفظ ذلك البعد هي تذكّر الأسماء، فالمسؤول الذي يدعي عدم قدرته على استذكار الأسماء إنما يعترف ضمنياً بإهماله لجانب أساسي من عمله، فيسير بذلك فوق أرض رخوة".
أما في كاليفورنيا، فقد اعتادت كارين كيرش، مضيفة الطيران لدى "تي دبليو إيه"، أن تخاطب المسافرين بأسمائهم، جهدٌ لم يكن سهلاً حقاً، لكنه جلب لها ولشركتها ثناءً مستحقاً، حتى أن أحد الركاب كتب: "لم أعتد السفر على متن خطوط تي دبليو إيه، لكن من الآن فصاعداً، ستكون خياري الأول. لقد نجحتم في إضفاء الطابع الشخصي على شركتكم، وهذا أمر في غاية الأهمية بالنسبة لي".
إن الإنسان شديد الاعتزاز باسمه لدرجة أنه يسعى إلى تخليده بشتى الوسائل. وعلى مر العصور، موّل النبلاء والأعيان الفنانين والموسيقيين والكتاب كي تحمل أعمالهم أسماءهم. تزدان المكتبات والمتاحف بأسماء أولئك الذين لم يحتملوا فكرة أن تُطوى ذكراهم، فمكتبة نيويورك تزهو بمجموعاتها المهداة من آل أستور وآل لينوكس، ومتحف المتروبوليتان للفنون يحمل أسماء بنيامين ألتمان وجي. بي. مورغان. حتى الكنائس تحمل نوافذها الزجاجية أسماء المتبرعين، والجامعات تخلد ذكرى مَن أنفقوا أموالهم مقابل هذا الشرف.
لكن لمَ ننسى الأسماء؟ ببساطة، لأننا لا نبذل جهداً كافياً لحفظها. نُبرر تقصيرنا بأننا مشغولون، لكن هل كان هنالك رجل أكثر انشغالاً من فرانكلين روزفلت؟ ومع ذلك، كان يجد وسيلة لتذكر حتى أسماء الميكانيكيين الذين يلتقي بهم.
وأبلغ مثال على ذلك حينما صنعت شركة كرايسلر سيارة خاصة للرئيس، وأُرسلت إلى البيت الأبيض برفقة السيد دبليو. إف. تشامبرلين وميكانيكي مرافق. يروي تشامبرلين: "لقد علّمت الرئيس كيفية تشغيل السيارة المعقدة، لكنه بدوره علمني كيف يتم التعامل مع البشر".
ويتابع: "عندما وصلتُ إلى البيت الأبيض، استقبلني الرئيس بحرارة، ناداني باسمي، وأشعرني براحة لم أتوقعها. أبدى اهتماماً حقيقياً بما جئتُ لأشرحه رغم مشاغله الجسيمة. كانت السيارة مصممة لتقاد باليد فقط، وعندما تجمع الحاضرون لمشاهدتها، قال روزفلت: "رائع! ضغطة زر واحدة، فتتحرك السيارة بلا عناء. كم أتمنى أن أجد الوقت لتفكيكها ودراستها عن كثب".
لم يكن الرئيس يغفل أدق التفاصيل، من المبرد إلى المرآة الخلفية، ومن الساعة إلى المفروشات، حتى الحقائب في الصندوق الخلفي التي تحمل شعاراً خاصاً. ثم التفت إلى السيدة روزفلت ووزير العمل ووكيلة أعماله، وأشار إلى الحمال قائلاً: "جورج، تأكد من العناية بهذه الحقائب".
وبعد انتهاء التجربة، قال روزفلت لتشامبرلين: "حسناً، لقد جعلتُ مجلس الاحتياطي الفيدرالي ينتظر ثلاثين دقيقة، وعليّ الآن العودة إلى العمل".
لكن اللحظة الأكثر دلالة لم تكن هنا، فالميكانيكي المرافق، والذي لم يلفظ بكلمة طوال اللقاء، كان مجرد شخص عابر في

المشهد. ومع ذلك، وقبل مغادرته البيت الأبيض، بحث الرئيس عنه بنظره، مد يده لمصافحته، ناداه باسمه، وشكره على حضوره إلى واشنطن. لم تكن تلك مجاملة بروتوكولية، بل كانت لفتة نابعة من اهتمام حقيقي. وبعد أيام، تلقى تشامبرلين صورة موقعة من الرئيس مع رسالة شكر كدليل على دفء اللقاء وروح التقدير.

فكيف كان يجد روزفلت الوقت لكل هذا؟ إنه سرٌّ خفي لا يزال عصيّاً على الفهم.

فطن فرانكلين روزفلت حقاً إلى أن تذكّر الأسماء وإشعار الآخرين بأهميتهم هو من أيسر الطرق وأكثرها فاعلية لكسب القلوب. أما نحن، فماذا نفعل؟ ما إن نتعرف إلى شخص جديد حتى نمضي في حديث عابر، وبمجرد أن نودعه، يكون اسمه قد تلاشى من ذاكرتنا تماماً.

في عالم السياسة، تُعتبر معرفة الأسماء رمزاً للقوة والشعبية، بينما يُعد نسيانها مؤشراً على التراجع والانزلاق إلى الظل. غير أن هذه المهارة لا تقتصر على السياسة فقط، بل لها تأثير كبير في العلاقات التجارية والاجتماعية أيضاً، إذ تعكس الاهتمام والاحترام وتعزز الروابط الإنسانية.

اشتهر نابليون الثالث بذاكرة حادة للأسماء رغم الأعباء الثقيلة التي كانت على عاتقه. كانت طريقته في ذلك بسيطة وفعالة؛ إذا لم يسمع الاسم بوضوح، كان يطلب من صاحبه أن يعيده. وإذا كان الاسم معقداً، طلب تهجئته. حرص أشد الحرص على تكرار الاسم أثناء حديثه، وعمل على ربطه بملامح صاحبه. وإذا كان الشخص ذا مكانة خاصة، كان يدوّن اسمه على ورقة، يتأمله لفترة طويلة قبل أن يتخلص منها، ليترسخ الاسم في ذاكرته بشكل دائم.

قال إيمرسون ذات مرة: "الكياسة ليست سوى سلسلة من التضحيات الصغيرة". وأيّة تضحية أصغر من حفظ اسم من نخاطب؟ فالأسماء ليست مجرد كلمات، بل مفاتيح للقلوب، وأدوات تُضفي على حديثنا وقعاً خاصاً.

القاعدة السادسة

تذكر أن اسم الإنسان يعدّ من أعظم ما يعتز به، فهو جزء من هويته وكرامته

الفصل السابع

هل تريد أن تُقدَّر أحاديثك؟

الأمر في غاية البساطة

دعيتُ مؤخراً إلى سهرة لمباراة بريدج، ورغم أنني لا أمارس هذه اللعبة، وجدتُ نفسي جالساً إلى جوار سيدة تجهلها هي الأخرى. كانت تعلم أنني قضيتُ خمسة أعوام في أوروبا بسبب عملي، فقالت لي: "أوه! سيد كارنيجي، أريد أن تحدثني عن تلك الأماكن الرائعة التي زرتها".

ما إن جلسنا على الأريكة حتى أخبرتني أنها عادت للتو من رحلة إلى إفريقيا بصحبة زوجها. علقتُ متحمساً: "إفريقيا! كم هو مثير! لطالما رغبتُ في زيارتها، لكني لم أتمكن من تجاوز الجزائر، حيث مكثتُ أربعاً وعشرين ساعة فحسب... أخبريني، هل اصطدتِ الطرائد الكبيرة؟ يا لكِ من محظوظة! إني لأحسدك، احكي لي عن تجربتك!".

فانطلقت تتحدث بانفعال لأكثر من خمسٍ وأربعين دقيقة، ولم يعد لسفرياتي ذكر. لقد كانت في حاجة إلى مستمع يُنصت إليها بشغف، وهذا كل ما تطلبه الأمر لتستمتع بالحديث عن ذكرياتها.

هل كانت حالة استثنائية؟ كلا، بل تكاد تكون قاعدة عامة، فكل إنسان يحب الحديث حين يجد من يصغي إليه بصدق واهتمام.

في إحدى الولائم التي أقامها أحد الناشرين في نيويورك، التقيتُ عالم نبات ذائع الصيت. لم يسبق لي أن تحدثتُ إلى عالم نبات، ووجدته شخصاً مدهشاً. جلستُ على حافة مقعدي مأخوذاً بشرحه عن النباتات العصارية والحشيش والمناخ المثالي للبيوت الزجاجية، وروى لي حقائق مذهلة عن نبتة البطاطا المتواضعة. أخبرته أنني أعتني بحديقة صغيرة في شرفتي، فأمدني بنصائح لا تقدر بثمن.

كان هنالك عدد من الضيوف، ولكني تجاهلتهم جميعاً متخطياً كل قواعد اللياقة، لأقضي ساعات أنصت لهذا الرجل بانبهار.

وعند منتصف الليل، ودعت الجميع وانصرفت، وعلمتُ لاحقاً أن العالم التفت إلى مضيفنا قائلاً عني: "يا له من شخص مملٍّ! إنه مستمع رائع، لقد كان حديثه شيقاً وراقياً!".

لكنني لم أقل شيئاً يُذكر! لم يكن بوسعي ذلك، فالنباتات علم أجهله كجهلي بتشريح البطريق! كل ما فعلتُه هو أنني استمعتُ إليه باهتمام عميق، وهو شعر بذلك فأعجب بي.

يُعدُ الإنصات بهذه الطريقة هو أبلغ وسيلة للتعبير عن التقدير الإنساني، وكما قال أحد الكتاب: "قليلون هم من يستطيعون مقاومة إغراء الاهتمام العميق بكلماتهم". أما أنا، فلم أكتفِ بالإصغاء فحسب، بل قدمت لهذا العالم إعجابي الصادق. أخبرته أنه علمني الكثير، وأنني تمنيت لو كنت أملك معارفه، وأنني كنتُ سأكون سعيداً بالتنزه معه بين الحقول، وكل كلمة قلتها كانت صادقة تماماً.

ولهذا، ظن ذلك الرجل أنني محاورٌ رائع، رغم أنني لم أفعل سوى الاستماع بإخلاص وحثه على الحديث.

كيف تنجح في محادثاتك؟ كيف تكسب الآخرين؟ كيف تدير نقاشاتك بذكاء؟ لا سر في الأمر، كما يؤكد البروفيسور العظيم تشارلز دبليو. إليوت: إذا أردت استمالة قلب شخص إليك، وكسب مودّته، وإقناعه برأيك، فليس عليك سوى أن تمنحه انتباهك الكامل عندما يتحدث، فهذا من أصدق صور الإطراء.

كان إليوت نفسه بارعاً في فن الاستماع، ويشهد على ذلك الكاتب الكبير هنري جيمس: "لم يكن الاستماع، بالنسبة للدكتور إليوت، مجرد صمت، بل كان فعلاً في حد ذاته. كان يجلس منتصب القامة، ثابتاً بلا حركة، يضع يديه فوق ركبتيه، يواجه محدثه بكل كيانه مُنصتاً بعينيه كما بأذنيه. لم يكن يصغي فحسب، بل كان يتأمل بعمق، ويفكر فيما يُقال لحظة التفوه به... وحين ينتهي الحديث، يشعر محدثه بأنه قد فُهِم جيداً".

أليس هذا أمراً بديهياً؟ لا حاجة لدراسة أربع سنوات في جامعة هارفارد لاكتشافه! ورغم ذلك، كم من الشركات تستثمر في مبانٍ فاخرة، وتكتف حملاتها الإعلانية، ثم تُوظف موظفين لا يجيدون الاستماع، يقاطعون العملاء، يجادلونهم، ويثيرون استياءهم، وكأنهم يسعون لطردهم!

في أحد متاجر شيكاغو الكبرى، كادت عميلة دائمة أن تهجره إلى الأبد، وذلك لأن بائعة لم تشأ أن تستمع إليها. إنها السيدة هنرييتا دوغلاس، والتي شاركت في دورة تدريبية لدينا، حيث اشترت معطفاً في موسم التخفيضات، وحين عادت إلى منزلها، لاحظت تمزقاً في بطانته، فعادت في اليوم التالي لاستبداله.

غير أن البائعة رفضت الإصغاء إليها قائلة: "لقد اشتريتِ هذا المعطف في التخفيضات"، وأشارت إلى لافتة على الجدار كُتب عليها: "البضائع المخفضة غير قابلة للاستبدال أو الإرجاع". ثم أردفت بنبرة فظة: "لقد اشتريتِه، فاحتفظي به! بإمكانك إصلاح البطانة بنفسكِ".

كادت السيدة دوغلاس أن تنفجر غاضبة، وقررت ألا تطأ قدمها ذلك المتجر مرة أخرى. ولكنها صادفت رئيس القسم الذي كان يعرفها، فسردت على مسامعه تفاصيل ما جرى.

أنصت إليها باهتمام بالغ، فحص المعطف، ثم قال بلطف: "إن هدف سياسة عدم الاستبدال هو تصريف البضائع في نهاية الموسم، ولكنها لا تنطبق على السلع التالفة. بالطبع، سنصلح البطانة أو نبدلها، أو إذا رغبتِ، سنعيد لكِ ثمن المعطف".

يا لها من فجوة شاسعة بين الموقفين! لو لم يكن ذلك المسؤول حاضراً بالمصادفة، ولو لم يُحسن الإصغاء، لفقد المتجر أحد زبائنه الأوفياء.

لا يقل الاستماع أهمية في الأسرة عن عالم الأعمال، فالسيدة ميلي إسبوزيتو من نيويورك، اعتادت أن تصغي بكل كيانها عندما يريد أحد أبنائها التحدث. ذات مساء، كانت جالسة في المطبخ مع ابنها روبرت، وبعد حديث قصير عن أمر يشغل باله، قال لها فجأة: "أمي، أعلم أنكِ تحبينني كثيراً".

تأثرت الأم وقالت: "بالطبع يا عزيزي، وهل كنتَ تشك في ذلك؟".

فأجاب: "لا، لكنني أشعر به حقاً، لأنكِ في كل مرة أريد أن أحدثكِ، تتركين كل شيء وتصغين إليَّ".

فلتتخيل رجلاً غاضباً أو شخصاً دائم التذمر؛ لا يحتاج هؤلاء في أغلب الأحيان سوى لمستمع يتحلى بالصبر يتيح لهم تفريغ شحناتهم حتى يهدأ غضبهم، فما أسهل أن تُهدئ العاصفة بكلمة إنصات!

منذ أعوام خلت، وجدت شركة الهواتف في نيويورك نفسها في مواجهة زبون ثائر، تشتعل في صدره نيران الغضب، لا يكاد صوته يهدأ، ولا تروض ثورته الكلمات.

راح يرعد، ويزبد، ويدخن، ويلوح بالتهديد. يرفض دفع رسوم يصر على أنها مغلوطة، يكتب شكاوى إلى الصحف، يملأ أروقة لجنة الخدمات العامة بالتظلمات، ويخوض معارك قضائية شرسة ضد شركة الهواتف.

ضاقت الشركة بسخطه العارم وضجيجه المستمر، فعهدت بأمره إلى أمهر مندوبيها، لعله يفلح في ترويض ذلك العاصف الجامح. جاء المندوب، وأفسح له المجال ليصب جام غضبه كيفما شاء، لم يقاطعه، ولم يجادله، بل اكتفى بالإيماء موافقاً، وبترديد كلمات التأييد والتفهم.

عاد ذلك المبعوث يروي قصته قائلاً: "لثلاث ساعات متواصلة، أمطرني بوابلٍ من الشكاوى والتظلمات، وأنا أصغي إليه صامتاً، مبتسماً، مؤيداً، حتى إذا فرغ من آخر سهم في جعبته، تركني أمضي. عدت إليه مرة أخرى، فاستأنف حديثه المتشائم باندفاع جديد. قصدت داره أربع مرات، وفي المرة الرابعة، كنت قد أصبحت عضواً فخرياً في الجمعية التي أسسها لتوه: "جمعية حماية مشتركي الهاتف". وما زلت، على حد علمي، العضو الوحيد فيها، إلى جانب السيد (س). لقد أصغيت إليه بانتباه بالغ، وأبديت له التأييد في كل قضية أثارها خلال لقاءاتنا، ولم يسبق له قط أن لقي من شركة الهواتف مثل هذه المعاملة. بدأت حدته تخبو شيئاً فشيئاً، وتحول سخطه الجارف إلى نبرة أكثر إنسانية. لم تُذكر المعضلة التي جئت لحلها إلا في نهاية المطاف، لكن حين حان وقتها، كان النزاع قد تلاشى كأنه لم يكن. سدد جميع الفواتير المتأخرة، وللمرة

الأولى في تاريخه الطويل مع الشركة، سحب شكاواه من لجنة الخدمات العامة".
ولعله كان يرى نفسه فارساً باسلاً، حارساً للحقوق العامة، لكن الحقيقة أنه لم يكن يسعى إلا إلى تأكيد أهميته، وقد نال مراده في بادئ الأمر بالصراخ والتنديد، ثم هدأ تماماً حين فطن إلى أن أهميته قد جُعلت أمراً معترفاً به، فذابت مظالمه المزعومة مثلما يذوب الضباب مع حلول شمس النهار.
قبل أعوام عديدة، اقتحم أحد الزبائن الغاضبين مكتب جوليان إي. دتمير مؤسس أكبر شركة غزل في العالم.
يروي دتمير قائلاً: "كان ذلك الرجل مديناً لنا بمبلغ تافه، لكنه أنكر الدين، فيما كنا على يقين من أنه أخطأ التقدير. أرسلنا إليه الفاتورة مرات عديدة حتى طفح به الكيل، فركب القطار إلى شيكاغو، واقتحم مكتبي ليعلن، بصوت يجلجل غضباً، أنه لن يدفع قرشاً واحداً، ولن يشتري منا بعد اليوم.
أصغيت إليه بصبرٍ جم، وأوشكت أن أقاطعه، لكني قاومت ذلك الدافع، إذ أدركت أن الجدال لن يكون إلا خطأً فادحاً. تركته يسكب غضبه حتى آخر قطرة، وحين هدأ، وبدأت سحابة سخطه تنقشع، قلت له بلطف: "أنا ممتن لك على تكبدك عناء السفر إلى شيكاغو لمناقشة هذا الأمر معي. لقد أسديت لي خدمة عظيمة؛ لأن انزعاجك من قسم المحاسبة لدينا قد يعني أن عملاء آخرين تعرضوا لمضايقات مماثلة، وهذا ما لا نرغب فيه بأيّة حال. صدقني، أنا أشد حرصاً على سماع شكواك منك على التعبير عنها".
لم يكن يتوقع مثل هذا الردّ، بل رأيت في عينيه خيبة رجلٍ كان قد تهيأ لنزال، ثم رأى نفسه أمام خصم لا يقابل الصراع بالصراع، بل بالشكر! ثم وعدته بإلغاء دينه، وقلت له: "إن رجلاً دقيق التنظيم مثلك، لا يشغله سوى حساب واحد، يستحيل أن يقع في الخطأ كما قد يتعثر محاسبونا المنشغلون بحسابات آلاف العملاء".
أخبرته إنني أفهم مشاعره حق الفهم، وإنني لو كنت في موضعه لفعلت على الأرجح ما فعل. ثم، إذ لم يعد راغباً في التعامل معنا، دللته على بعض الموردين الآخرين الذين قد يجد لديهم حاجته من الأقمشة.
كان من عادتنا، كلما جاء إلى شيكاغو، أن نتناول الغداء معاً. وهذه المرة، كررت عليه الدعوة، فلباها على مضض. غير أنه، حين عاد معي إلى المكتب، فاجأني بأضخم طلبية عهد إلينا بها طيلة حياته. عاد إلى دياره بنفس أكثر هدوءاً واتزاناً، ثم، وقد استيقظ فيه حس الإنصاف، راح ينبش في أوراقه حتى اهتدى إلى الفاتورة الضائعة، فبعث إلينا بشيك يغطي المبلغ المستحق مرفقاً باعتذاره.
مرت الأعوام، وحين رُزق بابن أطلق عليه اسماً ثانياً: "دتمير"، وقد ظل وفياً لنا، صديقاً وعميلاً، حتى وافاه الأجل بعد اثنين وعشرين عاماً.
منذ زمن بعيد، كان هنالك مهاجر هولندي معدم يمضي وقته بعد الدراسة في مسح نوافذ أحد المخابز. عانى والداه في فقر مدقع حتى أنهما كانا يرسلان أبناءهما يومياً ليجمعوا فتات الفحم المتناثر من عربات النقل. حمل اسم إدوارد بوك، ولم يحظَ بتعليم يُذكر، بيد أنه أصبح فيما بعد أحد عمالقة النشر الصحفي. كيف بلغ تلك المكانة؟ ذلك حديث يطول، لكنني أستطيع أن أضع يديك على مفتاح نجاحه.
وكما سترى، فقد كان تطبيقه للمبادئ الواردة في هذا الكتاب هو الذي شق له طريق المجد.
غادر المدرسة وهو لم يزل في الثالثة عشرة، والتحق بوظيفة متواضعة في "ويسترن يونيون". لكنه لم يكف يوماً عن طلب العلم. راح يعلم نفسه بنفسه، يقتصد في المواصلات، ويزهد في وجبة الغداء حتى استطاع أن يدخر ما يكفي لشراء موسوعة عن العظماء، ثم قام بشيء لم يسبقه إليه أحد: بعد أن قرأ سير هؤلاء العظماء، كتب إلى كثير منهم يستقصي تفاصيل مجهولة من حياتهم الأولى.
زار بعضهم، وأحسن الإصغاء إليهم، فاسترسلوا في الحديث عن أنفسهم. كتب إلى الجنرال جيمس جارفيلد الذي كان آنذاك مرشحاً للرئاسة، يسأله إن كان صحيحاً أنه، في صباه، اعتاد أن يتبع المراكب الشراعية على طول القناة. فرد عليه جارفيلد بنفسه. كتب إلى الجنرال جرانت يسأله عن تفاصيل إحدى معاركه، فما كان من جرانت إلا أن رسم له خريطة المعركة، ثم دعاه إلى العشاء، وبات معه ليلته. كان بوك وقتئذٍ لم يتجاوز الرابعة عشرة والنصف!

كتب أيضاً إلى إيمرسون يطلب منه أن يسرد له تفاصيل حياته وأعماله. وهكذا، سرعان ما وجد الفتى، الذي لم يكن سوى موظف صغير في "ويسترن يونيون"، نفسه على صلة بأعظم الشخصيات في الولايات المتحدة الأمريكية. لم يقتصر الأمر على تبادل الرسائل، بل صار ضيفاً مرحباً به لديهم في العطل والمناسبات.

لا شك أن هذه التجارب المتلاحقة صقلت شخصيته، ومنحته ثقة بالنفس، وطموحاً جارفاً، ورؤية نافذة للحياة، فقلبت مجراها رأساً على عقب. وكل ذلك، كما أؤكد مراراً، لم يكن سوى ثمرة التزامه بالمبادئ التي يتناولها هذا الكتاب.

ومن بين الصحفيين الذين تميّزوا بفن استنطاق المشاهير، تصدر إسحاق ماركوسون الصفوف الأولى. كان يؤمن بأن إخفاق الكثيرين في تحقيق مآربهم يعود إلى افتقارهم لمهارة الإصغاء، وقد قال ذات يوم: "إنهم منشغلون للغاية بالتفكير فيما سيقولونه بعد لحظات، لدرجة أنهم لا ينصتون حقاً لما يُقال لهم في اللحظة الراهنة... لقد أسرّ لي العديد من العظماء بأنهم يفضلون المستمع الجيد على المتحدث البليغ. ولكن، ويا للأسف، نادرون هم أولئك الذين يُجيدون الإصغاء حقاً".

وما يتوق إليه العظماء، يتوق إليه الناس جميعاً، فالإنسان، أيّاً كان، تواق إلى أن يُصغى إليه. وكما قال أحد الكتاب: "كم من الناس يستدعون الطبيب، وهم في واقع الأمر ليسوا في حاجة إلا إلى أذن مصغية".

في أحلك فصول الحرب الأهلية الأميركية اضطراباً، بعث لينكولن برسالة إلى صديق قديم في سبرينغفيلد يدعوه إلى واشنطن، إذ كان في أمس الحاجة إلى من ينصت إليه في مناقشة قضايا ملحّة. وحين لبّى الصديق الدعوة، أمضى لينكولن ساعات طوالاً يبادله أطراف الحديث مستعرضاً قضية تحرير العبيد، مفنداً الحجج المؤيدة والمعارضة، ومستعيداً قراءة المقالات والرسائل المنشورة حول الأمر، بين من يهاجمه لتأخره في إلغاء العبودية، ومن يهاجمه خشية أن يُقدم على ذلك. وعندما فرغ من حديثه، صافح صديقه، ودعه، وأعاده إلى ولايته دون أن يطلب منه رأياً أو تعليقاً بكلمة واحدة.

لم يكن لينكولن في حاجة إلى مشورة، بل إلى أن يفرغ ما في صدره، وأن يعيد ترتيب أفكاره، وكما قال صديقه لاحقاً: "عندما فرغ من حديثه، بدا أكثر هدوءاً".

لم يكن يبحث عن ناصح يُملي عليه الحلول، بل عن أذن مصغية تلقي على كتفيها عبء أفكاره المثقلة بالهموم. أليس هذا ما نحتاجه جميعاً حين تضيق بنا الحياة؟ إنه ذات الأمر الذي يرجوه الزبون الساخط، والموظف المقهور، والصديق الذي أنهكه الجرح.

ومن بين أعظم من أتقنوا فن الإصغاء كان سيجموند فرويد. يروي أحد الذين التقوا به: "لقد تأثرت بعمق، ولن أنسى ذلك طيلة حياتي. لقد تمتع بقدرة نادرة لم أرَ مثلها في حياتي. لم يكن ينظر إليك بنظرة ثاقبة تخترق أعماق روحك، بل كانت عيناه تشعان باللطف والود. صوته عميق، ونبرته هادئة، وإيماءاته قليلة. غير أنه منحني انتباهاً غير مسبوق، وأصغى إلى كل كلمة تفوهت بها، حتى حين كنت أرتبك أو أتلعثم. لا يمكنك أن تتصور كم هو رائع أن يُصغى إليك بهذه الطريقة".

إن كنت تريد أن تصبح مادة للسخرية، أو يتعامل معك الناس باستخفاف، أو حتى ينظروا إليك بازدراء، فإليك الوصفة الأكيدة: لا تنصت لأحد، واجعل نفسك محور الكون. إن خطرت لك فكرة وأنت تصغي إلى غيرك، فلا تنتظر حتى ينهي حديثه، ولمَ الانتظار من الأساس؟ فحديثه لا يرقى إلى بريق كلماتك ولا إلى عمق أفكارك! فلا تتردد، قاطعه في الحال، حتى لو كان لا يزال في منتصف الجملة!

هل تعرف أشخاصاً يتصرفون على هذا النحو؟ أما أنا، فللأسف، أعرف الكثيرين...

إنهم كائنات ثقيلة الوطأة، منتفخون بذواتهم، مترعون بوهم الأهمية، وكأن العالم يدور في فلكهم! والغريب أن بعضهم من ذوي الشهرة والمكانة. وكما قال نيكولاس موراي باتلر، رئيس جامعة كولومبيا: "إن الرجل الذي لا يتحدث إلا عن نفسه، لا يفكر إلا في نفسه. ومن لا يفكر إلا في نفسه، فهو فظ لا يُرجى تهذيبه". ثم أضاف مؤكداً: "إنه عديم التربية، مهما بلغ من العلم والمعرفة".

فإن كنت حريصاً على أن يُستحسن حديثك، فتعلم فن الإصغاء. اتبع نصيحة تلك المرأة الذكية التي قالت: " إن أردت أن تكون محط اهتمام الآخرين، فاجعل اهتمامك منصباً عليهم أولاً، فالبريق الحقيقي ليس في الحديث عن نفسك، بل في

إظهار الشغف بما يقولونه".
حفز محدثك على الحديث بطرح أسئلة تنم عن اهتمامك به؛ استفسر عن حياته، عن تجاربه، عن آماله وآلامه. تذكر دائماً أن الإنسان مشغول بهمومه أكثر من أي شيء آخر، فالألم الذي يعتري أسنانه يؤرقه أكثر من مجاعة تفتك بمليون إنسان، ودمل صغير في ظهره يشغل تفكيره أكثر من عشرات الزلازل التي تضرب القارات البعيدة. اجعل هذا في ذهنك في كل حوار تخوضه، وستدرك حينها سر كسب القلوب.

القاعدة السابعة

أحسن الإصغاء، وشجع الآخرين على الحديث عن أنفسهم

الفصل الثامن

كيف تثير اهتمام الآخرين؟

كان ضيوف ثيودور روزفلت يدهشون من مدى اتساع معرفته وتنوعها؛ فقد استطاع التحدث بمهارة مع أي شخص، سواء أكان رعاة بقر أو فلاحين أو سياسيين أو دبلوماسيين. فما سر ذلك التميز؟ عندما كان ينتظر زائراً، يظل مستيقظاً طوال الليل السابق ليغمر نفسه في دراسة الموضوعات التي يهتم بها ضيفه بشكل خاص.

لقد أدرك روزفلت، مثلما أدرك كل من نالوا شعبية واسعة، أن الطريق إلى قلب المرء تبدأ بالحديث عن الأمور المفضلة لديه أكثر من أي شيء آخر.

أما وليم ليون فيلفس، أستاذ الأدب في جامعة ييل، فقد فطن إلى هذه الحقيقة منذ سن مبكرة.

يروي في كتابه مقال في الطبيعة البشرية: "كنت في الثامنة من عمري، وأمضيت عطلتي في منزل عمتي. في إحدى الأمسيات، زارنا رجل مسن، وبعد تبادل بعض المجاملات مع عمتي، وجّه اهتمامه بالكامل نحوي. في ذلك الوقت، كنت شغوفاً بالقوارب، وكان ضيفنا يتحدث عنها بأسلوب رائع للغاية.

بعد رحيله، لم أتمالك نفسي من التعبير عن إعجابي به: يا له من شخص رائع! كم يحب القوارب وكم يعرف عنها! بيد أن عمتي أوضحت لي أنه يعمل محامياً في نيويورك، وأن القوارب لم تكن تعنيه في شيء.

فسألتها متعجباً: إذن، لمَ تحدث عن هذا الموضوع فحسب؟

فابتسمت وقالت: لأنه رجل مهذب. فطن إلى أن القوارب تستهويك، فاختار الحديث عما تحب. وبهذا، استطاع أن يحقق الانسجام معك.

وأضاف وليم ليون فيلفس: لم أنسَ قط تعليق عمتي.

في رسالة بعث بها السيد إدوارد تشالي، الناشط في مجال الكشافة، روى تجربة تحمل في طياتها درساً عميقاً، حيث قال: "في أحد الأيام، بلغني أن مهرجاناً عالمياً للكشافة سيُقام في أوروبا، وكنت أرغب بشدة في أن يشارك أحد أبنائي فيه. وبناء على ذلك، قررت اللجوء إلى رئيس إحدى الشركات الكبرى طلباً للدعم المالي.

وبمحض المصادفة، اكتشفت أن ذلك الرجل قد كتب يوماً (شيكاً) مصرفياً بمليون دولار، ولم يكتفِ بذلك، بل احتفظ به بعد تحصيله وعرضه كتحفة نادرة.

وحينما التقيته، لم أبدأ حديثي مباشرة بما جئت من أجله، بل طلبت منه رؤية ذلك الشيك العجيب. مليون دولار! أخبرته أنني لم أصادف في حياتي من كتب مثل هذا الشيك، وأنني أتوق لإخبار الكشافة أنني رأيته بعينيّ. تهللت أساريره، وأراني إياه بكل حماس، ولم يكتفِ بذلك، بل راح يروي لي قصة إصداره.

لم يمضِ وقت طويل حتى التفت إليّ قائلاً: "أوه، بالمناسبة، بماذا ترغب في التحدث؟" فطرحت عليه طلبي بكل هدوء. لم أكن أتوقع الكثير، لكنه فاجأني بعرض لم يخطر لي على بال؛ إذ لم يكتفِ بإبداء الموافقة، بل قرر تغطية نفقات خمسة شباب بدلاً من فتى واحد، بل وشملني أنا أيضاً بالسفر، ومنحني خطاب ضمان بقيمة ألف دولار، إلى جانب دعوات لزيارة مديري فروع شركته. وحين وصلنا إلى باريس، حيث كان يقيم، استقبلنا بنفسه وأخذنا في جولة بين معالم المدينة".

يقول تشالي: "منذ ذلك الحين، وفر ذلك الرجل وظائف لبعض كشافي، وما زال أثره ممتداً في حركتنا. لكنني واثق تمام الثقة أنه لو لم أبدأ بما يشد انتباهه ويثير اهتمامه، لما ظفرتُ حتى بنذر يسير مما حظيتُ به".

منذ أربع سنوات، كان هنري دوفيرنوي، صاحب إحدى كبرى شركات المخابز الصناعية في نيويورك، يسعى جاهداً لإقناع أحد الفنادق الكبرى بشراء خبزه. زار المدير أسبوعياً، وحرص على التواجد في كل مناسبة قد تجمعه به، بل نزل في الفندق نفسه ليكون أقرب إليه، لكن دون جدوى.

وبعد أن خضع لتدريب في فن التعامل مع الآخرين، فطن إلى ضرورة تغيير استراتيجيته. لم يعد يسأل كيف يبيع له الخبز، بل ما الذي يشغله حقاً؟

اكتشف أن المدير كان عضواً فاعلاً في جمعية "أعضاء فنادق أمريكا"، بل وكان يقودها بحماس بالغ. وهنا، بدلاً من الحديث عن مخابزه ومنتجاته، بدأ دوفيرنوي حديثه عن هذه الجمعية، فأضاءت عينا المدير، واندفع يتحدث عنها بشغف وحرارة لنصف ساعة متواصلة. لم تمضِ الجلسة حتى أصبح دوفيرنوي نفسه عضواً في الجمعية منسجماً مع عالم مدير الفندق، ومتقرباً إليه دون تصنع أو رياء.

لم يذكر الخبز على الإطلاق، ومع ذلك، بعد أيام قليلة، تلقى اتصالاً من المدير المالي للفندق يطلب منه تقديم عينات وأسعار.

قال لي أحدهم: "لا أدري ما الذي فعلته معه، ولكن المدير لا يتحدث عن شيء سوى عنك الآن".

لكم أن تتخيلوا! مضت أربع سنوات وأنا أطارده من أجل عقد، وكان من المحتمل أن أظل أطارده لو لم أبذل جهداً لمعرفة اهتماماته والأشياء التي تشغل قلبه.

قرر إدوارد هاريمان من ولاية ميريلاند أن يقيم في وادي كومبرلاند الرائع بعد أن أكمل خدمته العسكرية. وللأسف، بدت الفرص الوظيفية في تلك المنطقة آنذاك ضئيلة للغاية. وعقب بحث سريع، اكتشف هاريمان أن رجل الأعمال الكبير، ر. ج. فونكهوزر، يملك ويدير مجموعة من الشركات في الوادي. كانت ثروته الطائلة تشد انتباه هاريمان، لكن فونكهوزر عُرف عنه صعوبة الوصول إليه، فهو يبتعد عن المتطفلين والباحثين عن العمل. يروي هاريمان بنفسه كيف أفلح في الحصول على فرصة لمقابلته.

"وعبر بحثي الدؤوب مع عدد من الأشخاص، اكتشفت أن المال والقوة هما الدافعان الرئيسيان في حياة ذلك الرجل. ولأنه يتوارى خلف صرامة وكيلة أعماله المخلصة ليحمي نفسه من أمثالي، قررت أن أسبر أغوار اهتمامات وطموحات هذه السيدة، ثم ذهبت لرؤيتها في مكتبها دون أن يتم إعلامه مسبقاً. كانت تعمل مع السيد فونكهوزر منذ خمسة عشر عاماً، وعندما أوضحت لها أن لديّ عرضاً قد يتحول إلى نجاح سياسي ومالي له، غمرتها حماسة عارمة. أضفت أنه إذا رغبت، بإمكانها أن تساهم بفاعلية في ذلك النجاح. وعلى الفور، نظمت لي مقابلة مع السيد فونكهوزر.

دخلت المكتب الإداري الفخم، وأنا عازم على عدم طرح طلب وظيفة في بادئ الأمر. لمحت السيد فونكهوزر جالساً وراء مكتبه الضخم، وعندما رآني، قال بصوت عميق: "إذن أيها الشاب، ماذا لديك؟" أجبته قائلاً: "سيد فونكهوزر، أعتقد أنني أستطيع مساعدتك في جني المال". نهض على الفور ودعاني للجلوس في أحد مقاعد مكتبه الوثيرة.

شرحت له أفكاري ومؤهلاتي التي تتيح لي بلوغ الهدف المنشود. أخبرته كيف باستطاعتي أن أساهم في نجاحه الشخصي كما في نجاح أعماله. وسرعان ما أبدى اهتماماً فورياً بخدماتي، ومنذ أكثر من عشرين عاماً وأنا أحقق النجاح في مشاريعه، ننجح معاً ونزدهر.

إن محاورة الآخرين حول ما يشغل اهتماماتهم لا تعود بالنفع عليهم وحدهم، بل تثري أيضاً معارفك وتوسع مداركك. هذا ما جسده هاوارد هيرزيغ، الخبير في الاتصال الداخلي داخل الشركات، حين جعل من ذلك النهج قاعدة راسخة في تواصله. وعندما سُئل عن الثمار التي حصدها من تبني هذا المبدأ، أجاب قائلاً: إنه لا يقتصر على استقاء رؤى متنوعة من كل فرد فحسب، بل يمنحه أيضاً فرصة لإثراء آفاقه وتوسيع مداركه.

القاعدة الثامنة

الحديث مع محاورك عما يشغله يعمق التواصل ويثري الحوار

الفصل التاسع

كيف تكسب الإعجاب في الحال

ذات يوم، بينما كنت في مكتب البريد، وقفت منتظراً دوري عند شباك "الرسائل الموصى بها، وسرعان ما استرعى انتباهي وجه الموظف الذي ارتسمت عليه بوضوح علامات السأم والرتابة. تأملت لحاله، فأدركت كم هو مرهق أن يقضي المرء يومه بين وزن الرسائل، وبيع الطوابع، وملء الإيصالات دون تجديد أو تغيير. وعندئذٍ راودتني فكرة: لمَ لا أحاول أن أرسم على وجهه ابتسامة؟ ولكن كيف السبيل إلى ذلك؟ كان لا بد من إطراء صادق يبعث في نفسه السرور. قد يكون من الصعب العثور على شيء نمدح به الغرباء، إلا أن الأمر بدا واضحاً هذه المرة، فقد كان لهذا الموظف شعر رائع يستحق الثناء.

وبينما كان يزن رسالتي، قلت له: "أتمنى لو كان لي شعر كشعرك!"، فرفع رأسه متفاجئاً، ثم ابتسم ابتسامة خجولة قائلاً: "أوه! لم يعد كما كان"، فأكدت له أن شعره بالفعل رائع، ورأيته يظهر سعادة غامرة، بل بدا كمن أشرقت روحه. تجاذبنا أطراف الحديث قليلاً، وفي نهاية المطاف قال لي: "لقد أثنى على شعري كثيراً". أراهن أن ذلك الشاب شعر وكأنه طائر خفيف، وأنه عاد إلى منزله ليخبر زوجته بما أخبرته به، وفي المساء نظر إلى شعره في المرآة وقال لنفسه: "بالفعل، إنه جميل حقاً".

عندما رويت هذه الحكاية أمام جمهور، سألني أحدهم: "ماذا كنت تريد الحصول عليه من ذلك الرجل؟" يا للعجب! وهل كنت أطمح في شيء؟ إذا بلغ بنا الجفاء أن نحجم عن منح الآخرين لحظة فرح، أو أن نبخل عليهم بكلمة طيبة ما لم نرجُ منها نفعاً، وإذا ضاقت صدورنا حتى غدت مثل "تفاحة برية حامضة"، فإننا، وبلا شك، نستحق الخواء الذي سنجنيه والفشل الذي سنلقاه.

لكن، في واقع الأمر، كانت لديّ رغبة واحدة، وهي رغبة لا تقدر بثمن: تلك اللذة الفائقة التي تأتي من قيامنا بفعل غير أناني، من تلك الأفعال الجليلة التي تبقى في ذاكرتنا طويلاً بعد وقوعها.

هنالك قاعدة جوهرية لا بد أن نتبعها في تعاملنا مع الآخرين، وإذا لم نلتزم بها، فإننا سنواجه مصاعب لا حصر لها، وهذه القاعدة هي: اجعل الآخرين يشعرون بأهميتهم. وكما أوضح البروفيسور جون ديوي، فإن الرغبة في أن يكون الإنسان مهماً هي أقوى رغبة بشرية.

لقد فكر الفلاسفة على مر العصور في المبادئ التي تحكم علاقات البشر ببعضهم، وفي النهاية لم يتوصلوا إلى مبدأ أكثر فعالية من ذلك المبدأ. إنه مبدأ قديم بقدم التاريخ البشري، فقد علمه زرادشت لأتباعه في بلاد فارس منذ ثلاثة آلاف عام، وبشَر به كونفوشيوس في الصين قبل أربعة وعشرين قرناً. كما علمه لاو تسي، مؤسس الفلسفة الطاوية، لتلاميذه في وادي هان. وقبل خمسمائة عام من ميلاد المسيح، نادى به بوذا على ضفاف نهر الغانج المقدس، وذكرته الكتب المقدسة للهندوس قبل ميلاده بألف عام. وفي وقت لاحق، بشر به المسيح بين تلال يهوذا الصخرية، وقد لخصه في جملة واحدة، أعتقد أنها الأهم في تاريخ البشرية: "افعل مع الآخرين كما تحب أن يفعلوا معك".

أنت ترغب في أن يقدرك من حولك، وتحب أن يعترف الآخرون بفضلك. تجد لذة غامرة في أن تشعر بأهميتك في محيطك الصغير. تكره المدائح الزائفة، لكنك تتوق إلى الإطراء الصادق. تريد أن تُكرم، وتُشجع، وتُمدح. جميعنا نطمح إلى ذلك.

فلنمتثل إذن لقانون الكتاب المقدس: دعونا نقدم للآخرين ما نرغب في تلقيه منهم. ومتى؟ كيف؟ أين؟ الإجابة بسيطة للغاية: دائماً وفي كل مكان.

ليس من الضروري أن تكون سفيراً لتطبيق هذه الفلسفة. جمل بسيطة مثل: "أرجو أن تعذرني إذا كنت قد أزعجتك..". أو "هل بالإمكان أن تكون لطيفاً...؟" أو "من فضلك..". مع إضافة "شكراً"، هي الزيت الذي يشحذ آليات حياتنا اليومية، وهي أيضاً دليل على حسن التربية.

كان الروائي هال كايم، والذي كان ابناً لعامل حدادة ولم يحصل سوى على تعليم بسيط، قد حقق شهرة واسعة النطاق.

إليك كيف بدأت مسيرته. كان يحب الشعر وكل قصائد دانتي غابرييل روسيتي، وبعد أن كتب مقالاً مدح فيه أعمال الشاعر، أرسل له نسخة منه، مما أسعده للغاية؛ ومن المحتمل أنه فكر: "شاب ذو رأي عالٍ مثلي، لا بد أن يتحلى بذكاء حاد وفطنة بالغة"، فدعا ابن عامل الحدادة ليصبح وكيل أعماله. وبفضل هذه الفرصة، قابل ذلك الشاب كبار الأدباء، وبفضل توجيهاتهم، بدأ في الكتابة وحقق نجاحاً باهراً، وقد أصبحت قلعته "جريبا كاسل" في جزيرة مان مقصداً للسياح، وترك ثروة تقدر بمليوني ونصف المليون دولار. ورغم ذلك، كان من الممكن أن يموت فقيراً ومجهولاً لو لم يكتب ذلك المقال الذي عبر فيه عن إعجابه برجل عظيم.

هذه هي القوة، القوة العجيبة للثناء عندما يأتي من القلب.

لقد رأى روسيتي ذاته شخصاً ذا أهمية، فماذا في ذلك؟ كل منا يظن في نفسه أنه مهم، بل عظيم الأهمية. لا شك أن حياة العديد من الناس قد تتغير لو أننا أخذنا وقتاً قليلاً لنظهر لهم كم هم مهمون في نظرنا.

كتب رونالد روواند، أحد مدرسي دوراتنا في التواصل الفعال في كاليفورنيا، وأستاذ في معهد الفنون والصناعات، عن أحد طلابه، كريس، في السنة الأولى: "كان كريس شاباً هادئاً تغلفه ظلال التردد ويفتقر إلى الثقة بنفسه، من ذلك النوع الذي يمر بين الآخرين دون أن يُمنح التقدير الذي يستحقه. أما أنا، فكنت أدرّس أيضاً في فصل دراسي أكثر تقدماً، لا يُقبل فيه إلا المميزون، حيث يعد الالتحاق به امتيازاً ورمزاً للمكانة الاجتماعية.

في أحد أيام الأربعاء، كان كريس يعمل بكل اجتهاد في مكانه، وأحسست أنه مشتعل بنار داخلية. سألته إن كان يرغب في الانضمام إلى الدورة العليا. لو كنت قد رأيتم تعبير عينيه، لما كان بإمكانكم أن تنسوا تلك اللحظة، فكيف يحاول ذلك الفتى البالغ من العمر أربعة عشر عاماً كبح دموعه! هل بوسعي، أنا، السيد روواند؟ هل بوسعي ذلك؟ نعم، كريس، أنت قادر.

لم أستطع الاستمرار، فقد كانت الدموع تتجمع في عيني، وعندما غادر كريس الفصل في ذلك اليوم، بدا كأنه قد نمت قامته عشر سنتيمترات. نظر إليّ في عيني وقال بنبرة واثقة: "شكراً سيد روواند".

لقد لقنني كريس درساً لن أنساه ما حييت: حاجتنا العميقة لأن نشعر بأهميتنا. ولكي أحفر هذا الدرس في ذاكرتي، كتبت على لوحة عبارة واحدة تحمل كل المعنى: "أنت مهم". علقتها في فصلي ليقرأها الجميع كل يوم، ولكي أذكر نفسي بأن لكل طالب قيمة تعادل الجميع في نظري.

لننتبه إلى ذلك: كل إنسان نلتقيه يعتقد أنه يتفوق علينا في أمر ما. إذا رغبت في أن تجد طريقاً إلى قلبه، فاعترف له دون جهد أنه ذو قيمة، وأنه يستحق الاحترام.

تذكروا قول إيمرسون: "كل إنسان هو أفضل مني في شيء ما، وأنا أتعلم منه". من المحزن أن نرى أولئك الذين لا يملكون ما يفتخرون به يسعون إلى سد عجزهم الداخلي من خلال مظاهر زائفة من الكبرياء التي تجرح من يشهدها.

وكما قال شكسبير: "يا لهذا الإنسان! يا له من كائن تافه! متباهٍ بسلطة هزيلة، يؤدي أمام السماء مشاهد هزلية، حتى إن الملائكة تجهش بالبكاء".

والآن، دعونا نتأمل ثلاث حالات كان لتطبيق هذه المبادئ فيها أثر مدهش.

إليكم أولاً حالة محامٍ من كونيتيكت، طلب أن لا يُذكر اسمه بسبب عائلته، لذا سنسميه "م. ر".

بعد أن التحق بتدريبنا، سافر م. ر. مع زوجته في رحلة إلى لونغ آيلاند لزيارة أقاربه. وذات يوم، وجد نفسه مع عمة زوجته العجوز التي تركتهما للمضي في زيارات أخرى. قرر م. ر. تطبيق المبادئ التي تعلمها، فأخذ يبحث حوله عن شيء بإمكانه أن يعبر عن إعجابه به بصدق.

سألها: هل شُيد هذا المنزل في عام 1890؟ أجابت: نعم، بالفعل، فتابع قائلاً: "إنه يذكرني بالبيت الذي وُلدت فيه. إنه بناء رائع... واسع... وبتصميم فني بديع. لم يعد أحد يبني بهذه الطريقة في الوقت الحالي". قالت العجوز: "أنت على حق! شبان اليوم لا يعرفون قيمة المنزل الجميل. كل ما يرغبون فيه هو شقة صغيرة وسيارة فاخرة".

راحت تروي له ذكرياتها العزيزة بصوت مؤثر: "إنه منزل مثالي... تم بناؤه بحب. لم نكن في حاجة إلى مهندس معماري،

فقد خططنا له بأنفسنا". ثم اصطحبته في جولة لتريه الغرف، بينما كان يتأمل، ببطء واهتمام، تلك المقتنيات الثمينة التي جمعتها على مدار حياتها: شالات كشميرية ناعمة، وأواني صينية عتيقة تزخر بالفن، وأثاث فرنسي ينبض بالأناقة، ولوحات إيطالية تنطق بالجمال، وستائر حريرية فاخرة، جلبتها بعناية من أحد القصور الفرنسية.

وبعد أن فرغت من عرض المنزل عليه، قادته إلى المرآب. وهناك كانت تقف سيارتها "باكارد" تكاد تحتفظ ببريقها وكأنها لم تبرح مكانها. نظرت إليها نظرة حانية، ثم قالت بصوت خافت تغمره الذكريات: لقد اشترى زوجي هذه السيارة قبل وفاته، ولم أقُدها منذ ذلك الحين... لكنك تقدر الجمال، وأنا أريد أن أهديك هذه السيارة.

قال م. ر. بنبرة مترددة: "ولكن عمتي، أنت تفرحينني حقاً، هذا كثير للغاية. أنا ممتن لكرمك، لكنني لا أستطيع قبول ذلك. أنا لست حتى أحد أقاربك. أملك سيارة جديدة بالفعل... ثم لديك العديد من أبناء إخوتك الذين سيكونون سعيدين بهذه الهدية".

فأجابته العجوز بنبرة حادة: "أبناء إخوتي! آه، نعم، أبناء إخوتي الذين ينتظرون وفاتي ليأخذوا السيارة. لكنهم لن يتمكنوا من الحصول عليها".

قال م. ر. محاولاً تهدئة روعها: "بوسعك بيعها إلى أحد التجار".

فأجابت مستنكرة: "بيعها! هل تظن أنني سأبيع هذه السيارة؟ هل من الممكن أن أسمح لأناس غرباء بالجلوس فيها؟! هذه السيارة التي اشتراها لي زوجي! ... لا، لن أبيعها بالطبع... سأعطيها لك. أنت تحب الأشياء الجميلة".

لم يكن أمام م. ر. سوى قبول الهدية دون أن يجرح مشاعرها، فقد كانت تلك العجوز التي تحيا وحدها في بيتها مترامي الأطراف، بين مقتنياتها الثمينة وذكرياتها، تعيش في عزلة وحيدة عن الحب والإعجاب. لقد عاشت أيام شبابها فائضة بالجمال والمجد، ولكنها في شيخوختها، افتقدت إلى تلك العاطفة التي كانت تملأ أيامها. وعندما رأت فيه ما افتقدته طيلة ذلك الزمن، لم تجد ما تقدمه لها سوى هدية فاخرة، سيارة "باكارد"

كان أحد المشاركين في تدريباتي مهندساً معمارياً متخصصاً في تنسيق الحدائق يروي حادثة عجيبة قال فيها:

كنت منشغلاً في تصميم حديقة لمحامٍ مرموق، وحين جاء ليزودني بتوجيهاته، لفت نظري شيء آخر. كانت لديه ملاجئ رائعة للكلاب، فأردت أن أعبر عن إعجابي بذلك فقلت له: "لديك كلاب مدهشة يا سيدي. يبدو أنك تحصد العديد من الجوائز سنوياً في معرض ماديسون سكوير جاردن.

لم أكن أتوقع أن مجرد إطراء بسيط سيُحدث مثل هذا التأثير. توقفت ملامح الجدية على وجهه، وارتسمت عليه لمحة من الفخر، ثم قال بنبرة متحمسة: "نعم، إنني أعشق الكلاب. هل ترغب في رؤية ملاجئي؟".

وهكذا، قضى أكثر من ساعة يعرض لي كلابه واحداً تلو الآخر متباهياً بإنجازاتها، ومفتخراً بسلالاتها التي حفظ تفاصيلها عن ظهر قلب. وحين فرغ من حديثه عنها، التفت إليَّ فجأة وسألني: "هل لديك طفل صغير؟".

أجبته: "نعم، لديّ ابن".

ابتسم قائلاً: "ألا تظن أن جرواً صغيراً سيكون هدية رائعة له؟".

لم أصدق ما سمعت! وقبل أن أتمكن من الرد، تابع قائلاً بحماس: "إذن، سأهديه لك!"، ثم شرع في شرح تفاصيل العناية به، لكنه توقف فجأة وقال: "ستنسى كل هذه التفاصيل، الأفضل أن أدونها لك"، وقد دخل إلى المنزل، حيث جلس أمام الآلة الكاتبة، وأخذ يدون بعناية سلالة الجرو ونظامه الغذائي.

وهكذا، منحني ذلك الرجل كلباً ثميناً ووهبني من وقته ساعة كاملة، فقط لأنني أعربت عن إعجابي الصادق بموهبته كمربي كلاب، وبشغفه العميق بهذا الفن.

أما جورج إيستمان، مؤسس شركة "كوداك"، ومخترع الفيلم الشفاف الذي شكل حجر الأساس لصناعة السينما، فقد كان مثالاً آخر على التأثير العميق لكلمة ثناء صادقة.

كان السيد آدمسون، مدير إحدى شركات تصنيع المقاعد، يطمح للفوز بعقد لتوريد المقاعد لمسرح ومدرسة موسيقى بناهما إيستمان في روشستر. وعند وصوله، حذره المعماري قائلاً:

– السيد إيستمان مشغول للغاية. لن يمنحك أكثر من خمس دقائق، فكن موجزاً ثم غادر.
دخل آدمسون إلى المكتب، حيث وجد إيستمان منحنياً على مكتبه. رفع رأسه بعد لحظة، ثم نهض قائلاً: "مرحباً، كيف يمكنني مساعدتك؟"
وبعد التعريف الرسمي، قال آدمسون: "سيدي إيستمان، بينما كنت في الانتظار، لفت انتباهي مكتبك. لا بد أن العمل في مكان كهذا يمنح شعوراً رائعاً. نحن أيضاً متخصصون في تصنيع الأخشاب الجدارية، لكني لم أرَ خشباً بهذه الروعة من قبل".
نظر إليه إيستمان، وكأن كلماته أيقظت فيه ذكرى بعيدة، ثم قال مبتسماً: "لقد ذكرتني بشيء كنت قد نسيته تقريباً. أجل، إنه مكتب جميل، أليس كذلك؟ كنت أستمتع بالعمل فيه كثيراً في بادئ الأمر، لكن مشاغلي صارت تثقل ذهني حتى لم أعد ألحظ هذه التفاصيل".
سار آدمسون عبر الغرفة، مرر يده على أحد الألواح قائلاً: "إنه من خشب البلوط الإنجليزي، أليس كذلك؟ يختلف قليلاً عن البلوط الإيطالي".
أجاب إيستمان، وقد زاد اهتمامه بالمحادثة: "صحيح، لقد جلبته من إنجلترا. اختاره لي صديقي المتخصص في الأخشاب الثمينة".
ومن هذا المنطلق، شرع إيستمان في عرض تفاصيل الزخرفة متحدثاً عن دقة النسب، وجمال النقوش اليدوية، والتصميم الفريد، ثم توقف أمام النافذة مشيراً إلى بعض المؤسسات التي أنشأها لخدمة الإنسانية.
هنأه آدمسون بحرارة على كرمه في توظيف ثروته لخدمة الآخرين. بدا التأثر على إيستمان، فتوجه إلى أحد الرفوف وأخرج كاميرته الأولى، تلك التي شكلت نقطة الانطلاق لرحلته العظيمة.
سأله آدمسون عن بداياته الصعبة، فبدأ إيستمان يسردها بشغف متأثراً بذكريات شبابه: كيف نشأ فقيراً، وكيف كافحت والدته الأرملة لتدير بيتاً للمبيت بينما كان هو يكتب العقود في وكالة تأمين مقابل نصف دولار في اليوم.
حكى كيف ظل شبح الفقر يطارده ليلاً ونهاراً، وكيف قرر أن يجمع من المال ما يكفي ليحمي والدته من العناء القاسي.
ومع ازدياد اهتمام آدمسون، واصل إيستمان حديثه بتأثر مستذكراً لياليه الطويلة في المختبر، حيث كان يعمل بلا كلل بعد انتهاء دوامه، مختبراً المواد الكيميائية ومجرياً التجارب، مكتفياً ببضع ساعات من النوم، بل مضى أحياناً أكثر من 72 ساعة دون خلع ثيابه، غارقاً في شغفه، مهووساً بتحقيق حلمه.
وهكذا، من لقاء كان من المفترض ألا يستمر أكثر من خمس دقائق، انفتح قلب إيستمان، وامتد الحديث ليكشف عن إنسانية رجل صنع التاريخ، لكنه ظل، كسائر البشر، في حاجة إلى من يستمع إليه، ويقدر جهوده، ويشعره بأنه مهم.
كان قد سُمح للسيد آدمسون بالدخول إلى مكتب إيستمان في الساعة 10:15 مع توصية بعدم البقاء أكثر من خمس دقائق، ولكن مرت ساعة، ثم ساعتان، ولا يزالان يتبادلان أطراف الحديث.
وفي نهاية المطاف، قال جورج إيستمان للسيد آدمسون: "في رحلتي الأخيرة إلى اليابان، اقتنيت بعض المقاعد، وأضفتها إلى شرفتي. لكن، وللأسف، تسببت الشمس في تقشير الطلاء! تعالَ لتناول الغداء معي، سأريك إياها". وبعد وجبة الطعام، عرض إيستمان مقاعده اليابانية. بدت ذات قيمة متواضعة، لكن ذلك الملياردير الذي جمع ثروة ضخمة كان يعتز بها لأنها من صنيعه الخاص. وصلت قيمة عقد توريد المقاعد للمبنيين الذين كان يتم إنشاؤهما إلى 90,000 دولار. فمن برأيك حصل على العقد؟ جيمس آدمسون أم أحد منافسيه؟ ومنذ تلك اللحظة، أصبح الرجلان صديقين حميمين حتى وفاة جورج إيستمان.

القاعدة التاسعة

امنح الآخرين شعوراً بقيمتهم، واجعل ذلك نابِعاً من أعماقك

الجزء الثالث

اثنتا عشرة وسيلة لجذب الآخرين إلى وجهة نظرك

الفصل العاشر

أي مكسب تجنيه من الجدال؟

بعد فترة وجيزة من انتهاء الحرب العالمية الأولى، تلقيت درساً لا يُقدر بثمن. كنت حينها مديراً للسيد روس سميث. ذات مساء، حضرت مأدبة عشاء أُقيمت تكريماً له، وأثناء تناول الطعام أخذ جليسي يسرد حكاية مختتماً إياها باقتباس: "إنه إله يُشكل مصائرنا كما يشاء، مهما كانت الصورة التي رسمناها لأنفسنا".

ثم أردف مؤكداً أن ذلك القول مأخوذ من الكتاب المقدس. كنت على يقين تام بأنه مخطئ، لا مجال للشك في ذلك، فهذا الاقتباس من شكسبير بلا أدنى ريب، ولأنني رغبت في إثبات معرفتي وتفوقي، بادرت إلى تصحيحه، على الرغم من أن أحداً لم يطلب مني ذلك. غير أن صاحبي أصر على رأيه مصدوماً من معارضتي له، ومؤكداً بثقة أنه من الكتاب المقدس.

كان جالساً إلى يساري صديقي القديم فرانك هاموند، وهو رجل نهل من بحر الأدب الشكسبيري لسنوات. رأيت فيه الحكم الفصل، فاتجهنا صوبه ليفصل بيننا. أصغى إلينا في هدوء، ثم تحت الطاولة، ربت على ركبتي برفق هامساً: "ديل، أنت مخطئ. السيد محق، هذه العبارة وردت بالفعل في الكتاب المقدس".

عدت إلى منزلي في تلك الليلة بصحبة فرانك، وسألته متعجباً: "فرانك، هل كنت تعلم أن الاقتباس من شكسبير؟"، فأجابني بابتسامة هادئة: "بالطبع، إنه من (هاملت)، الفصل الخامس، المشهد الثاني. ولكن، يا عزيزي ديل... لقد كنا في مأدبة عشاء!

لمَ ترغب في أن تُثبت لشخص آخر أنه على خطأ؟ هل هذه هي الطريقة المثلى لجعل الناس يحبونك؟ لمَ لا تترك لهم فرصة "لحفظ ماء وجههم"؟ لم يطلب منك رأيك. لمَ تبدأ في الجدال عمداً؟ تجنب الجدال دائماً. لقد رحل الشخص الذي قال لي هذه الكلمات، لكن الدرس الذي علمني إياه لا يزال يحمل ثماره، وكنت حقاً في أمس الحاجة إليه، فقد كنت أحب الجدالات. في فترة شبابي، كنت أتناقش مع أخي في كل شيء، في كل موضوع قابل للطرح. وفي الكلية، درست المنطق والجدال، وكنت لا أغيب عن أيّة مناظرة. ليس عبثاً أنني وُلدت في ولاية ميزوري، أرض الجدل والشكوكية.

وبعد ذلك، توليت إدارة دورة تدريبية في فن الجدل، بل وخطر لي، وإن كنت أشعر ببعض الحرج، أن أؤلف كتاباً في هذا المجال. غير أنني، وبعد أن حضرت آلاف المناظرات، وحللت مجرياتها، وخضت غمارها مراراً، خلصت إلى حقيقة لا تقبل الجدل: إن أعظم انتصار في أي سجال هو تفاديه منذ البداية. فابتعد عن الجدال كما تفر من الأفاعي السامة أو من هزات الأرض المدمرة، إذ أن تسع مرات من كل عشرة، لا يخرج أي طرف منه إلا وقد ازداد تشبثاً برأيه.

تلك المعارك لا يُتوَّج فيها أحد بالنصر؛ ففي الحقيقة، إن خسرت... فقد خسرت! وإن ربحت، فقد خسرت أيضاً! كيف ذلك؟ لنفترض أنك انتصرت على خصمك وأثبت له خطأه، فماذا بعد؟ ستنتشي بلذة الانتصار، ولكن ماذا عن خصمك؟ لقد جرحت كبرياءه، وداست كلماتك على اعتزازه بذاته. سيغادر المكان وهو أكثر تمسكاً برأيه؛ لأن القناعة التي تُنتزع بالقوة لا تلبث إلا أن تتصلب في الأعماق.

قبل سنوات، التقيت شاباً إيرلندياً صلب الإرادة يدعى باتريك أوهير، وهو مندوب مبيعات في مجال الشاحنات، لكنه كان يعاني من مشكلة جوهرية تنطوي على أن حماسه للجدل قد فاق مهاراته في البيع. اعتاد أن يتحدى عملاءه، يجادلهم بشدة، يرفع صوته، يفقد أعصابه إذا انتقد أحدهم منتجه. كان ينتصر في كل نقاش، لكنه خسر شيئاً أهم بكثير: لم يبع شيئاً!

اعترف لي ذات مرة، قائلاً: "كم من مرة خرجت من مكتب أحد العملاء وأنا أردد في فخر: لقد سحقته في النقاش! لقد لقنته درساً قاسياً! لكنني لم أبع له شيئاً!".

لم يكن التحدي الذي واجهته مع أوهير تعليمه فن الإقناع أو التحدث بطلاقة، بل كان تعليمه فضيلة الصمت. وبعد أن أتقنها، أصبح أنجح بائع في شركته. كيف؟ لم يعد يدخل في سجالات خاسرة، بل استبدل الجدل بالاحتواء. إذا قال له

أحد العملاء: "شاحنة وايت؟ لن أشتريها حتى لو كانت مجاناً، شاحنات فلان هي الأفضل!"، لم يكن يغضب كما في السابق، بل يبتسم قائلاً: "أنت محق! شاحنات فلان تفوق الوصف، ومن يقتنيها فقد أحسن الاختيار".
وبهذا الرد، اعتاد أن يربك العميل، فلا مجال للنقاش ولا سبب للعناد. وحين يسود الصمت، يوجه الحديث بسلاسة إلى مزايا شاحناته.
لو تناهى إلى مسامعه مثل هذا التعليق في الفترة الماضية، لثار غاضباً وانتقد الشاحنات الأخرى، بيد أنه فطن أخيراً أن الجدال لا يقنع أحداً، بل يرسخ القناعات الراسخة. يقول أوهير: "كلما زادت هجماتي، زاد تمسك العملاء بمواقفهم. اليوم، وأنا أسترجع الماضي، لا أصدق كم من السنوات أهدرتها في النزاع بدلاً من الإقناع".
وكما قال بنجامين فرانكلين: "قد تنتصر في الجدل، لكنك لن تكسب القلوب، فأيّة فائدة في إثبات صوابك إن كنت ستخسر من حولك؟"
لقد فهم المستشار الضريبي فريدريك بارسونز هذا الدرس أيضاً، وذلك حينما واجه مفتش ضرائب متصلب الرأي، حيث رفض إسقاط ضريبة مجحفة رغم كل الأدلة التي بادر بتقديمها. وإذ رأى أن المنطق لم يجدِ نفعاً، بدل استراتيجيته، وقال للمفتش بنبرة إعجاب صادقة:
– بالطبع، هذا القرار قد لا يكون مهماً مقارنة بالمسؤوليات الكبرى التي تتحملها يومياً. لطالما وجدتُ مجال الضرائب مثيراً للاهتمام، لكنني لم أتعلم عنه إلا من الكتب، أما أنت، فقد اكتسبت معرفتك من الواقع، وهذا أمر لا يقدر بثمن.
وعندئذ، تغير سلوك المفتش، وأخذ يتحدث عن خبرته ومغامراته في العمل، ثم عن أسرته وأطفاله. وبعد ثلاثة أيام، كان القرار قد صدر بإعفائه من الضريبة.
ما الذي جرى هنا؟ لقد منح المفتش شعوراً بأهميته، فكان ذلك مفتاح القبول والتفاهم. وكما قال بوذا: "الكراهية لا تنهي الكراهية، بل الحب يفعل ذلك". لا تُحل المعضلات بالجدال والصدام، بل باللباقة، والتقدير، والتفهم.
وقد لخص الرئيس لينكولن هذه الحكمة حين قال لضابط شاب تورط في نزاع: "إن الشخص الذي يسعى للنجاح لا يضيع وقته في الخصومات، فالنزاع يدمر روحك، ويفقدك السيطرة على نفسك. لا تخشَ تقديم بعض التنازلات؛ فمن الحكمة أن تفسح الطريق لحيوان ضال بدلاً من أن تلدغ في محاولتك إبعاده. وحتى إن قتلته، فلن تُزيل أثر العضة".
وأخيراً، أوردت مجلة "بيتس آند بيسيس" حكمة ذهبية مفادها: "حين يصرُّ اثنان على الاتفاق في كل شيء، فإما أن يكون أحدهما زائداً عن الحاجة، أو أن الاختلاف بينهما نعمة تستحق التأمل".
تحكم في غضبك، لا تنجر وراء ردود فعلك الأولى، وراقب نفسك في لحظات الانفعال، فقد لا تكون استجابتك الأولى انعكاساً لأفضل ما فيك. وتذكر دوماً: الناس لا يحكمون عليك بصواب رأيك، بل بكيفية تعاملك مع من يختلف معك.
ابدأ بالإنصات. امنح خصومك الفرصة ليعبروا عن آرائهم. دعهم يتحدثون بلا قيد أو شرط. لا تُبدِ أدنى مقاومة، ولا تدافع عن نفسك، ولا تناقش؛ لأن تلك هي الردود التي تخلق الحواجز، بل حاول أن تبني جسراً من الفهم. لا تشيد جدراناً من النزاع.
بإمكانك البحث عن مناطق التلاقي. عندما تنتهي من الاستماع إلى خصومك حتى النهاية، وجه تفكيرك صوب النقاط والمجالات التي قد تجد فيها مواضع اتفاق.
كن صريحاً. ابحث عن الأماكن التي قد تكون مخطئاً فيها واعترف بذلك. قدّم اعتذارك عن أخطائك، فذلك سيسهم في إبطال مقاومة خصومك ويقلّل من دفاعاتهم، وعدهم أن تفكر في أفكارهم بعناية، وبالفعل، قم بذلك، فقد يكون خصومك على صواب، وحينها سيكون من الأسهل أن تقبل التفكير في مقترحاتهم بدلاً من أن تندفع متهوراً، فتجد نفسك في موقف يسمح لهم أن يذكروك: "لقد حاولنا إخبارك، لكنك لم تستمع".
اشكر خصومك بإخلاص على اهتمامهم، فكل من يكرس وقتاً لعدم الاتفاق معك، يشترك معك في نفس الاهتمامات. اعتبر معارضيَك كأشخاص يسعون بصدق لمساعدتك، وقد تكتشف أنهم سيصبحون أصدقاءك.
أرجئ اتخاذ القرار، وامنح الأطراف المعنية فسحة من الوقت لاستيعاب القضية من جميع جوانبها. اقترح تحديد موعد

لاجتماع لاحق –سواء في نفس اليوم أو في اليوم التالي– لتوفير الفرصة لجمع المعلومات الضرورية واتخاذ قرار أكثر حكمة. ولكي تتأهب لهذا الاجتماع، اسأل نفسك هذه الأسئلة:

- هل من الممكن أن يكون خصومي على صواب؟ أو على الأقل جزئياً؟
- هل هنالك جزء من الحقيقة كامن في حججهم؟
- هل ردة فعلي ستحل المشكلة حقاً أم أنني أريد التخلص من مشاعر الإحباط فحسب؟
- هل سيتسبب ذلك في ابتعاد خصومي عني أم أنهم سيقتربون مني؟
- هل ستزداد تقديرات الناس لي إذا تصرفت على هذا النحو؟
- هل سأنتصر أم سأخسر؟
- ما الثمن الذي سأدفعه إذا فزت؟
- إذا التزمت بالصمت، هل سينقشع الخلاف من تلقاء ذاته؟
- هل هذه المعضلة هي فرصة لنموي وتطوري؟

قال المغني جان بيرس بعد خمسين عاماً من الزواج:

– أنا وزوجتي أبرمنا اتفاقاً منذ زمن بعيد، ولم نحِد عنه مهما اشتد الغضب. حين يرفع أحدنا صوته، يكون على الآخر أن يصغي؛ لأن الحديث المتزامن لا يولد تواصلاً، بل مجرد ضوضاء مشحونة بالمشاعر السلبية.

القاعدة العاشرة

تجنب الجدل،

فهو السبيل الوحيد للخروج منتصراً

الفصل الحادي عشر

الطريق الأقصر لصناعة الأعداء..

وكيف تتفاداها؟

في زمن كان فيه ثيودور روزفلت رئيساً للولايات المتحدة، أقرّ بصدق أن أقصى ما بلغه من يقين في قراراته لم يتجاوز خمسة وسبعين بالمئة، فإن كانت تلك حال أحد أعظم قادة القرن العشرين، فكيف لنا نحن، البشر العاديين، أن نزعم امتلاك الحقيقة المطلقة؟

تصوروا لو أنكم على صواب في خمسة وخمسين بالمئة فقط من قراراتكم، حينها يكفيكم أن تتجهوا إلى وول ستريت لتحصدوا الملايين، وتمتلكوا يختاً فاخراً، بل وربما تتزوجون إحدى نجمات السينما! ولكن، إن كنتم بعيدين حتى عن هذه النسبة، فما الذي يدفعكم إلى المجادلة وكأنكم معصومون من الخطأ؟

إن الحكمة الحقيقية لا تكمن في الانتصار في الجدل، بل في إدراك محدودية معرفتنا، والإنصات إلى الآخرين بإنصاف، لا بعناد يدفعنا إلى إثبات خطئهم لمجرد تأكيد صوابنا.

إنكم قادرون على إظهار خطأ الآخر بنظرة، أو بنبرة صوت، أو بإيماءة أكثر بلاغة من الكلمات نفسها. وإن أخبرتموه أن الصواب قد جانبه، هل تظنون أنكم ستغيرون رأيه؟ لا، على الإطلاق! أنتم بذلك تضربون عقله وحكمه وكرامته. سيجعله هذا الأمر يرد عليكم، لكنه لن يغير رأيه، بل سيتمسك به أكثر. مهما حاولتم بعد ذلك أن تدحضوا أقواله بمنطق أفلاطوني أو كانطي، فلن تؤثروا في قناعته؛ لأنكم ببساطة قد جرحتم كبرياءه.

إياكم أن تستهلوا حديثكم بعبارات مثل: "سأثبت لكم " أو "سأريكم أن..".، فذلك كمن يقول للآخرين، دون تصريح، "أنا أكثر فطنة منكم، وسأجبركم على تغيير قناعاتكم". وهكذا، قبل أن تعرضوا حججكم، تكونون قد أشعلتم فتيل المعارضة، وحفزتم المستمع على التشبث برأيه لا لشيء، إلا لمقاومة ما يراه استعلاءً في طرحكم.

إن إقناع الناس وتغيير آرائهم مهمة شاقة حتى في أفضل الظروف، فلما تعرقلون طريقكم بأنفسكم؟ لمَ تزيدون الأمر تعقيداً؟ إن كنتم تسعون إلى إثبات شيء، فلتجعلوه يتم بسلاسة وهدوء، دون صخب أو تحدٍّ. دعوا حججكم تتسلل برفق، كالماء الذي يشق طريقه بلا عنف، حتى يصل المعنى دون أن يشعر أحد بأنكم تحاولون فرضه.

اتبعوا نصيحة الشاعر: "علم دون أن تبدو كأنك تعلم، قدم العلم الجديد كأنك تذكر شيئاً نسيه الآخرون". قال جوليه منذ ثلاثة قرون مضت: "إن التعليم هو تذكير للآخرين بما يعرفونه بالفعل".

وقد قال اللورد تشيسترفيلد لابنه: "كن أكثر حكمة من الآخرين إن استطعت، ولكن لا تدعهم يشعرون بذلك". أما سقراط فكان يقول لتلاميذه في أثينا: "أنا لا أعرف شيئاً سوى أنني لا أعرف شيئاً".

ما عساي أن أقول؟ لا أدّعي أنني أحكم من سقراط، ولهذا أقلعت عن إخبار الناس أنهم مخطئون، فوجدت في ذلك راحة وحكمة! فإذا واجهكم شخص برأي يبدو لكم خطأ، بل أنتم على يقين من خطئه، أليس الأجدر أن تقولوا له: "أتعلم؟ لم يكن هذا رأيي في بادئ الأمر، لكن قد أكون مخطئاً، وهذا يحدث لي مراراً. وإن كان الأمر كذلك، فسيسرني أن أصحح موقفي. ما رأيك أن نبحث الأمر سوياً؟"

إنها كلمات ساحرة تفتح الأبواب بدلاً من أن توصدها، وتدعو إلى الحوار بدلاً من الجدال: "قد أكون مخطئاً... فلنفحص الأمر معاً"، من ذا الذي بوسعه أن يعترض على مثل هذه الدعوة؟

لقد لجأ أحد المشاركين في تدريبنا، وهو هارولد رينك بائع سيارات دودج في مونتانا، إلى هذه الطريقة مع زبائنه. كان تحت ضغط مستمر من عالم الأعمال، وغالباً ما كان يبدي قسوة شديدة عند التعامل مع شكاوى الزبائن، وقد سبب ذلك السلوك حالات من الغضب، وأدى إلى انخفاض المبيعات وخلق جوّاً متوتراً وغير مريح. "وبعد إدراكي أن رد فعلي لا يجدي نفعاً، جربت أسلوباً جديداً. أصبحت أقول شيئاً مثل: "لقد ارتكبنا العديد من الأخطاء لدرجة أنني غالباً ما أشعر

بالخجل. لعلنا أخطأنا بشأن حالتك. أخبرني بما لا يسير على ما يرام؟". كانت هذه الطريقة تفتح المجال للعميل للتعبير عن غضبه، وبعد أن يفرغ من ذلك، يصبح أكثر استعداداً لحل المشكلة بشكل عقلاني. في الواقع، وجه إليَّ العديد من العملاء الشكر على تفهمي، بل إن اثنين منهم جلبا معهما أصدقاءهما الذين أبدوا اهتماماً بشراء سيارة جديدة. وفي سوق شديد التنافس، نحن في حاجة ماسة إلى العملاء، وأنا مقتنع أنه من خلال احترام آراء جميع عملائنا ومعاملتهم بدبلوماسية ولباقة، نصبح من المنافسين الأقوياء.

لن تواجهوا أية معضلات إذا اعترفتم في الحال بأنكم قد تكونون مخطئين. إن هذا الاعتراف سيمنع أي نقاش، وسيدفع محاوركم لأن يكون عادلاً ومحايداً مثلكم، ليعترف أيضاً أنه عرضة للخطأ.

إذا كنتم واثقين تماماً من خطأ شخص ما، ثم وأجهرتموه بذلك بحدة وجفاء، فما النتيجة المتوقعة؟ هل سيقبل تصحيحكم بروح منفتحة، أم سينتفض مدافعاً عن رأيه بكل ما أوتي من عناد؟

لنتأمل هذا المثال:

حدثنا السيد س.، المحامي الشاب من نيويورك، عن واقعة شهدها أثناء دفاعه عن قضية كبيرة أمام المحكمة العليا في نيويورك. كان النزاع بين مالك سفينة ومورد. وفي أثناء المرافعة، قال أحد القضاة له: "في القانون البحري، مدة التقادم هي ست سنوات، أليس كذلك؟" فتوقف السيد س.، وحدق في القاضي بنظرة حادة، ثم أجاب فجأة: "فخامة القاضي، لا يوجد تقادم في القانون البحري". ساد الصمت في القاعة وكأنما جمد الزمان، ثم تذكر السيد س. قائلاً: "جانب القاضي الصواب، وأخبرته بذلك. ولكن، هل بدت هذه الطريقة المثلى لإقناع القاضي بأن يتبنى رأيي؟ بالطبع لا. كنت على يقين أنني على صواب، وكنت قد قدمت حججي كما لم أفعل من قبل، غير أنني في النهاية خسرت القضية، فقد ارتكبت الخطأ الفادح، وهو أنني أظهرت له خطأه أمام شخصية رفيعة الشأن.

قلائل هم من يمتلكون حكماً صافياً وعقلاً منيراً، ومعظمنا، بما في ذلك أنا، تغمرنا التحيزات. عقولنا ملبدة بالحسد، والشك، والخوف، والطمع، والغرور، ولعل كثيراً من الناس يرفضون تغيير آرائهم، سواء كانت تتعلق بمعتقداتهم، أو اختيارهم لسياراتهم، أو ممثليهم المفضلين. ولذلك، إذا كنت من أولئك الذين يميلون في محادثاتهم إلى إخبار الآخرين أنهم مخطئون، فلتقرأ هذه الفقرة كل صباح قبل الإفطار. إنها مقتطفات من كتاب البروفيسور جيمس هارفي روبنسون "تكوين العقل".

نقوم أحياناً بتغيير آرائنا دون عناء أو انفعال، ولكن إذا أخبرنا أحدهم أننا على خطأ، فإننا نثور في الحال ضد هذا الاتهام، ونتخذ موقفاً دفاعياً. نكوّن قناعاتنا بيسر، لكن لا يكاد يمر وقت طويل حتى نتمسك بها بشراسة، ولا سيما عندما يشعر أحدهم بأنه قادر على انتزاعها منا. ليس خوفنا على الأفكار فحسب، بل على كرامتنا. إن الكلمات التي نضيف إليها ضمير الملكية "لي" أو "خاصتي" هي الأثمن لدينا، سواء كان الحديث عن "عشائي"، "كلبي"، "بيتي"، أو "أبي"، "وطني"، أو "إلهي". لا نثور إذا قيل لنا إن ساعتنا قبيحة أو سيارتنا غير مريحة فحسب، بل أيضاً إذا تجرأ أحدهم على التشكيك في معتقداتنا حول الطب أو حضارة الفراعنة. نحب أن نعيش في أفكارنا القديمة، وإذا شعرنا بأن أحدهم يهددها، فإننا نثور وندافع عنها بكل ما أوتينا من قوة.

ألم يقل عالم النفس الشهير كارل روجرز: "إنني أقدر للغاية قدرتي على فهم الآخرين"؟ قد تبدو هذه العبارة مألوفة، لكنها تحمل في طياتها تساؤلاً عميقاً: هل نمنح أنفسنا فعلاً فرصة لفهم الآخر؟

لا نسعى في أغلب الأحيان إلى الفهم بقدر ما ننشغل بإصدار الأحكام. حين يعبر شخص عن مشاعره أو معتقداته، فإن استجابتنا التلقائية ليست تفهم مقصده، بل تصنيفه وإبداء التعليقات بشأنه: "هذا صحيح"، "هذا سخيف"، "هذا غير منطقي"، "هذا غير عادل". نادراً ما نتوقف لنمنح أنفسنا فرصة لاستيعاب ما يعنيه بالفعل، لننصت بعقل منفتح بدلاً من أن نحكم، ولنحاول إدراك الحقيقة من زاويته قبل أن نفرض عليه رؤيتنا الخاصة.

أتذكر أنني كلفت أحد الأشخاص بتصميم ستائر لمنزلي. فعل ما طلبت، ولكن بعد فترة قصيرة، أرسل لي فاتورة جعلتني أذهل من قيمتها. بعد عدة أيام، زارتني إحدى صديقاتي. نظرت إلى الستائر، ثم التفتت إليّ قائلة: "ما هذا؟!" وقد أشارت

إلى السعر قائلة: "أعتقد أنه قد خدعك". وقد كانت على حق. لكننا نكره الاعتراف بالحقائق الموجعة. حاولت الدفاع عن نفسي، فقلت لها: "الجودة العالية ليست رخيصة على الإطلاق، وليس بالإمكان أن تتوقع الحصول على سلع فاخرة بأسعار منخفضة". لكن في اليوم التالي، زارتني سيدة أخرى، وأعجبت بالستائر، وقالت بنبرة مذهولة: "يا لها من أعمال فنية رائعة! ولكنني لا أستطيع تحمل تكاليف مثل هذه الفخامة". بدا ردي عليها، كما قد تتوقعون، مغايراً تماماً، فقد قلت لها: "في الواقع، لا أستطيع تحمل هذا الترف أيضاً، إنها بالفعل باهظة التكلفة. لم يكن ينبغي لي أن أطلبها". عندما نكون على خطأ، نعترف بذلك لأنفسنا، ولكننا نرفض الاعتراف به علناً إلا إذا كان ذلك بطريقة لطيفة ودبلوماسية. لكننا نرفض بشدة أن يجبرنا أحدهم على الاعتراف بذلك.

خاض هوراس جريلي، وهو ناشر شهير في أيام الحرب الأهلية، صراعاً شرساً ضد سياسة الرئيس أبراهام لنكولن. استمر جريلي في مهاجمته عبر تهديدات، وانتقادات، وسخرية، وكان يأمل في أن تجبره هذه الحملات على تغيير رأيه. دامت هذه الهجمات شهوراً وسنوات، ومن المعروف أنه كتب هجاء قاسياً ضد الرئيس لنكولن في اليوم الذي اغتيل فيه على يد بوث. فهل تغيرت آراء لنكولن؟ بالطبع لا. إن السخرية والاتهامات لا تقنع.

إذا أردتم تحسين أنفسكم، وتطوير قدرتكم على إقناع الآخرين، فاقرؤوا السيرة الذاتية لبنيامين فرانكلين، وهو كتاب مثير للغاية، حيث يروي فيه فرانكلين كيف استطاع التغلب على ميوله نحو النقد والجدل، وكيف أصبح أحد أعظم الدبلوماسيين في تاريخ أمريكا.

في زمن كان فيه بنيامين فرانكلين لا يزال شاباً مراهقاً غافلاً وأخرقَ، أخذ أحد أصدقائه القدامى بيده وأرشده بكلمات قاسية لصالحه، فقال له تقريباً ما يلي: "بن، أنت شخص لا يطاق. أنت قاسٍ للغاية مع من يخالفك الرأي؛ تناقضاتك تبدو كصفعات متتالية. ولهذا يهرب منك الجميع الآن؛ وينعم أصدقاؤك بالبهجة عندما لا تكون موجوداً. أنت تعرف الكثير لدرجة أنه ليس بمقدور أحد أن يعلمك شيئاً. في الواقع، لا أحد سيحاول أبداً أن يعلمك شيئاً، فهذا سيكون مجرد إهدار للوقت.

بدت طريقة تقبل فرانكلين لهذا اللوم الشديد أمراً يستحق الإعجاب، فقد كان لديه من الحكمة ما يؤهله ليعي أن هذه الكلمات كانت مستحقة وأنه كان على وشك مواجهة الفشل، فانتبه على الفور وقرر أن يعدل سلوكه. يقول فرانكلين: "وضعت قاعدة لنفسي تنطوي على تجنب المقاومة المباشرة لآراء الآخرين وكذلك تجنب التأكيد القوي على آرائي الخاصة. وحتى الكلمات التي تشير إلى رأي قاطع، مثل: 'بالطبع'، 'بالتأكيد'، وما إلى ذلك، استبدلتها بعبارات أكثر مرونة، مثل: 'أفهم'، 'أتصور'، 'أعتقد أن'... ومنذ ذلك الحين، عندما يعبر شخص أمامي عن رأي خطأ، كنت أعجز عن مقاومة إغراء تصحيحه سريعاً وإظهار سخافة رأيه، وكنت أبدأ بدلاً من ذلك بالقول إن رأيه قد يكون صحيحاً في ظروف أخرى، لكن الحالة الحالية تبدو لي مغايرة بعض الشيء.

ومع مرور الوقت، بدأت فوائد ذلك التغيير تظهر في سلوكه: أصبحت محادثاتي مع الآخرين أكثر متعة، وتقبل الناس آرائي التي أطرحها بصدر حب، وقل إبداء الاعتراضات. فضلاً عن ذلك، غدت أخطائي أقل إحراجاً لي، وكنت أتمكن من إقناع الآخرين بتغيير وجهات نظرهم عندما كنت على حق.

وقد أضاف: " لقد بات هذا النهج، والذي بدا لي في البداية مخالفاً لطبيعتي، أمراً مألوفاً وسهلاً إلى حد أنني لم أنطق بكلمة حاسمة طيلة الخمسين عاماً الماضية. وأعتقد أن هذا الأسلوب كان سرّاً في كسب تأييد مواطني عندما كنت أطرح أفكاراً جديدة، كما كان له أثر بالغ في تأثيري داخل الجلسات العامة بعد انتخابي. فرغم أنني لم أكن خطيباً بارعاً، وكان حديثي بطيئاً، وكنت متردداً في اختيار كلماتي، إلا أنني استطعت أن أقنع الآخرين".

هل أثمرت طريقة بنيامين فرانكلين في عالم الأعمال؟ يتجلى الجواب في تجربة كاثرين ألريد، والتي كانت تشغل منصب مراقب فني في أحد المصانع بمدينة كينجز ماونتن بولاية كارولاينا الشمالية. كانت مسؤولة عن وضع معايير تحفيزية تتيح للعاملات تحقيق مكاسب مادية أكبر من خلال زيادة الإنتاج. غير أن النظام المتبع وقتئذ كان صالحاً فقط لإنتاج عدد محدود من أنواع الخيوط، وما إن توسعت قائمة المنتجات حتى باتت طريقة احتساب الأجور غير عادلة، وفقدت قدرتها

على تشجيع العاملات.
وعندما طرحت كاثرين حلاً جديداً يعتمد على نوعية الخيط المنتج، دخلت الاجتماع بعزمٍ راسخ على إثبات صحة رؤيتها. بدت واثقة بأن خطتها هي الحل الأمثل، لكنها فوجئت بمقاومة شديدة. لم يكن الرفض بسبب خللٍ في اقتراحها، بل بسبب أسلوب طرحها للاقتراح؛ فقد بدت مشغولة بالدفاع عن فكرتها لدرجة أنها لم تمنح الحاضرين فرصةً للاعتراف بأن النظام القديم لم يعد صالحاً. وهكذا، لم تحرز أي تقدم، بل وجدت نفسها في مأزق.
أدركت لاحقاً أن مقاربتها كانت خطأ، وفي اجتماعٍ ثانٍ، غيرت استراتيجيتها بالكامل. وبدلاً من فرض رأيها، بدأت بطرح الأسئلة مستفسرةً عن المشكلات التي يواجهها النظام الحالي. تركت أعضاء الإدارة يعبرون عن آرائهم بكل حرية، وناقشت معهم الحلول الممكنة. وعندما جاءت اللحظة المناسبة، قدمت بعض الاقتراحات المتواضعة، وراقبت كيف قادهم النقاش إلى تبني خطتها نفسها، لكن على أنها وليدة تفكيرهم. وعندما تم اعتمادها في نهاية الاجتماع، لم تكن خطتها فحسب، بل كانت خطتهم هم، وهكذا لاقت قبولاً حماسياً.
استخلصت كاثرين درساً بالغ الأهمية: ليس من الحكمة أن تُبرز أخطاء الآخرين بوضوح؛ لأنك بذلك تمس كرامتهم، وتجعل نفسك خصماً بدلاً من أن تكون حليفاً. وفي هذا السياق، سئل مارتن لوثر كينج ذات مرة عن رأيه في الجنرال دانيال جيمس، أحد أبرز القادة العسكريين الأميركيين، والذي كان يتبنى آراء مغايرة، فأجاب: "فلتحكم على الناس وفقاً لمبادئهم هم، لا وفقاً لمبادئي".
وعندما سُئل الجنرال روبرت إي. لي عن أحد الضباط في جيشه، أثنى عليه أمام الرئيس جيفرسون ديفيس، مما أثار دهشة أحد الحاضرين، والذي خاطبه: "ولكن ذلك الرجل من أشد أعدائك، ولا يفوت فرصة لتوجيه الاتهامات لك!" فرد الجنرال لي بهدوء: "لقد سألني الرئيس عن رأيي فيه، لا عن رأيه فيّ".
منذ أكثر من ألفي عام، قال المسيح: "كن مراضياً لخصمك سريعاً ما دمت معه في الطريق"، بمعنى أن المواجهة المباشرة لا تجلب النصر، بل على النقيض قد يزيد العناد اشتعالاً. لا تُظهر لمن أمامك أنه مخطئ، بل استخدم الذكاء والمرونة لتقوده إلى الحقيقة برضاه. ومنذ زمن بعيد، أوصى الملك المصري القديم "أختوي" ابنه قائلاً: "كن دبلوماسياً، فستحقق أهدافك بسهولة أكبر":

القاعدة الحادية عشرة

احترم آراء من تحاورهم، ولا تجرؤ أبداً على إخبارهم بأنهم على خطأ

الفصل الثاني

ماذا تفعل عندما تكون على خطأ؟

أسكن في الضواحي، غير بعيد عن نيويورك، لكن على بُعد دقيقة واحدة فقط من منزلي تمتد زاوية من الغابة لم تطأها الحداثة، غابة بكر كأنها قطعة من فردوس منسي. في الربيع، تتلألأ شجيرات العُليق كالرغوة الناصعة من زهورها البيضاء، بينما تتراقص السناجب بين الأغصان تربي صغارها في مأمن من ضجيج العالم. هنا، تعلو الأزهار حتى تكاد تلامس رؤوس الخيول، وهنا أيضاً، يتناثر الضوء بين الأوراق كوشوشة سرية بين الريح والأشجار.

في ذلك المكان الساحر، أتنزه برفقة ريكس، كلب البولدوج الصغير، رمز الطيبة والوفاء، بروحه النقية التي لا تعرف ضغينة. إنه رفيق هادئ، يتجول إلى جانبي في حرية مطلقة، فلا شيء هنا يعكر صفو هذه العزلة الجميلة، حيث لا يمر أحد إلا نادراً، وحيث تهمس الطبيعة بحكاياتها لمن يصغي إليها.

في أحد الأيام، صادفنا شرطياً على جواده، بدا أنه في غاية الحماسة لإثبات سلطته.

قال لي بصوت قاسٍ: "لَمَ تترك هذا الحيوان يركض في الحديقة بدون مقود أو كمامة؟ ألا تعلم أن ذلك محظور؟"

أجبته بهدوء: "أجل، أعلم، لكنني لا أظن أن كلبي قد يُسبب أي ضرر".

صاح غاضباً: "أنت لا تظن! لكن القانون لا يهتم بظنونك! هذا الحيوان قادر على قتل سنجاب أو حتى عض طفل... على أيّة حال، سأتركك هذه المرة، ولكن إذا وجدتك هنا مرة أخرى مع كلبك دون ربطه، سأضطر إلى تحرير محضر ضدك".

وعدت طوعاً بالامتثال.

فعلت ذلك... لبضعة أيام. ولكن ريكس لم يكن يحب الكمامة، وقررنا خوض التجربة مرة أخرى. سارت الأمور على ما يرام لبعض الوقت. ثم، في أحد الأيام، بينما كنا نتسلق تلة، فوجئت، ولدهشتي، "بهيبة القانون" تجسدها صورة الشرطي على جواده، بينما كان ريكس يندفع صوبه على عجل!

أدركت أنني في مأزق. ولذلك، لم أنتظر أن يناديني الشرطي. تسارعت خطاي نحو الاعتذار الفوري، فقلت: "سيدي، أنت تلتقطني في لحظة خطأ. هذا خطئي. ليس لديّ عذر. لقد حذرتني الأسبوع الماضي، وأنت على صواب. إذا جلبت كلبي هنا مرة أخرى دون الكمامة، فستغرمونني".

أجاب الشرطي بصوت أقل حدة: "أجل... بالطبع... لكنني أتفهم كيف يمكن للمرء أحياناً أن يُغريه ترك كلب صغير كهذا الكلب يركض عندما لا يكون هناك أحد".

قلت: "نعم، ولكن ذلك محظور".

قال: "أوه، لا أظن أن مثل هذا الكلب الصغير يمكن أن يسبب ضرراً لأحد".

قلت: "لا، لكنه قد يقتل السناجب".

أجاب مبتسماً: "استمع، لا داعي لأن نأخذ الأمور بجدية مبالغ فيها. دع كلبك يركض بعيداً هناك، في الجهة الأخرى كي لا أراه... ولنذكر هذا الأمر مرة أخرى".

وعلى الرغم من أنه كان شرطياً مكلفاً بفرض النظام، إلا أنه كان في النهاية إنساناً، وقد سعى أيضاً للحفاظ على تقديره لذاته. ولذلك، عندما اعترفت بالخطأ، كانت الطريقة الوحيدة التي يمكنه بها الحفاظ على احترامه لذاته هي أن يظهر موقفاً كريماً ومتساهلاً.

ولكن، ماذا لو كنت قد حاولت تبرير نفسي؟ ماذا كان سيحدث؟ بالطبع، سيندلع نقاش حاد. وهل تعلمون كيف تنتهي هذه النقاشات؟ لا شيء سوى خلافات لا طائل منها.

وبدلاً من أن أعارضه، اعترفت أنه كان على حق وأنني كنت على خطأ. اعترفت بذلك بسرعة، بصدق، وبكل جرأة. انتهت القضية بشكل لائق، أنا أقف إلى جانبه وهو يقف إلى جانبي. لم يكن لورد تشيسترفيلد ليكون أكثر لطفاً من ذلك

الشرطي.
عندما نعلم أننا مخطئون، أليس من الأفضل أن نتحلى بالشجاعة ونعترف بأخطائنا؟ أليس اللوم الذي نلقيه على أنفسنا أكثر قبولاً من اللوم الذي يلقيه الآخرون علينا؟ أسرعوا للاعتراف بخطاياكم قبل أن يتحدث عنها الآخرون، فإن فعلتم ذلك، ستُسلب منهم فرصتهم في توجيه اللوم إليكم. هنالك تسعة وتسعون احتمالاً من مئة أن يتخذ الآخرون موقفاً كريماً ويغضون الطرف عن أخطائنا، تماماً مثلما فعل الشرطي في "فورست بارك".
لجأ الرسام الإعلاني فيرديناند وانيان لنفس الخطة للحفاظ على ود عميل سريع الغضب.
قال: "في مهنتنا، الدقة المطلقة والانضباط في المواعيد ليسا مجرد فضيلتين، بل هما جوهر العمل ذاته. بعض العملاء، بلهفة لا تعرف الصبر، يطالبون بتنفيذ طلباتهم على الفور، وفي خضم هذا الاستعجال، قد تتسلل إلى أدائنا هفوات طفيفة، لا لغياب الحرص، بل لضيق الوقت.
كان هنالك عميل بعينه يتلذذ باقتناص الأخطاء كمن يعثر على كنز، لا لشيء سوى ليجد ما ينتقده. لم يكن النقد بحد ذاته ما أثقل كاهلي، بل الأسلوب الذي لجأ إليه ليمارس به فن اللوم. حاولت مراراً أن أتجاهله، لا هروباً من الملاحظات، ولكن لأن الكلمات الجافة حين تفقد رقتها تصبح كالشظايا، تخدش الروح أكثر مما تصلح الخطأ".
مؤخراً، كلفني ذلك العميل العجول بمهمة مستعجلة. لم يكد ينقضي وقت طويل حتى تلقيت اتصالاً منه، وقد بدت نبرته جافة وقاطعة: "هنالك خطأ، تعالَ في الحال!". هرعت إليه، وكنت أعرف ما ينتظرني. رجل غاضب، يقتات على الانتقادات، يستمتع بإلقاء اللوم كما لو كان هوايته المفضلة. ما إن وقفت في مواجهته حتى عاجلني بأسئلته القاسية عن أسباب هذا الخطأ، كمن يوجه اتهاماً لا رجعة فيه.
في ختام إحدى الدورات التدريبية، وقف أب يتأمل في وجوه الحاضرين بعيون مملوءة بالندم، وقال: "لقد تأملت ملياً في الأمر، وتذكرت قول ديل كارنيجي: إذا كنت مخطئاً، فاعترف بذلك بسرعة وحزم. صحيح أن الاعتراف السريع قد فات أوانه، لكن الاعتراف الحازم لا يزال بالإمكان. كنت قاسياً على ابني، ولقد كان على حق حين رفض مقابلتي. قد يظن البعض أن اعتذاري لابني انتقاص من هيبتي، لكنه في الواقع استعادة لما فقدته من إنسانيتي. لقد كنت مخطئاً، وأرى الآن أنه من واجبي الاعتراف بذلك.
تعالت التصفيقات بحرارة، لم تكن مجرد دعم، بل تقديراً لشجاعة الاعتراف. وفي الجلسة التالية، قص الأب كيف ذهب إلى ابنه، وقد اعتذر بصدق، وقُوبل اعتذاره بعفو كريم. لم تكن مجرد مصالحة، بل بداية جديدة، إذ روى بعدها كيف أنه التقى بزوجة ابنه وأحفاده للمرة الأولى، وكأن قلبه قد فُتح على عائلة لم يكن يعرفها حقاً.
أما إلبيرت هوبارد، أحد أكثر الكتاب نبوغاً، فقد كان قلمه لاذعاً في بعض الأحيان، يثير الخصومة قبل الصداقة، لكنه اعتاد اللجوء إلى حيلة بارعة لقلب المعادلة. عندما يصله خطاب غاضب من قارئ مستاء، يفيض بالاحتجاج والشتائم، كان يرد عليه بكلمات بسيطة حملت دهاءً ناعماً: "بعد تفكير عميق، أعتقد أنني لا أتفق تماماً مع ما كتبته في ذلك المقال. ما أعجبني بالأمس قد لا يروق لي اليوم. أنا سعيد بأنك شاركتني برأيك في هذا الأمر. إن كنت بالقرب من هنا، تفضل بزيارتي، لنتبادل الحديث بشأن آرائك".
ما عساه يرد شخص تلقى مثل هذا الجواب؟ كيف يمكن لمشاعر الغضب أن تبقى مشتعلة أمام هذه الدبلوماسية الهادئة؟
حين نكون مقتنعين بصواب رأينا، يجب أن نعرضه بفطنة ولطف، دون استفزاز أو عناد. لكن عندما يجانبنا الصواب – وهو أمر يحدث كثيراً لمن يمتلك الصدق مع ذاته – فلا ينبغي أن نهرب من الاعتراف، بل يجب أن نواجهه بوضوح وحسم.
لن نحصد احترام الآخرين فحسب، بل سنجد في هذا النهج متعة تفوق بكثير عناد الدفاع عن الذات.
ولنتذكر دائماً هذه الحكمة العميقة: المعارضة تجلب لك القليل، أما التنازل الحكيم، فيمنحك الكثير.

القاعدة الثانية عشرة

إذا أخطأت، فاعترف بخطئك فوراً، وبإصرار

الفصل الثالث عشر

الطريق إلى العقل تكون من خلال القلب

أسهل ما يمكننا فعله عند الغضب هو أن نترك مشاعرنا تتدفق دون قيد، أن نفرغ سخطنا على من نراه خصماً لنا، فنشعر براحة مؤقتة وكأننا قد انتصرنا. ولكن، ماذا عن الطرف الآخر؟ هل يشاركنا ذات الإحساس؟ هل تثير عدوانيتنا لديه الرغبة في الاستماع إلينا، أم أنها تدفعه إلى مزيد من العناد والمقاومة؟ إن اللهجة الهجومية نادراً ما تحقق الإقناع، بل غالباً ما تؤجج الصراع. يقول وودرو ويلسون: "إذا جئتم إليّ وأيديكم مشدودة، بإمكاني أن أؤكد لكم أن يدي أيضاً ستغلق سريعاً. ولكن إذا جئتم إليّ تقولون: لنجلس معاً ونتحاور، آراؤنا متباينة، فلنحاول فهم أسباب هذا الاختلاف؛ إذا قُلتم لي ذلك، سنكتشف سريعاً أننا لا نبتعد عن بعضنا كثيراً، وسنرى أن نقاط الاتفاق بيننا أكثر مما نتصور، وإذا تحلينا بالصبر والرغبة الصادقة في التفاهم، فسنصل إليه دون أدنى شك".

لم يختبر أحد جوهر هذه الحكمة كما اختبرها جون روكفلر الابن، ففي عام 1915 أصبح الرجل الأكثر مقتاً في ولاية كولورادو، حيث شهدت المناجم التابعة لشركته إضراباً شرساً استمر لعامين، وطالب العمال بزيادة أجورهم، فاشتعل فتيل الغضب، وتصاعدت الأحداث إلى أن تحولت إلى مواجهات دامية أُضرمت خلالها النيران في المصانع، ودُمرت المعدات، واضطر الحرس الوطني للتدخل. بدت المشاعر متأججة بالكراهية، وملأت الرغبة في الانتقام الأجواء، ومع ذلك، لم يختر روكفلر أن يرد بالقوة، بل آثر سلاحاً أشد تأثيراً وأطول بقاءً، وهو الإقناع.

لم يكن الأمر سهلاً، لكنه كلل بالنجاح. كيف؟ لقد بدأ بخطوة لم يكن يتوقعها أحد، حيث اقترب من العمال أنفسهم، وأمضى أسابيع في تمهيد الأرضية عبر زيارات ومحادثات، ومن ثم ألقى خطاباً يعد من أعظم ما قيل في فن التأثير والإقناع. لم يكن خطاباً متعجرفاً أو مليئاً بالأوامر، بل بدا نموذجاً في الود والذكاء، حيث نجح في تهدئة غضبهم، حتى إن المضربين عادوا إلى العمل دون أن يصروا على مطالبهم السابقة.

كيف فعل ذلك؟ انظروا إلى كلماته الأولى، إلى دفئها وصدقها، وكأنه يخاطب أصدقاء، لا رجالاً كانوا بالأمس القريب يتمنون موته. لم يبدأ بتبرير موقفه أو مهاجمة مطالبهم، بل قال بكل تواضع: "أنا فخور بأنني بينكم، لقد زرت منازلكم، نحن هنا كأصدقاء... لدينا روح التعاون المتبادل... المصالح المشتركة... ولولا لطفكم لما كنت هنا".

وبهذه البساطة، أفلح في تحويل أعدائه إلى حلفاء، ليس لأنه تغلب عليهم، ولكن لأنه كسب قلوبهم قبل عقولهم.

بدأ خطابه على النحو التالي:

"اليوم هو يوم فاصل في حياتي، فهذه هي المرة الأولى التي ألتقي فيها بممثلي العمال في هذه المؤسسة العريقة، جنباً إلى جنب مع مديريها ورؤسائها، ويشرفني أن أكون بينكم، مؤكداً أنني سأحفظ ذكرى هذا اللقاء ما حييت. لو اجتمعنا قبل أسبوعين، لكنت بالنسبة لكثير منكم مجرد غريب، ولكنني، خلال الأيام الماضية، جُلت بين معسكرات المناجم، تحدثت مع ممثليكم، زرت منازلكم، تبادلت الحديث مع نسائكم وأطفالكم... ولهذا، لا نجتمع اليوم كخصوم، بل كأصدقاء تجمعنا روح التفاهم والتعاون المشترك، ومن هذا المنطلق، يسعدني أن نناقش معاً مصالحنا المشتركة".

ثم أضاف قائلاً: "إنه بفضلكم وحدكم أجد نفسي اليوم في هذا اللقاء، بين مديري الشركة وممثلي العمال، رغم أنني لا أنتمي إلى أي من الطرفين. ومع ذلك، أرى نفسي مرتبطاً بكم جميعاً، فأنا في جوهر الأمر أمثل كلاً من أرباب العمل والموظفين".

أليس هذا نموذجاً رائعاً لفن تحويل الأعداء إلى أصدقاء؟ تخيلوا لو أن روكفلر اختار طريقاً مغايرةً، لو واجه العمال بجمود وصلف، وواجه مطالبهم بسلسلة من الحقائق الجافة، ولو نبر بصوته ليؤكد أنهم كانوا على خطأ. تُرى، ما الذي كان سيحدث؟ لا شيء سوى مزيد من الغضب والعداء والتصعيد.

إن الإنسان، حين تغمره مشاعر الضغينة والرفض، لن يتقبل، مهما بلغت حججك منطقية، أن يتراجع عن موقفه أو يُذعن لرأيك. وهذا درس على الجميع استيعابه، الآباء الذين يوبخون أبناءهم، والمديرون الذين يفرضون سلطتهم، والأزواج الذين

يصرون على آرائهم. الناس بطبيعتهم يكرهون التراجع عن مواقفهم، ولا يمكن إرغامهم على ذلك بالقوة. ولذلك، إذا أردت أن تُقنعهم، فلتبدأ بكسب ودّهم أولاً بالكثير من اللطف والصداقة.

قبل أكثر من قرن، قال أبراهام لينكولن: "هنالك حكمة قديمة تقول إن قطرة من العسل تجذب من الذباب أكثر مما يجذبه جالون من الصمغ". وهذا الأمر ينطبق أيضاً على البشر. إذا كنت ترغب في إقناع شخص ما، فاجعله أولاً يشعر أنك صديقه، وحين تلمس كلمتك قلبه، ستصل حتماً إلى عقله.

يعرف أرباب الأعمال جيداً أن كسب القلوب أكثر جدوى من فرض الهيمنة، ففي أحد الأعوام، عندما أضرب 2500 عامل في شركة "وايت موتور" مطالبين برفع الأجور والاعتراف بنقابتهم، لم يلجأ رئيس الشركة، السيد روبرت بلاك إلى القمع أو التهديد، بل تبنى نهجاً أكثر حكمة... رحّب بالمضربين، وأثنى على سلوكهم السلمي في الصحف المحلية. ولم يكتفِ بذلك، بل لاحظ أوقات فراغهم، فقام بإهدائهم اثني عشر مضرب بيسبول مع قفازات وكرات، بل وشجعهم على تنظيم مباريات بينهم. ثم زاد على ذلك، وأرسل لهم كرات البلياردو لتسلية أوقاتهم.

ما الذي حدث؟ لم تحرك طيبته سوى النوايا الحسنة الكامنة في نفوسهم. بدأ العمال، طوعاً، في تنظيف ساحات المصنع، وأخذوا يجمعون الأوراق الملقاة، وأعقاب السجائر، حتى أن أحد الصحفيين وصف المشهد بأنه لم يُرَ من قبل: عمال ينظفون المكان الذي أضربوا فيه عن العمل! وبعد أسبوع فقط، توصل الطرفان إلى اتفاق ودي، وانتهى الإضراب بروح من الرضا العام.

إن هذا الأسلوب في التعامل مع الخلافات لم يكن غريباً على دانييل ويستر، أحد أبرز المحامين في عصره. لقد حرص دواماً على أن تتشح أقوى حججه بثوب من اللباقة والهدوء مستخدماً عبارات مثل: "أيها السادة، لعل الأمر يستحق بعض التأمل"، أو "إنه لمن شأنكم أن تقدروا هذه النقطة"، أو "معرفتنا بطبيعة البشر تجعلنا نفهم هذا الموقف ببساطة". لم يكن يفرض رأيه بقوة أو صلف، بل كان يلجأ إلى نبرة ودودة هادئة تجعل سامعيه أكثر ميلاً إلى قبول ما يقول.

ولعلنا لن نجد أنفسنا يوماً في موقف مماثل، بين إضراب عمالي أو أمام هيئة محلفين، لكن في حياتنا اليومية، لا تخلو المواقف التي قد نستشعر فيها أن اللطف والإقناع أقوى من العناد والجدال العقيم.

يذكر السيد شتراوب، وهو أحد المشاركين في دورة تدريبية حول فن الإقناع، تجربة خاصة مر بها قائلاً: "كتبت إلى مالك العقار لأبلغه أنني سأغادر شقتي عند انتهاء العقد. في الواقع، لم أكن أنوي الرحيل على الإطلاق، لكنني كنت آمل أن تدفعه رسالتي إلى تخفيض الإيجار".

وهكذا، لا يتعلق الأمر بكسب الحجج فحسب، بل بكسب القلوب أيضاً، فذلك هو الانتصار الحقيقي.

ومع ذلك، لم أكن أتوقع النجاح؛ فقد حاول غيري من المستأجرين نفس المحاولة وباءت جهودهم بالفشل الذريع. قالوا لي إن ذلك الرجل لا يتساهل مطلقاً. قلت لنفسي: ها قد حانت الفرصة لتطبيق الفن الذي أتعلمه.

وفور أن تلقى المالك رسالتي، جاء إلى شقتي برفقة وكيلة أعماله، واستقبلتهما عند الباب بابتسامة عريضة. تجنبت البدء بالشكوى من الإيجار. شرعت في الحديث عن سحر وجمال شقتي؛ قلت له إنها تعجبني كثيراً؛ صدقني، لم أبخل عليه بالمديح، وأثنيت على أسلوب إدارته للبناء، ثم ختمت قائلاً إنني أود أن أبقى هنا عاماً آخر، ولكن حالتي المالية لا تسمح لي بذلك.

من الواضح أن المالك لم يكن قد سمع مثل هذه الكلمات من قبل من أي من مستأجريه، فقد بدا في حيرة من أمره.

ثم راح يشاركني همومه، والتي انطوت أغلبها على شكاوى من مستأجريه! أحدهم أرسل إليه أربعَ عشرة رسالة، بعضها كانت مهينة بوضوح، وآخر هدد بالرحيل إذا لم يجد وسيلة لمنع جاره في الطابق العلوي من الشخير أثناء الليل! قال لي: ما أجمل أن أجد شخصاً مثلك. وفي تلك اللحظة، ومن دون أن أطلب، عرض عليَّ تخفيضاً في الإيجار. ذكرت له رقماً أقل من الذي عرضه، فوافق دون نقاش.

"إذا كنت قد لجأت إلى نفس الأسلوب الذي انتهجه الآخرون، أعتقد أنني كنت سأمنى بالفشل مثلهم. إذا نجحت، فذلك كان بفضل سلوكي الودود، واللطيف، والمتفهم".

كان دين وودكوك من بنسلفانيا، رئيس قسم في شركة الكهرباء الإقليمية. استدعي لإصلاح جهاز في قمة عمود كهربائي. كان هذا النوع من العمل يُنفذ سابقاً من قبل خدمة مغايرة نُقلت مؤخراً إلى قسم وودكوك. وعلى الرغم من أن طاقمه قد حصل على التدريب الكافي، إلا أنه كانت هذه المرة الأولى التي يتم فيها الاستعانة بهم لإجراء مثل هذا الإصلاح. بدا جميع أعضاء الشركة متشوقين لرؤية ما إذا كانوا سينجحون وكيف سينجزون المهمة. جاء وودكوك، وبعض من مرؤوسيه، وأعضاء آخرون من الخدمة العامة لمراقبة العملية. اصطفت العديد من السيارات والشاحنات، وتجمع الكثير من الناس لمتابعة الرجلين في أعلى العمود.

وبينما يلقي وودكوك نظرة حوله، لاحظ رجلاً يترجل من سيارته ومعه كاميرا ويأخذ صوراً للمشهد. وبما أن قسم الصيانة يهتم للغاية بصورته أمام الجمهور، فطن وودكوك فجأة إلى أن هذا المشهد قد يعني أن العشرات من الأشخاص قد تم استدعاؤهم بينما كان يكفي أن يكون هناك اثنان فحسب، فاقترب منه قائلاً: "أرى أنك مهتم بعمليتنا".

أجل، ووالدتي ستكون أكثر اهتماماً بهذا الأمر، فهي تملك أسهماً في شركتكم، وهذا سيجعلها تراجع حساباتها. قد تظن حتى أنها قد ارتكبت خطأ في استثمارها. لطالما أخبرتها على مر السنين أن الشركات من نوع شركتكم تتسم بالإسراف، وها هو الدليل القاطع. قد تجد أيضاً هذه الصور طريقها إلى الصحف.

"قد يعتقد البعض ذلك، وإذا كنت في مكانك، لطرأت على بالي نفس الفكرة. ولكن دعني أوضح لك أن هذه حالة استثنائية".

وهكذا شرع دين وودكوك في شرح الوضع مبرزاً أن هذا هو أول عمل من هذا النوع تنفذه شركته، وأن الجميع، من الإدارة وصولاً إلى الموظفين، يولون اهتماماً بالغاً بما يجري. بالطبع، في الظروف العادية، لم يكن ليُرسل سوى شخصين فحسب... فحمل الرجل كاميراته، ثم صافح وودكوك شاكراً إياه على تكريس الوقت لشرح الأمر.

لقد جنبت تصرفات دين وودكوك الطيبة شركته الكثير من المتاعب والسمعة السيئة التي كان من الممكن أن تلحق بها.

يحدثنا مشارك آخر، جيرالد إتش. وين من هام شاير، عن كيفية تمكنه من الوصول إلى حل مرضٍ عبر بدء حديثه بنبرة ودية في طلب تعويضات:

"في بداية الربيع، قبل ذوبان الثلوج، سقطت أمطار غزيرة على المنطقة. كان من المفترض أن تنصرف المياه عبر جوانب الطريق والمجاري، لكن الأمور سارت في اتجاه آخر وتوجهت المياه صوب حي جديد أضفت فيه منزلاً حديثاً.

وبسبب تعثر تصريف المياه، تراكم الضغط حول أساسات البيت، مما دفع المياه للتسلل إلى القبو المصنوع من الخرسانة. حدث انهيار في الخرسانة، وتعرض القبو للغمر، مما ألحق أضراراً بالغلاية وسخان المياه. ولم يكن لديَ أي تأمين على مثل هذه الأضرار.

غير أنني اكتشفت لاحقاً أن المالك قد أغفل تركيب مزراب بالقرب من المنزل، وهو ما كان من شأنه أن يتجنب هذه المشكلة. حددت موعداً معه، وأثناء رحلتي الطويلة، تذكرت المبادئ التي تعلمتها في تدريبكم، فقررت ألا أكون غاضباً. وبدلاً من ذلك، بدأت حديثي معه عن عطلاته في جزر الهند الغربية. وعندما جاء الوقت المناسب، أشرت إلى "المعضلة الصغيرة" التي سببها تسرب المياه. اعترف بمسؤوليته عنها.

بعد أيام قليلة، اتصل بي، وأكد لي استعداده لدفع كامل تعويضات الأضرار، ووعد بتركيب مزراب لتجنب تكرار الحادث مستقبلاً.

وعلى الرغم من إهمال المالك، لو لم استهل حديثي بهذه الطريقة الودية، لكان من شبه المحال أن يعترف بتحمله المسؤولية بالكامل.

ذات يوم من أيام طفولتي، وبينما كنت أركض عبر غابات مسقط رأسي في ميزوري متجهاً إلى المدرسة، وقعت عيناي على حكاية رمزية تحكي عن الشمس والريح، وقد دبَّ بينهما جدال حول أيهما أشد قوة. قال الريح متبجحاً: "سأثبت لك أنني الأقوى. هل ترين ذلك الشيخ هناك؟ سأجبره على خلع معطفه أسرع مما تستطيعين"، فتوارت الشمس خلف إحدى السحب، واندفع الريح يعصف بكل ما أوتي من شدة، لكن كلما اشتدت هباته، زاد العجوز تشبثاً بمعطفه، وكأنما يحتمي

به من عنفوان الريح.
وفي نهاية المطاف، تعب الريح وهدأ. عندئذ ظهرت الشمس مجدداً من خلف السحابة، وأشعت بلطف على المسافر. سرعان ما شعر الرجل بحرارة الشمس، فمسح جبينه وخلع معطفه. قالت الشمس للريح: " كان اللطف والهدوء أعظم أثراً وأشد قوة من العنف والشدة".
من يدرك أن "قطرة من العسل" تستقطب أكثر مما يفعله "جالون من الصبر"، يعي أيضاً أن زرع بذور اللطف والصداقة هو استثمار يؤتي ثماره يوماً بعد يوم. وهذا بالضبط ما فعله ف. جيل كونر من مريلاند، عندما عاد للمرة الثالثة إلى صالة العرض طالباً إصلاح سيارته التي اشتراها قبل أشهر، ومستعيناً بنفس المبدأ في تعامله مع الموقف.
"دخلت صالة العرض وطلبت لقاء الوكيل، السيد وايت. وبعد دقائق، دخلت مكتبه. قدمت نفسي وأخبرته أنني اشتريت سيارتي من عنده بناءً على توصية حارة من أصدقائي. قلت له أن أسعاره في غاية التنافسية وأن خدمته التجارية لا نظير لها. استمع إليّ وهو يبدو راضياً. ثم شرحت له المشكلة التي واجهتها مع الخدمة ما بعد البيع. أضفت قائلاً: "ظننت أنكم ستودون معرفة أي شيء قد يؤثر على سمعتكم"، فشكرني على التنبيه وأكد لي أنه سيتعامل مع المسألة. لم يتعامل مع المشكلة شخصياً فحسب، بل وأعارني سيارة أخرى حتى تُصلح سيارتي".
قبل أكثر من 600 عام قبل الميلاد، سطّر أيسوب حكاياته الخالدة التي لا يزال صداها يتردد حتى يومنا هذا. ورغم تعاقب القرون، تبقى دروسه نافذة الحكمة لا تفقد بريقها ولا تنقص قيمتها، فالشمس، بنورها الدافئ، ستقنع الرجل بخلع معطفه أكثر مما تفعل الريح بعنفها، كما أن اللطف والكلمات الطيبة تملك من التأثير ما لا يبلغه الغضب والصخب.
تذكر قول لينكولن: "قطرة من العسل تجذب أكثر من جالون من الصبر".

القاعدة الثالثة عشرة

ابدأ بطريقة ودية

الفصل الرابع عشر

سر سقراط

عندما تسعى لإقناع شخص ما، تجنب منذ اللحظة الأولى إثارة نقاط الخلاف بينكما، بل اجعل تركيزك منصباً على ما يجمعكما من قواسم مشتركة، واعمل على تعزيزها حتى النهاية. اجعل الأهداف المشتركة جوهر الحوار، ودع الاختلاف في الوسائل يبدو كأمر ثانوي يسهل تجاوزه. اسعَ لأن يستهل الطرف الآخر حديثه بتكرار "نعم، نعم"، ولا تجعله يشعر بأنه مضطر إلى قول "لا"، فتلك الكلمة تخلق حاجزاً يصعب كسره.

وكما أشار البروفيسور أوفرستريت في كتابه "فن التأثير على السلوك البشري"، فإن "الرد السلبي يشكل حاجزاً يصعب اختراقه. عندما يقول شخص ما "لا"، يغدو من الصعب عليه أن يتراجع، إذ يشده فخره إلى التشبث بموقفه. وحتى إذا فطن فيما بعد إلى أن 'لا' التي قالها لم تكن مبررة، فلن يهمه ذلك؛ فالكرامة الشخصية تستوجب أن يظل ثابتاً في موقفه.

لضمان نجاح أيّة محادثة، من الضروري أن تبدأها في الاتجاه الصحيح، وهو اتجاه التأييد والموافقة، فالإجابات الإيجابية توجه تفكير الإنسان في المسار المطلوب، تماماً مثلما تتحرك كرة البلياردو في خط مستقيم، ولا يمكن تغيير مسارها إلا بقوة كبيرة. وكلما زادت سرعة الكرة، زادت الصعوبة في إيقافها أو تغيير اتجاهها.

عندما يجيب الشخص بكلمة "لا"، فإنه لا يقتصر على مجرد نطق كلمة قصيرة، بل يتفاعل جسده بالكامل مع ذلك الرفض، إذ تنقبض غدده وأعصابه وعضلاته، مما يضعه في وضع دفاعي متوتر. قد لا تكون هذه التغيرات واضحة في كل الحالات، لكنها تحدث على مستوى عصبي عميق، مما يجعل إقناعه لاحقاً أصعب بكثير.

أما عندما يجيب بكلمة "نعم"، فإنه يتخذ وضعية أكثر تقبلاً وانفتاحاً. وكلما زادت الإجابات الإيجابية، أصبح من الأسهل توجيهه إلى موقف مؤيد لمقترحنا. قد يبدو الأمر بسيطاً، لكنه نادراً ما يُستخدم، فالكثيرون ينجرفون إلى إثارة الجدل بدلاً من بناء أرضية مشتركة منذ بادئ الأمر، وكأنهم يسعون إلى تأكيد أهميتهم من خلال إثارة الخلافات.

إذا بدأت الحديث مع شخص ما، سواء كان طفلاً أو عميلاً أو زميلاً أو شريك حياة، فواجهك برد "لا"، فستحتاج إلى الكثير من الحكمة والصبر، كصبر الملائكة، لتحويل ذلك الرفض إلى موافقة.

يُروى أن جيمس إيبيرسون، وهو موظف في أحد المصارف، قد واجه موقفاً مماثلاً عندما حاول أحد العملاء فتح حساب جديد. قدم للعميل الاستمارة المعتادة، فأجاب العميل عن بعض الأسئلة، لكنه أبى بشدة الإجابة عن بقية البيانات المطلوبة. في السابق، كان إيبيرسون سيتعامل مع الأمر بصرامة وحزم؛ مهدداً العميل بأن المصرف لن يقبل إيداعه إن لم يُكمل جميع المعلومات، ولطالما استشعر نوعاً من الرضا في فرض هذه القواعد معتقداً أنه بذلك يُظهر سلطته. لكنه فطن لاحقاً إلى أن العميل كان محقاً في توقع معاملة أكثر احتراماً من البنك الذي جاء ليودع أمواله فيه.

في ذلك اليوم، قرر أن يتصرف بفطنة، ويركز على تلبية احتياجات العميل بدلاً من فرض سياسات البنك عليه. كان هدفه الأساسي أن يجعل العميل يقول "نعم" منذ بادئ الأمر. أخبره أن التفاصيل التي يرفض تقديمها ليست ذات أهمية كبيرة، لكنه سأله: "إذا حدث أمر غير متوقع واختفيت فجأة، ألن ترغب في أن تُنقل أموالك إلى أقرب أقاربك؟"، فأجاب العميل: "بالطبع، نعم". ثم تابع قائلاً: "في هذه الحالة، ألن يكون من الحكمة أن تطلعنا على اسم ذلك الشخص حتى نتمكن من تنفيذ رغباتك في حال حدوث أي طارئ؟"، فوافق العميل، ومع مرور الوقت، أصبح أكثر تقبلاً لطلبات إيبيرسون، حتى قرر في النهاية تقديم كافة المعلومات المطلوبة طواعية، بل وأسند للبنك مسؤولية إدارة محفظته المالية.

من خلال حثه على تكرار لفظة "نعم" منذ البداية، نجح في توجيه انتباهه بعيداً عن اعتراضه الأول، وقاده شيئاً فشيئاً إلى الموافقة الكاملة.

يحكي جوزيف أليسون، وهو ممثل شركة "ويستينجهاوس"، عن تجربته مع عميل ظل يعارضه لأكثر من ثلاث عشرة سنة. بيد أنه استمر في محاولاته حتى استطاع أخيراً إقناع المدير الفني بشراء بعض المحركات. بعد فترة، عاد لعرض محركات أخرى، لكن المدير رفض قائلاً: "لا أستطيع شراء المزيد من المحركات؛ لأنها تصبح ساخنة للغاية لدرجة أن اليد قد تحرق من

يلمسها".
وفقاً للمعايير المتبعة، يُسمح للمحركات بتجاوز درجة الحرارة المحيطة بمقدار 22 درجة مئوية. وحين سأل أليسون المدير إن كان يوافق على هذه القاعدة، أجاب: "أجل". غير أنه أضاف أن المحركات التي يبيعونها تتجاوز ذلك الحد بكثير. في هذه اللحظة، أدرك أليسون أهمية جعله يكرر "نعم" ليتمكن لاحقاً من معالجة اعتراضه الأساسي وإقناعه رويداً رويداً بمزايا المنتج.
لتحقيق النجاح في الحوار، لا يكفي أن نقدم الحجج القوية أو نحاول إثبات صحة آرائنا، بل الأهم من ذلك هو توجيه الحديث نحو الموافقة، خطوة بخطوة، إلى أن نصل إلى النتيجة المرجوة بكل سلاسة.
عندما واجه جوزيف أليسون اعتراض العميل بشأن سخونة المحركات، تورع أن الدخول معه في جدال عقيم، بل سلك طريقاً أكثر ذكاءً. لم يناقشه في نقطة الخلاف، بل طرح عليه سؤالاً بسيطاً: "ما درجة حرارة الورشة؟" أجاب العميل: "ما يقرب من 24 درجة"، فتابع أليسون قائلاً: "إذن، إذا أضفنا 22 درجة إلى الدرجة 24 سنحصل على 46 درجة. ألا تخشى أن تحترق يدك إذا وضعتها تحت ماء تبلغ حرارته 46 درجة؟" لم يجد العميل مفراً سوى أن يجيب بكلمة "نعم". وعندئذ، قال له أليسون بلطف: "ربما يكون من الأفضل تجنب لمس هذه المحركات"، فأقر العميل بصحة ذلك.
استمرت المحادثة قليلاً، ثم استدعى العميل وكيلة أعماله وأصدر طلبية بقيمة 35,000 دولار! كان درساً ثميناً تعلمه أليسون بعد سنوات من المحاولات غير المثمرة وخسارة آلاف الدولارات في صفقات فاشلة: إن الجدل لا يؤدي إلى نتيجة، أما النظر إلى الأمور من زاوية الآخر، والعمل على جعله يكرر "نعم"، فهي الطريق الأنجح.
يروي إيدي سونو، مسؤول التدريب في أوكلاند، كاليفورنيا، قصة مشابهة عن كيفية تحوله إلى عميل مخلص لأحد المتاجر بفضل هذا الأسلوب. كان إيدي مغرماً بالرماية بالقوس، وقد أنفق الكثير في متجر محلي لشراء المعدات. وعندما زاره شقيقه، أراد استئجار قوس من نفس المتجر، لكن الموظف أخبره أنهم لا يؤجرون المعدات. فاتصل إيدي بمتجر آخر، حيث أجابه شخص ذو صوت هادئ وواثق، وبدأ معه الحوار:
– هل سبق لك أن استأجرت قوساً؟ –
– نعم، منذ عدة سنوات.
– ألم تدفع حوالي 25 إلى 30 دولاراً؟
– أجل، أظن ذلك.
– ألن تكون من النوع الذي يفضل التوفير؟
– بالطبع.
– لدينا معدات بسعر 34.95 دولاراً، بإمكانك شراء واحدة بدفع 4.95 دولاراً فقط فوق سعر الإيجار. أليس هذا منطقياً؟
– أجل.
وهكذا، انتهى به الأمر بشراء القوس، وعندما ذهب لاستلامه، اشترى المزيد من المعدات، ومنذ ذلك الحين أصبح عميلاً دائماً للمتجر.
إن هذه المنهجية في الإقناع لم تكن وليدة العصر الحديث، بل استخدمها سقراط منذ أكثر من ثلاثة وعشرين قرناً محققاً بها تأثيراً لم يسبقه إليه أحد. لم يكن سقراط يواجه الآخرين مباشرةً ليخبرهم أنهم مخطئون، بل كان أكثر ذكاءً من ذلك. كان يطرح أسئلة تدفع خصمه إلى الرد بلفظة "نعم" واحدة تلو الأخرى، إلى أن يصل إلى استنتاج كان سيرفضه بشدة لو قُدم له مباشرة.
ولذلك، في المرة القادمة التي نشعر فيها برغبة في إثبات خطأ شخص ما، فلنتذكر سقراط، ولنطرح سؤالاً بسيطاً يقوده إلى الإجابة بكلمة "نعم"، فكما يقول المثل الصيني: " المتمهل يقطع المسافات الأبعد".

القاعدة الرابعة عشرة

اطرح أسئلة تفضي إلى الإجابة بكلمة "أجل" في الحال

الفصل الخامس عشر
صمام الأمان

كثيرون يجانبهم الصواب حين يسعون إلى إقناع الآخرين بالإفراط في الحديث، بينما الأجدر أن يتركوا لهم فرصة التعبير عما يجول في خواطرهم، فالشخص ذاته أدرى بمشكلاته وأكثر قدرة على شرح ما يعانيه. لذا، اسأله، وأنصت إليه، ودعه يبوح بكل ما يخالج صدره.

إن كنت تختلف معه، فقد تميل إلى مقاطعته، لكن احذر! فتلك مخاطرة كبرى؛ إذ لن يصغي إليك قبل أن يُفرغ ما في جعبته من أفكار. استمع إليه بصبر واهتمام، وامنحه الفرصة ليقول كل ما يشاء حتى النهاية.

هل تؤتي هذه الطريقة ثمارها في الحياة المهنية؟ إليك قصة رجل اضطر إلى تطبيقها.

عندما طرحت إحدى كبرى شركات السيارات في أمريكا مناقصة كبرى لشراء أقمشة مقاعد سياراتها، قدمت ثلاثة مصانع عروضها، وأُتيح لكل ممثل فرصة نهائية للدفاع عن عرضه. غير أن أحد هؤلاء الممثلين، وهو السيد ج.ب، استيقظ صباح ذلك اليوم مصاباً بالتهاب حنجري حاد، فلم يستطع سوى إصدار همسات بالكاد تُسمع.

دخل الاجتماع، وكتب على ورقة: "أرجو المعذرة، فأنا لا أستطيع التحدث بسبب التهاب الحنجرة". وعندئذ، تولى رئيس الجلسة الحديث نيابةً عنه، وأشاد بجودة الأقمشة التي يعرضها، بينما اكتفى السيد ج.ب بالإيماءات والابتسام. وفي نهاية الاجتماع، حصل على العقد — وهو الأكبر في مسيرته — بعدما كاد يفقد فرصته.

"أدركت لاحقاً أنني لو كنت قادراً على الكلام، لخسرت الصفقة، فقد كنت أحمل تصوراً خطأ تماماً عن كل شيء. وهكذا، بسبب حادث عرضي، تعلمت درساً عظيماً: كم يكون الاستماع مفيداً في بعض الأحيان!".

ولا يقتصر هذا النهج على بيئة العمل فحسب، بل يمتد إلى العلاقات الأسرية أيضاً.

حكت باربرا ويلسون كيف توترت علاقتها بابنتها لوري خلال فترة مراهقتها، فبعد أن كانت طفلة هادئة، أصبحت فتاة منطوية، وأحياناً عدوانية. لم تُجدِ المواعظ أو التهديدات نفعاً، بل زادت الفجوة بينهما اتساعاً.

وفي أحد الأيام، خرجت لوري دون إذن، وعندما عادت، كانت والدتها على وشك الصراخ كعادتها، لكنها توقفت للحظة، ونظرت إليها نظرة تفيض حزناً قائلة: "لماذا يا لوري؟ لماذا؟".

فاجأها ردّ ابنتها: "هل تريدين حقاً أن تعرفي؟"، فأومأت الأم برأسها، وبدأت لوري تتحدث بحذر، ثم تفجّرت كلماتها أخيراً: أنت لا تستمعين إليّ مطلقاً! كل ما تفعلينه هو إصدار الأوامر، دون أن تمنحيني فرصة للحديث.

في تلك اللحظة، أدركت الأم أن ابنتها كانت في أمس الحاجة إلى مستمعة، لا ناصحة. ومنذ ذلك اليوم، بدأت تُنصت إليها، فتغيرت علاقتهما، وعادت لوري إلى شخصيتها المرحة والمنفتحة.

أما في عالم الأعمال، فالمستمع الجيد يستطيع أن يترك انطباعاً قوياً.

عندما قرأ تشارلز كوبيلس إعلاناً عن وظيفة قيادية في صحيفة "نيويورك هيرالد تريبيون"، حرص على جمع معلومات عن مؤسس الشركة قبل المقابلة. وعند لقائه، بدأ حديثه قائلاً: "لا شك أنكم تفخرون بما حققتموه من إنجازات... لقد بدأتم منذ 28 عاماً بمكتب واحد وكاتبة، أليس كذلك؟"

كان لهذا السؤال أثر السحر، فراح صاحب الشركة يسرد تفاصيل رحلته، من نضاله ضد الإحباط، إلى نجاحه الباهر. استمر في الحديث، حتى أنه بالكاد سأل كوبيلس عن خبراته. وفي نهاية المطاف، التفت إلى نائبه قائلاً: "أعتقد أن هذا هو الرجل الذي نبحث عنه".

لقد كسب كوبيلس الوظيفة لأنه أظهر اهتماماً حقيقياً، وشجع الطرف الآخر على التعبير عن ذاته، بدلاً من التحدث عن إنجازاته ومآثره الشخصية.

وفي تجربة أخرى، كان ريتشارد برايز متردداً في قبول وظيفة جديدة بسبب العيوب التي أشار إليها أحد المسؤولين خلال

مقابلة العمل. بيد أن مدير الشركة، بدلاً من محاولة إقناعه، سأله ببساطة: "أليس من الجيد أن تكون رئيساً لنفسك؟".
ومع مرور الوقت، بدأ برايرِ يعيد التفكير بنفسه في مزايا الوظيفة. ومع أن المدير لم يحاول التأثير عليه بشكل مباشر، إلا أن حسن الاستماع وتركه يتحدث دفعه لاتخاذ القرار بذاته.
إن القدرة على الإصغاء لا تنعكس على العلاقات المهنية فحسب، بل تمتد إلى الصداقات أيضاً.
يقول لا روشوفوكو: "إذا أردتَ أن تصنع أعداءً، فتفوق على أصدقائك؛ أما إن أردتَ أن تكسب ودهم، فدعهم يتفوقون عليك"، فالناس يجدون متعة في التحدث عن نجاحاتهم أكثر من الاستماع إلى نجاحات غيرهم.
هذا ما أدركته هنرييتا ج.، مستشارة استثمارية بارزة، بعدما لاحظت أنها لم تكسب أي أصدقاء بين زملائها خلال الأشهر الأولى من عملها، رغم نجاحها الباهر. كانت تتحدث دوماً عن إنجازاتها، مما جعل الآخرين ينفرون منها.
لكنها لاحقاً غيرت أسلوبها، وأصبحت تستمع إلى إنجازات زملائها بدلاً من الحديث عن نفسها. وعندما حان الوقت ليُسأل أحدهم عن إنجازاته، كانوا يفضلون مشاركتها فرحتهم. وهكذا، تحولت من شخص مغرور بنجاحه إلى زميلة محبوبة.
في النهاية، ليس هنالك ما هو أكثر جاذبية من أن تُصغي بإخلاص. اترك لمحدثك المجال ليعبر عن ذاته بحرية، وسترى كيف ينعكس ذلك إيجاباً على علاقاتك، في العمل والحياة على حد سواء.

القاعدة الخامسة عشرة

دع محدثك يتحدث

بحرية وراحة

دون مقاطعة

الفصل السادس عشر

لكسب تعاون الآخرين

أليست الأفكار التي تكتشفها بنفسك أقدر على بث الثقة في نفسك من تلك التي تقدم لك على طبق من فضة؟ إن كانت هذه هي الحال، أليس من العبث أن تحاول فرض آرائك على من حولك مهما كانت دوافعك؟ ألن يكون من الأجدى أن تطرح بعض الاقتراحات بحنكة، وتترك للآخرين حرية الوصول إلى استنتاجاتهم بأنفسهم؟

كان فريق السيد أدولف سيلتز، في فيلادلفيا، والذي يشغل فيه منصب مدير المبيعات في إحدى أكبر شركات صناعة السيارات، في حالة من الإحباط التام والفوضى. تطلب الأمر أن يُضخ فيهم حماساً جديداً.

اجتمع السيد سيلتز مع بائعيه في قاعة الاجتماعات وطلب منهم أن يتحدثوا بصراحة تامة. ما الذي يتوقعونه منه؟ وطمأنهم بأنه سيفعل ما في وسعه لإرضائهم. بدأ الرجال بعرض همومهم، ثم سألهم قائلاً: "وماذا عنكم أنتم، ما الذي بوسعي أن أتوقعه منكم؟"

أجاب الرجال جميعاً بصوت واحد: "الولاء، الأمانة، المبادرة، التفاؤل، التعاون، والعمل بجد لمدة ثماني ساعات في اليوم"، بل عرض أحد البائعين أن يعمل لأربع عشرة ساعة. سجل المدير هذه الإجابات على اللوح، ومن هذه الجلسة، بدأ ينتعش حماس الفريق وروح المبادرة، مما أدى إلى زيادة هائلة في المبيعات.

قال السيد سيلتز: "لقد أبرمت مع رجالي نوعاً من العهد الأخلاقي، وطالما أنني سألتزم بما وعدتهم به، فإنهم سيكونون بدورهم عازمين على الوفاء بما التزموا به. لم يكن الأمر مشوباً بالتعقيد، فكل ما فعلته هو استشارتهم ومعاملتهم باحترام للحصول على ما كنت أطمح إليه".

نحن لا نحب أن يُفرض علينا شيء، بل نفضل أن نتصرف من تلقاء ذواتنا. يعجبنا أن يُستشار رأينا في أمورنا الشخصية.

خذ على سبيل المثال السيد يوجين ويسون، والذي خسر آلاف الدولارات بسبب الفرص التي أفلتت منه إلى أن فطن إلى هذا المبدأ الثمين. لقد كان فناناً في الزخرفة والتطريز والأنسجة والملابس، ولمدة ثلاث سنوات، ظل يحاول بلا جدوى أن يتعامل مع أحد أكبر المصنعين في نيويورك.

يقول السيد ويسون: "لم يقابل طلبي بالرفض، لكنه لم يعطني أيّة طلبات. راح يتفحص التصاميم بعناية، ثم يقول: "لا، ويسون، أعتقد أننا لن نبرم صفقة اليوم". وبعد العديد من الإخفاقات، أدرك ويسون أن أسلوبه كان خطأ، وأنه كان يسير في الطريق الخطأ، فقرر أن يغير استراتيجيته، وبدأ يدرس فن التأثير على الآخرين".

بعد فترة، طرأت على ذهنه فكرة. اختار بعض الرسومات غير المكتملة من ورشته وذهب إلى أحد المصانع ليقول للمشتري: "سيدي، أريد أن أطلب منك خدمة. هذه بعض الرسومات، هل بوسعك أن تخبرني كيف يمكننا إكمالها بما يتناسب مع ذوقك؟".

فحص المشتري الرسومات لبعض الوقت دون أن ينبس ببنت شفة، ثم قال: "اتركها لي لبضعة أيام يا ويسون، وتعالَ لمقابلتي بعد ذلك". عاد ويسون بعد ثلاثة أيام، ووجد المشتري قد قدم له التعليمات اللازمة لإتمام الرسومات حسب ذوقه، وكانت النتيجة أن جميع التصاميم قد قُبلت.

ومنذ ذلك الحين، حصل ويسون على العديد من الأعمال من نفس العميل، وقد صممت جميعها وفقاً لذوقه الخاص.

قال الفنان: "الآن فهمت لماذا فشلت سنوات طويلة في كسب هذا العميل. كنت أجبره على شراء ما كنت أعتقد أنه مناسب بالنسبة لي. في الحقيقة، كان يتوجب عليَّ أن أستشيره، وأن أسأله عن رأيه. كان يجب أن أجعل العميل يشعر أنه هو من يبتكر ويبدع، وهو بالفعل كان يبدع. لم أعد في حاجة لإقناعه، فقد أصبح هو من يقتنع من تلقاء ذاته".

إن إعطاء الطرف الآخر الفرصة للاعتقاد بأن الفكرة هي وليدة تفكيره هو ما يحقق أفضل النتائج، سواء في الحياة العائلية أو الأعمال أو السياسة.

يقول بول ديفيس من تولسا، أوكلاهوما، عن كيفية تطبيقه لهذا المبدأ:

– استمتعنا أنا وعائلتي إلى أقصى حد من رحلة سياحية. لطالما حلمت بزيارة الأماكن التاريخية الشهيرة في بلادنا: ميدان معركة جيتيسبرج، والقاعات التي وُقع فيها إعلان الاستقلال في فيلادلفيا، وعاصمتنا، وادي فورج، في جاميستاون، والقرية الاستعمارية في ويليامسبورج التي كانت في مقدمة الأماكن التي أردت زيارتها

في مارس، أخبرتني زوجتي نانسي عن فكرتها لعطلتنا الصيفية. كانت تحلم منذ سنوات بجولة عبر ولايات الغرب، تزور فيها نيو مكسيكو، أريزونا، كاليفورنيا ونيفادا. ولكن بالطبع، ليس بوسعنا أن نكون في الشرق والغرب في آنٍ واحد.

كانت ابنتنا آن، والتي درست في الكلية مادة تاريخ الولايات المتحدة، مهتمة بالأحداث التي شكلت تاريخ بلادها، فسألتها إن كانت ترغب في زيارة الأماكن التي درستها في الكلية في عطلتها القادمة، فأجابت بأنها ستكون مسرورة بذلك

بعد يومين، خلال العشاء، أعلنت نانسي أنه إذا كان الجميع موافقاً، سنقضي عطلتنا الصيفية في الولايات الشرقية، وأن هذه ستكون رحلة رائعة ومثمرة لآن، ومثيرة لنا جميعاً، وأبدينا موافقتنا جميعاً.

وبفضل هذه الطريقة، نجح أحد مصنعي الأجهزة الإشعاعية في إتمام بيع آلاته لأحد أكبر المستشفيات في بروكلين، فقد كان من المقرر تجهيز المستشفى بأحدث وأرقى خدمة إشعاعية. بدا مدير هذه الخدمة، الدكتور ل. غارقاً في بحر من المهندسين التجاريين الذين دأبوا على عرض آلاتهم عليه بشكل متتابع، وكل واحد منهم يتفاخر بمنتجه.

إلا أن أحد هؤلاء المصنعين أظهر براعة فائقة مقارنة بمنافسيه، إذ كان سابراً، كما يبدو، لأغوار النفس البشرية أكثر منهم جميعاً، فكتب إلى الدكتور ل. الرسالة التالية: "لقد انتهت مصانعنا للتو من إنتاج سلسلة جديدة تماماً من الأجهزة الإشعاعية، وقد وصل إلينا اليوم أول دفعة منها. نعلم أن هذه الأجهزة ليست كاملة بعد، ونرغب في تحسينها. لذلك نكون ممتنين لك إن تمكنت من تخصيص جزء من وقتك لزيارة منشأتنا وفحص هذه الأجهزة، ثم إخبارنا كيف بوسعنا تعديلها لتتلاءم مع معايير مهنتهم الموقرة".

"وإدراكاً منا بانشغالك الكبير، سأكون في غاية السعادة إذا أرسلت لك سائقاً ليأخذك في الوقت الذي يناسبك".

أجاب الدكتور ل. في دهشة ممزوجة بالإعجاب قائلاً: "فوجئت بتلقي هذه الرسالة، شعرت بالمفاجأة والامتنان في الوقت ذاته. لم يسبق لأي مصنع أن طلب نصيحتي من قبل. لقد منحني هذا الأمر شعوراً بأهمية لم تكن في حسباني. وعلى الرغم من انشغالي الشديد هذا الأسبوع، قررت إلغاء مواعيدي لتلبية طلب المُصنع. تفحصت الأجهزة، ومع فحصي لها، اكتشفت مزاياها، واقتنعت تماماً بقيمتها. لم يكن أحد في حاجة لبيعها لي، فقد قررت، دون أي إقناع خارجي، أن أشتريها وأثبتها في خدماتي".

أما الرئيس ويلسون، فقد كان يثق ثقة عمياء في مستشاره الشخصي، الكولونيل هاوس، واستشاره في شؤون الدولة أكثر من وزرائه. كيف تمكن الكولونيل هاوس من امتلاك ذلك التأثير الكبير على الرئيس؟

نعرف ذلك من خلال حديثه مع أحد أصدقائه، حيث قال: "عندما كنت أرغب في إقناع الرئيس بفكرة ما، كنت أطرحها أمامه بشكل عابر، كما لو أنني أزرع بذرة في ذهنه، دون أن أضغط عليه؛ فقط لكي يراها ويسمح لها بالنمو داخل تفكيره. وقد اكتشفت قيمة هذه الاستراتيجية عن طريق الصدفة، فذات يوم، في البيت الأبيض، اقترحت عليه فكرة ظننت في البداية أنه لم يوافق عليها.

ولكن بعد أيام قليلة، وفي أثناء تناول العشاء، غمرت بدهشة عارمة حين سمعته يعرض فكرتي كما لو أنها فكرته الخاصة! هل صرخ الكولونيل هاوس قائلاً: "لكن هذه ليست فكرتك، بل هي فكرتي!؟". بالطبع، كان يعلم جيداً أن هذا أمر غير مجدٍ. لم يكن يسعى للثناء، بل كان شغله الشاغل هو تحقيق النتائج. ولذلك، سمح للرئيس ويلسون بأن يعتقد أن الفكرة كانت من بنات أفكاره، بل وتابع بعد ذلك بإعطاء الرئيس كل الفضل في هذه الفكرة في العلن.

لننسَ أن من نلتقيهم هم بشر مثل الرئيس ويلسون... ولنتبع في تعاملنا معهم تقنية الكولونيل هاوس.

ذات يوم، لجأ رجل من مقاطعة نيو برونزويك الكندية إلى هذه التقنية بذكاء في تعامله معي. كنت أخطط للذهاب لصيد الأسماك في قوارب الكانو في نيو برونزويك، فكتبت رسالة إلى مكتب السياحة في هذه البقعة. يبدو أنهم نقلوا عنواني، حيث تلقيت على الفور العديد من الرسائل والكتيبات تحوي شهادات عن المخيمات والمرشدين. تملكتني الحيرة، ولم أعرف

أي المخيمات أختار. غير أن صاحب أحد المخيمات أبدى ذكاء يفوق الآخرين، إذ أرسل لي أسماء وأرقام هواتف بعض عملائه من نيويورك، واقترح عليَّ الاتصال بهم لاستشارتهم حول تجربتهم.
تفاجأت عندما اكتشفت أنني أعرف أحد هؤلاء الأشخاص، فاتصلت به، وبعد أن شارك معي تجربته، قررت أن أرسل حجزي.
أما الآخرون، فقد حاولوا بيع خدماتهم لي مباشرة، لكن ذلك الرجل قد منحني لذة أن أبيعها لنفسي.
قبل خمسةٍ وعشرين قرناً، ألقى الحكيم الصيني لاو تسو حكمةً خالدة: إن الأنهار والبحار تكتسب هيبتها وسيادتها على مئات الجداول الجبلية لأنها تبقى في موضعها الأدنى، فتجذب إليها كل المياه المحيطة. فمن أراد العلو بين الناس، فليتواضع لهم، ومن ابتغى الصدارة، فليتراجع قليلاً خلفهم. وهكذا، وإن علا مقامه، لم يثقل على أحد، وإن تقدمهم، لم يشعروا بفارقٍ يؤذيهم، بل قادهم بحكمته برفقٍ وسلاسة.

القاعدة السادسة عشرة

امنح محاورك لذة الاعتقاد
بأن الفكرة نبعت من ذاته

الفصل السابع عشر

صيغة لإنجاز المعجزات

تذكروا هذا جيداً: حتى وإن كان جارك في غاية الخطأ، فهو لا يعتقد لحظة أنه مخطئ. لا تسرعوا في الحكم عليه؛ فالأحمق وحده من يعجل بالحكم. حاولوا أن تفهموه بدلاً من ذلك. فهذا هو سلوك الحكماء، المتسامحين، بل وربما الاستثنائيين.
وراء كل تصرف يصدر عن جارك دافع خفي، فابحثوا عنه، وستكتشفون سر أفعاله، بل وربما ملامح من شخصيته. حاولوا بصدق أن تضعوا أنفسكم في موضعه، واسألوا: "كيف سأشعر لو كنت مكانه؟ كيف ستكون ردود أفعالي؟" وبهذا النهج، ستوفرون وقتكم وأعصابكم، وتصبحون أكثر براعة في فن التعامل مع الناس.
وكما قال أحد علماء النفس: "لاحظوا الفارق الهائل بين اهتمامكم العميق بشؤونكم، وبين الفتور الذي تبديه حيال الآخرين. تذكروا أن كل إنسان يشعر كما تشعرون أنتم". وهذا ما أدركه لينكولن وروزفلت، فقد بدا نجاحهما في التعامل مع الآخرين مرهوناً بمدى فهمهما العميق لوجهات نظرهم.
وفي هذا السياق، قال الدكتور جيرالد نيرنبرغ: "أنت لا تشارك حقاً في محادثة إلا عندما تُظهر لمحدثك أن أفكاره ومشاعره توازي في أهميتها أفكارك ومشاعرك، فمن خلال تقبلك لوجهة نظره، تدفعه لفتح عقله لاستيعاب أفكارك".
أما عني، فأجد متعتي في التنزه في حديقة قريبة من منزلي، حيث أقدس أشجار البلوط كما كان يفعل كهنة غالة القديمة. ولذلك كان يؤلمني أن أرى كل عام أشجارها الصغيرة تلتهمها الحرائق، لا بسبب السجائر، بل نتيجة عبث أطفال يشعلون النيران بين الصخور. وكثيراً ما تفاقم الأمر حتى اضطرت السلطات إلى استدعاء رجال الإطفاء.
ورغم وجود لافتة تحذيرية تنذر بالعقوبات، إلا أنها كانت موضوعة في مكان نادر الزيارة، فلا يلاحظها أحد. أما الشرطي المكلف بالمراقبة، فقد كان يتهاون في أداء واجبه، ليظل الخطر قائماً، وتبقى الحرائق متكررة بلا رادع حقيقي.
ذات، ركضت صوب أحد رجال الشرطة لأخبره أن الأشجار تحترق، ولكنه رد عليَّ بلامبالاة قائلاً: "هذا الأمر ليس ضمن نطاق عملي".
رأيت الأمر بعينيّ وقررت أن أصبح المدافع الشجاع عن الغابة. في بادئ الأمر، عندما كنت أرى مجموعة من الشباب حول نار مشتعلة، كنت أسرع إليهم، وقلبي يفيض بالخوف على أشجاري الغالية. كنت أخبرهم أنهم قد يواجهون السجن، وأطالبهم بإطفاء النار، وإذا رفضوا، كنت أهددهم بالقبض عليهم. كنت أفرغ غضبي عليهم دون أن آخذ في اعتباري وجهات نظرهم.
ولذلك، كانوا ينفذون أوامري وهم في حالة من الاستياء، وكانوا على الأرجح ينتظرون مني المغادرة ليعودوا إلى إشعال النار من جديد معرضين بذلك الحديقة لخطر الحريق. ومع مرور الوقت، اكتسبت فهماً أعمق للعلاقات الإنسانية، وازداد لديّ الشعور بالتعاطف والقدرة على رؤية الأمور من منظور الآخرين. وهكذا، عندما كنت أرى مجموعة من الأولاد حول نارهم، كنت أقترب منهم وأقول: "إذن، يا شباب، هل تستمتعون؟ ... ماذا أنتم فاعلون للطعام؟ ... عندما كنت في سنكم، كنت أيضاً أحب إشعال النار في الغابة. وحتى هذه اللحظة... لكن كما تعلمون، الأمر خطير جداً هنا في الحديقة.
أعرف جيداً أنكم حريصون أشد الحرص، ولكن هنالك أشخاصاً آخرين أقل حرصاً، فيأتي هؤلاء، يرون النار التي أشعلتموها، ويقلدونكم، غير أنهم ينسون إطفاء النار عند مغادرتهم، فتنتشر النار إلى الأوراق الجافة المحيطة، ثم إلى الأشجار. وإذا لم نكن حريصين، لن تبقى أيّة شجرة هنا... لا أريد أن أزعجكم أو أفرض عليكم شيئاً، ولكنني سعيد لرؤيتكم تستمتعون.
هل بإمكانكم، من فضلكم، أن ترفعوا الأوراق الجافة الآن، لتجنب أي اشتعال؟ وعندما تغادرون، لا تنسوا أن تغطوا النار بالتراب، الكثير من التراب. هل اتفقنا؟ وفي المرة القادمة، من الأفضل أن تشعلوا النار في مكان آخر، مثل مقلع الرمال هناك، حيث لا يوجد خطر... شكراً جزيلاً لكم، استمتعوا بوقتكم!".
ما أعظم الفرق بين هذا الأسلوب والأسلوب الأول! هؤلاء المخيمون يسرعون لتلبية طلبي، دون تذمر أو شكوى. لم يكن

الأمر مجرد امتثال للأوامر، بل تعاونوا معي بكل سرور، واتخذوا القرار بأنفسهم. أبدوا جميعاً رضاهم؛ لأنني أخذت في اعتباري وجهة نظرهم.

إن رؤية الأمور من منظور الآخرين قد تخفف من حدة التوتر في المواقف الشخصية الصعبة. كانت إليزابيث نوفيك، من نيو ساوث ويلز في أستراليا، متأخرة ستة أسابيع في دفع أقساط سيارتها، حيث قالت: "في أحد أيام الجمعة، تلقيت مكالمة هاتفية غير سارة من الشخص المسؤول عن حسابي. أخبرني أنه إذا لم أتمكن من دفع 122 دولاراً صباح الاثنين، فسوف تبدأ الشركة في اتخاذ إجراءات قانونية ضدي. كان من المستحيل عليَّ جمع ذلك المبلغ خلال عطلة نهاية الأسبوع. لذلك، عندما اتصل بي صباح الاثنين، كنت أتوقع الأسوأ. ولكن بدلاً من القلق والتوتر، وضعت نفسي مكانه. قدمت له اعتذاري الصادق عن الإزعاج الذي تسببت فيه، وأضفت أنني لا بد أن أكون أسوأ عميلة عرفها، بما أنني لست المرة الأولى التي أتأخر فيها عن الدفع. تغيرت نبرة صوته في الحال، وأكد لي أنني لست الشخص الذي يسبب له أكبر قدر من المتاعب".

ثم واصل حديثه قائلاً إنه في بعض الأحيان يتعامل عملاؤه بتصرفات غير لائقة، حيث يختلقون الأكاذيب، ويسعون إلى الفرار من التزاماتهم. لكنني اكتفيت بالاستماع إليه دون أن أبدي رداً. ثم، من دون أن أطلب منه ذلك، أضاف أنه لا بأس إذا لم أتمكن من تسديد المبلغ بالكامل في الحال، وأنه بوسعي دفع عشرين دولاراً في نهاية الشهر، ثم إكمال الباقي عندما تسنح لي الفرصة.

في المرة القادمة التي تواجه فيها ضرورة إطفاء نار المخيم، أو التفاوض على قرض، أو بيع منتج، تمهل قليلاً. أغلق عينيك للحظة، وحاول أن ترى الموقف من زاوية الآخرين. اسأل نفسك: "ما الذي سيدفعهم للاستجابة لطلبي؟" قد يستغرق منك الأمر بعض الوقت، لكنه جهد يستحق العناء، إذ سيمنحك القدرة على التأثير بفاعلية أكبر، وبأقل مجهود.

يقول أحد أساتذة التجارة في جامعة هارفارد: "أفضل أن أمضي ساعتين في المشي أمام مكتب العميل، على أن أدخل إليه دون يقين تام بما سأقوله، أو بتوقع ردوده".

تحمل هذه الملاحظة من الأهمية ما يجعل تكرارها ضرورة: "أفضل أن أمضي ساعتين في المشي أمام مكتب العميل، على أن أدخل إليه دون يقين تام بما سأقوله، أو بتوقع ردوده".

إن كان لهذا الكتاب أن يمنحك فائدة واحدة فحسب، فهي أن تتقن فن رؤية الأمور من منظور الآخرين كما تراها من منظورك، فإن تحقق ذلك، فقد وصلت إلى واحدة من أهم محطات نجاحك.

القاعدة السابعة عشرة

بذل جهد صادق

لرؤية الأمور من منظور محاورك

الفصل الثامن عشر

ما يرغب فيه كل شخص

هل ترغب في معرفة عبارة سحرية تجعلك تتجنب المشاحنات، وتذيب الضغائن، وتفتح القلوب، بل وتجعل الآخرين يصغون إليك باهتمام؟ حسناً، ها هي: "أتفهم تماماً وجهة نظرك، ولو كنت مكانك، لربما تصرفت بالمثل"، هذه الكلمات وحدها كفيلة بتهدئة أكثر الأشخاص عناداً.

ولن تكون هذه العبارة مجرد مجاملة، بل حقيقة؛ لأنك لو كنت قد عشت ظروف الآخر، ومررت بتجاربه، وتأثرت بعقليته وبيئته، لكنت على الأرجح ستتصرف بنفس الأسلوب.

خذ على سبيل المثال أل كابوني. افترض أنك ورثت جسده، وطبيعته، وعقليته، وأنك نشأت في نفس البيئة التي نشأ فيها، ومررت بتجارب حياته ذاتها، لكانت احتمالات أن تصبح شخصاً مثله عالية للغاية. هذه هي العوامل التي شكلت شخصيته، فأنت لست مثل الأفعى الجرسية لمجرد أن والديك لم يكونا من الأفاعي الجرسية.

ولذلك، لا تنظر إلى نفسك بعين التعالي، فكل من يأتي إليك غاضباً أو مجادلاً لم يختر بالضرورة أن يكون كذلك. أشفق عليه، امنحه تعاطفك، وقل لنفسك: "لو شاء الله، لكنت أنا في مكانه".

ثلاثة أرباع الأشخاص الذين تلتقي بهم يعانون بشدة من الحاجة إلى التعاطف والفهم. وإذا قدمت لهم هذا، سيعشقونك.

ذات يوم، ألقيت محاضرة إذاعية عن لويسا ماي ألكوت، مؤلفة الأربع بنات لدكتور مارش. كنت أعلم أنها عاشت في كونكورد، ماساتشوستس، لكن دون انتباه، ذكرت أنني زرت منزلها في كونكورد، نيوهامشر!

توالت عليّ الرسائل الغاضبة، إحداها من سيدة هاجمتني كأنني اتهمت ألكوت بأكل لحوم البشر! وعندما قرأت رسالتها، فكرت في الرد بحدة، لكنني أدركت أن أي أحمق بوسعه فعل ذلك. أردت أن أكون أذكى.

اتصلت بها قائلاً:

– مرحباً سيدتي... كتبتِ لي رسالة قبل فترة، وأردت شكرك عليها.

فأجابت مدهوشة: "من المتحدث؟".

– أدعى ديل كارنيجي. ربما اسمعتِ لمحاضرتي عن لويسا ماي ألكوت، وقد ارتكبت خطأ سخيفاً بذكر مسقط رأسها خطأً. كان ذلك غباءً مني، وأردت أن أعتذر لكِ.

فردّت معتذرة: "أنا آسفة على رسالتي، كنت غاضبة!".

– لا! لا تعتذري. أنا المخطئ. لقد صححت الخطأ في البث، لكنني أردت الاعتذار لكِ بشكل شخصي.

وعندئذ، تغيرت نبرتها تماماً وقالت: "أنا من كونكورد، وعائلتي جزء من تاريخ ماساتشوستس، وفخورة بذلك... ولهذا غضبت عند سماع الخطأ. لكنني الآن أشعر بالخجل من رسالتي".

– أؤكد لك أن أسفي لا يقارن بأسفك. خطئي لم يضر ماساتشوستس، لكنني تضررت شخصياً. من النادر أن نرى أشخاصاً من بيئتك وثقافتك يكرسون الوقت ليكتبوا إلى متحدثي الراديو. أتمنى أن تواصلي الكتابة لي إذا اكتشفتِ أخطاء أخرى في محاضراتي.

– أتعلم؟ أقدر للغاية الطريقة التي تقبلت بها نقدي. أنت على الأرجح شخص يتسم بالطيبة.

– سوف يسعدني أن أتعرف عليك أكثر.

وهكذا، من خلال اعترافي بخطئي ومشاركة وجهة نظرها، حصلت على اعتذارها وتفهمها. شعرت بفرحة السيطرة على نفسي، وسعادة الرد على الإساءة باللطف. في نهاية المطاف، وجدت أن من الأسهل كثيراً أن أكسب تعاطفها بدلاً من أن أرد لها الصفعة!

كان جاي مانجوم ممثلاً لشركة متخصصة في صيانة المصاعد والسلالم المتحركة في تولسا بولاية أوكلاهوما، وقد أبرمت هذه الشركة عقداً مع أحد الفنادق الكبيرة في المدينة. ولكي يتفادى مدير الفندق إزعاج ضيوفه، رفض إيقاف السلم المتحرك

لأكثر من ساعتين بسبب أعمال الصيانة. لكن الإصلاحات المطلوبة كانت تستدعي ما لا يقل عن ثماني ساعات، وكانت الشركة أحياناً تفتقر إلى فني مؤهل في الأوقات التي تناسب الفندق.
وعندما نجح السيد مانجوم من التوصل إلى اتفاق مع أحد أفضل الفنيين، اتصل بالمدير. وبدلاً من الدخول في مناقشة طويلة حول الحصول على الوقت الكافي للصيانة، قال له: "أعلم أن فندقكم يعج بالضيوف وأنكم تحرصون على تقليل مدة توقف السلم المتحرك إلى أدنى حد ممكن. أنا أتفهم تماماً قلقكم، ونحن نسعى جاهدين لتسهيل الأمور عليكم. ومع ذلك، وبعد دراسة الوضع، يتضح أنه إذا لم نقم بالإصلاح الكامل الآن، فقد يتعرض السلم المتحرك لضرر أكبر، مما سيؤدي إلى توقف أطول بكثير. أعتقد أنكم لا ترغبون في إزعاج ضيوفكم لأيام عدة".
اعترف المدير أنه من الأفضل إيقاف السلم المتحرك لمدة ثماني ساعات بدلاً من المخاطرة بتوقفه لفترة أطول قد تستمر أياماً. ومن خلال مشاركته في رغبة المدير في إرضاء العملاء، استطاع مانجوم أن يقنعه بسهولة برؤيته، دون أن يؤثر ذلك سلباً على علاقاتهما.
تروي جويز نوريس، أستاذة البيانو في سانت لويس بولاية ميزوري، كيف استطاعت حل مشكلة تواجه العديد من مدرسي البيانو مع المراهقات. كانت بابيت تمتلك أظافرَ طويلة للغاية، وهو ما يشكل عقبة حقيقية في العزف على البيانو. "علمت أن طول أظافرها سيمنعها من العزف جيداً، رغم أنها كانت تطمح إلى النجاح. وخلال محادثاتنا السابقة، حرصت على عدم الإشارة إلى ذلك. لم أرد أن أحبطها، وأعلم أنها لن تتخلى بسهولة عن شيء تعتز به وتولي له الكثير من الاهتمام".
بعد درسها الأول، وعندما شعرت أن الوقت قد حان، قلت لها: "بابيت، لديك يدان جميلتان وأظافر رائعة. إذا كنتِ ترغبين في العزف على البيانو بنفس الكفاءة التي تستحقينها، سترين كم سيكون الأمر أسرع وأسهل إذا قمتِ بتقصير أظافرك قليلاً. فكري في ذلك، أليس كذلك؟".
أجابت بتعبير غير راضٍ. تحدثت أيضاً مع والدتها مشيرة مرة أخرى إلى جمال أظافر ابنتها، وقد بدت ردود الفعل سلبية من الطرفين، وكان واضحاً أن أظافر بابيت المثالية جزءٌ مهمٌ من هويتها.
في الأسبوع التالي، عادت بابيت إلى دروسها الثانية، وذهلت حين لاحظت أنها قد قصت أظافرها. أثنيت عليها وشكرتها على تضحيتها، كما شكرت والدتها على مساعدتها في إقناع بابيت بذلك. ردت والدتها قائلة: "أوه! لم أكن السبب في ذلك، بابيت هي من قررت أن تقص أظافرها من أجل شخص آخر".
هل هددت السيدة نوريس بابيت؟ هل أخبرتها أنها لن تعطيها دروساً إذا كانت أظافرها طويلة؟ لا، على العكس، لقد مدحتها على جمال أظافرها وأكدت أن تقصيرها سيكون تضحية كبيرة. كانت هذه طريقتها في القول: "أنا أتفهم ما تشعرين به، وأعلم أن ذلك لن يكون سهلاً، لكنكِ ستكافئين سريعاً بتقدمك الكبير في العزف".
لقد عرف سول هوروك، والذي يُعد من أبرز وكلاء العروض في أمريكا، كيف يتعامل بفطنة مع الفنانين الذين يحتاجون إلى أن يُفهموا ويُشجعوا حتى في عاداتهم الغريبة.
وخلال ثلاث سنوات من العمل مع تشاليابين الذي أسعد الجمهور بصوته العميق في أوبرا المتروبوليتان، واجه هوروك تحديات كبيرة، فقد كان تشاليابين في كثير من الأحيان طفلاً مدللاً لدرجة أن هوروك لطالما وصفه "بالشخص الجهنمي".
في اليوم الذي كان من المفترض أن يغني فيه، اتصل بتشاليابين في وقت الظهيرة ليقول: "سول، أنا في حالة سيئة للغاية، حلقي يشبه المبشرة، من المستحيل أن أغني هذا المساء..". هل اعتاد هوروك مجادلته؟ بالطبع لا، فقد كان يعلم منذ زمن طويل أنه من المحال التعامل مع الفنانين بهذا الأسلوب.
ركض إلى فندق تشاليابين، وعندما وصل، قال بنبرة تفيض حزناً: "يا للأسف، يا صديقي! يا للأسف! بالطبع لا يمكنك الغناء. سأقوم بإلغاء عقدك في الحال. سيكلفك هذا الأمر ألفي دولار، ولكن ما قيمتها مقارنة بسمعتك!" كان تشاليابين يتنهد قائلاً: "انتظر، ربما يجب أن تأتي لاحقاً... أجل، تعالَ عند الخامسة، قد أكون في حالة أفضل".
وبالفعل أقبل هوروك مع دقات الساعة الخامسة مفعماً بالحزن، وقد أصر على إلغاء العرض مرة أخرى، وفي نهاية المطاف، وافق تشاليابين على الصعود إلى المسرح شريطة أن يعلن مديره للجمهور أن صوته لم يكن في أفضل حالاته بسبب مرضه.

كان هوروك يَعِدُه بكل ما يشتهي، إذ لم يكن ثمة وسيلة لجعله يغني سوى هذه.
كلنا في حاجة إلى التعاطف، فالطفل يسرع بعرض جرحه أو كدمته طلباً للرعاية والاهتمام، بينما يحرص الكبار على سرد حوادثهم، وأمراضهم، وتجاربهم الجراحية، سواء كانت معاناتهم حقيقية أم متخيلة، فالإنسان بطبيعته يميل إلى البحث عن التعاطف لنفسه. ولذلك، إن أردت كسب الآخرين إلى جانبك، فابدأ بإظهار تفهمك لمشاعرهم وإحساسك بمعاناتهم.

القاعدة الثامنة عشرة

استقبلوا بأريحية أفكار الآخرين ورغباتهم

الفصل التاسع عشر

اتصال يحظى بتقدير الجميع

لم يكن جيسي جيمس، ذاك اللص الشهير، الذي جاورت مزرعته العائلية مزرعتنا في ولاية ميزوري، مجرد خارج عن القانون، بل كان يرى في نفسه فارساً للعدالة، حيث يهاجم القطارات ويقتحم البنوك، ثم يوزع الغنائم على الفلاحين ليسددوا رهون ممتلكاتهم. ظن أنه يجسد المثالية، شأنه شأن داوتش شولتز و"تو- غان" كراولي وآل كابوني وغيرهم من زعماء الجريمة المنظمة في أزمنة لاحقة.

لكن الحقيقة العارية تكشف أن كل إنسان، مهما كان موقعه في الحياة، يحمل في أعماقه اعتقاداً راسخاً بأنه عظيم، ويريد أن يرى ذاته نبيلاً، حتى وإن بدت أفعاله تناقض ذلك. وكما لاحظ بيربونت مورجان، فإن الإنسان غالباً ما يملك سببين لأي فعل يؤديه: الأول هو "السبب الذي يبدو واضحاً"، والآخر هو السبب الحقيقي الذي يواريه في أعماقه، لكنه يؤثر التزين بواجهة الفضيلة. ولذلك، إذا أردنا التأثير في الآخرين، فلنتحدث إلى أسمى ما في دواخلهم.

لكن هل ينسجم هذا المبدأ مع عالم الأعمال؟ لننظر في هذه القصة:

كان السيد فاني، مالك القصر، في مأزق مع مستأجر قرر إخلاء العقار قبل نهاية عقده بأربعة أشهر. لم يكن ذلك بالأمر الهين على السيد فاني، إذ استمتع المستأجر وأسرته بالصيف في بيته، ثم قرروا المغادرة مع بداية الشتاء، حيث يصبح العثور على مستأجر جديد ضرباً من ضروب العناء.

قال لنا: "لو كنت تصرفت بشكل اندفاعي، لواجهته بغضب وحنق عارم، وأرغمته على قراءة العقد مرة أخرى، ثم أنذرته بأنه إذا رحل فعليه تسديد المبلغ المتبقي، وإلا فسألجأ للقضاء".

ولكن بدلاً من ذلك، نهج أسلوباً مغايراً. ذهب إلى المستأجر قائلاً:

– سيدي دو، لقد تلقيت إشعارك، لكنني وبكل صراحة لا أعتقد أنك تعتزم المغادرة حقاً. لقد خبرت الناس لسنوات، ومنذ لقائنا الأول، علمت أنك رجل ذو كلمة وشرف. أنا واثق من ذلك.

لذلك، سأطلب منك التفكير في الأمر حتى نهاية الشهر. إذا قررت عندها المغادرة، فسأقبل بذلك، وأعترف بأنني كنت مخطئاً في حكمي عليك. ولكنني لا أزال مقتنعاً أنك ستفي بالعهد.

وفي نهاية الشهر، جاء المستأجر لدفع الإيجار، ثم أخبره أنه بعد استشارة زوجته، قرر البقاء، إذ لم يجد في نفسه إلا أن يتصرف بشرف.

إنه مبدأ بسيط، لكنه نافذ الأثر: خاطب أنبل ما في الإنسان، وستحصل على ما تبغي.

عندما وجد اللورد نورثكليف، أحد أباطرة الصحافة البريطانية، صورةً له في إحدى الصحف لم تعجبه، لم يكتب إلى المحرر قائلاً: "أرجو حذف هذه الصورة، فهي لا تروق لي"، بل استند إلى أسمى المشاعر الإنسانية، حب الأم وتقديرها، فقال: "ألتمس منك التوقف عن نشر هذه الصورة، لأنها لا تعجب والدتي".

أما جون دي. روكفلر، فقد استخدم الأسلوب ذاته عندما أراد منع الصحفيين من تصوير أطفاله. لم يقل لهم: "لا أريد نشر صورهم"، بل خاطب إحساسهم الأبوي: "أنتم تعلمون ما يعنيه ذلك... لديكم أطفال أيضاً... وتدركون كيف يمكن للشهرة الزائدة أن تلحق بهم الأذى".

وفي عالم النشر، لم يكن سايروس كيرتيس، ناشر أشهر المجلات الأمريكية، قادراً على استقطاب كبار الكتّاب في بداية مسيرته. لم يكن المال حافزاً كافياً، لكنه لجأ إلى استثارة المشاعر النبيلة فيهم. وهكذا، كتبت لويزا ماي ألكوت، الكاتبة الشهيرة، لإحدى مجلاته، ليس لأنها تلقت شيكا بمئة دولار، بل لأنها وجدت أن المبلغ تبرع به لدعم جمعية خيرية ترعاها.

لكن، قد يقول قائل:

– كل هذا جيد عندما نتعامل مع النبلاء وأصحاب الضمائر الحية، ولكن ماذا عن المدينين الذين يماطلون في السداد؟

حسناً، هذه قصة أخرى:

في إحدى ورش إصلاح السيارات، كان هنالك ستة عملاء يرفضون دفع فواتيرهم. لم يكن اعتراضهم على الخدمة، بل على المبلغ، رغم أنهم وقعوا على الفواتير بأنفسهم.
حاول قسم الحسابات مطالبتهم بالدفع، عبر التأكيد على أن الورشة على حق، وأن العملاء مخطئون، وأن خبراء السيارات يعرفون أكثر منهم. فما النتيجة؟ نقاشات لا تنتهي، ومماطلة بلا حدود.
وعندما بات المدير المالي على وشك اتخاذ إجراءات قانونية، تدخل الرئيس، واكتشف أن هؤلاء العملاء لطالما كانوا ملتزمين بسداد مستحقاتهم في الوقت المحدد، ففهم أن المشكلة لم تكن فيهم، بل في أسلوب التحصيل، فكلف السيد جيمس ل. توماس بحل الأزمة، فماذا فعل؟
– ذهبت إلى كل عميل، ولم أبدأ بإلقاء اللوم أو المطالبة بالدفع، بل قلت لهم: "جئت إليكم لمعرفة ما الذي فعلناه أو قصرنا فيه حتى نشأ هذا الخلاف". ثم أكدت لهم أنني لن أصدر حكماً قبل أن أسمع روايتهم، وأني أعلم جيداً أن أيّة مؤسسة، مهما بلغت دقتها، قد يجانبها الصواب أحياناً. كنت حريصاً أشد الحرص على أن أظهر احترامي لهم؛ لأنهم أدرى بسياراتهم من أي شخص آخر.
تركتهم يتحدثون، وأصغيت إليهم بكل اهتمام. وحين هدأت خواطرهم، قلت لهم: "أنا أتفهم موقفكم، وأعتذر عن أي إزعاج سببه موظفونا. لقد لاحظت في حديثكم الصبر والإنصاف، ولهذا سأطلب منكم معروفاً: خذوا الفاتورة، وعدلوها بأنفسكم وفق ما ترونه منصفاً للطرفين، كما لو كنتم رؤساء لهذه الشركة، وسنقبل بأي قرار تتخذونه.
ماذا كانت النتيجة؟
سدد الجميع فواتيرهم عن طيب خاطر، بل إنهم، بعد أن هدأت نفوسهم، أصبحوا من أوفى عملاء الورشة، واشترى كل واحد منهم سيارة جديدة خلال العامين التاليين.
وهكذا، تعلم السيد توماس درساً عظيماً: عندما يكون هنالك نزاع مالي، فإن أفضل ما يمكن فعله هو أن نبدأ بالاعتراف بحسن نوايا العملاء. معظم الناس يرغبون في الوفاء بالتزاماتهم، وحتى أكثرهم مراوغة سيتجاوب بشكل إيجابي إذا أظهرنا له أننا نثق في تحليه بالصدق.
إن لم يكن في ذلك برهان على قوة مخاطبة المبادئ السامية في البشر، فلا أدري ماذا يكون.

القاعدة التاسعة عشرة

استدعِ المشاعر السامية

الفصل العشرون

السينما تفعل ذلك، والتلفزيون يفعل ذلك، فهل من الممكن أن تفعل أنت ذلك أيضاً؟

منذ عدة سنوات، كانت صحيفة "فيلادلفيا إيفيننج بوليتن" محط أنباء وشائعات خبيثة، إذ قيل للمعلنين إن الصحيفة تحتوي على عدد كبير من الإعلانات، وتفتقر إلى المحتوى النصي الكافي، وأنها لا تحمل أيّة فائدة للقراء... تطلب الأمر التحرك بسرعة لوضع حد لهذه الشائعات. ولكن كيف يمكن مواجهة ذلك الوضع؟ قررت الصحيفة أن تقطع من أحد أعدادها كافة النصوص غير الإعلانية، وتصنفها ثم تنشرها في كتاب بعنوان: "يوم واحد". احتوى هذا الكتاب الذي ضم 307 صفحة، وهو العدد المعتاد لكتاب كامل، على مقالات وقصص ونصوص متعددة، لكنها كانت قد نشرت جميعها في عدد واحد فحسب من الصحيفة، وبيعت بسعر أقل بكثير من سعر الكتاب العادي.

وقد أبرز ذلك الإصدار حقيقة أن الصحيفة تشتمل على كمية هائلة من النصوص المثيرة والشيقة، وقد ترك ذلك الأثر في الأذهان بشكل أقوى وأكثر جذباً من مجرد أرقام وحجج مجردة. لم تكن الحقيقة المثبتة هنا بحاجة إلى أرقام متكررة أو شروح مستفيضة، بل إلى أن تتجذر في الخيال، نابضة بالحياة، آسرة للعقول، ومؤثرة في الوجدان.

هذه هي الطريقة التي تعمل بها السينما والتلفاز، وهذه هي الطريقة التي يجب أن نتبعها إذا أردنا أن نلفت الأنظار، فنحن بحاجة إلى لفت الانتباه بطريقة تنبض بالحياة وتثير الفضول، وليس مجرد تقديم الحقائق الجافة.

يدرك المهتمون بالعرض هذه الحقيقة جيداً، فكما فعل أحد مصنعي سم الفئران عندما وزّع مواد دعائية على موزعيه مرفقة بفأرين حيين، شهدت المبيعات قفزة مذهلة، إذ تضاعفت خمس مرات خلال الأسبوع الذي عُرضت فيه الفئران.

وبفضل استخدام التقنيات البصرية المثيرة، نجد أمثلة لا حصر لها في عالم الإعلانات التلفزيونية. يكفي أن تجلس مساءً أمام الشاشة لتلاحظ كيف يُظهر إعلان لدواء مضاد للحموضة تغير لون الحمض داخل أنبوب اختبار، بينما لا يحدث الدواء المنافس أي تأثير، أو كيف يعيد مسحوق غسيل تألق قميص أبيض وكأنه لم يُمس، في حين يظل الآخر باهتاً مع مسحوق مغاير. كذلك، لا شيء يضاهي تأثير مشهد سيارة تناور ببراعة على الطريق مقارنة بعشرات التفسيرات النظرية. تضيء وجوه الأشخاص السعيدة الإعلانات، والمعلنون بارعون في إبراز مزايا منتجاتهم بطريقة تدفعنا لاقتنائها.

ولا شك أننا أيضاً قادرون على تقديم أفكارنا بأسلوب مشوق، سواء في حياتنا المهنية أو اليومية. الأمر لا يتطلب سوى لمسة إبداع. يروي "جيم يامانس"، أحد بائعي شركة "إن سي آر" (شركة السجل النقدي الوطنية) في ريتشموند بولاية فيرجينيا، كيف نجح في إبرام صفقة عبر تحفيز خيال أحد عملائه.

زرت الأسبوع الماضي أحد البائعين في الجوار ولاحظت أن آلات السجل النقدي لديه قديمة للغاية. اقتربت منه قائلاً: "أنت ترمي المال في الهواء كلما اضطر زبائنك للانتظار في الطابور". ثم رميت حفنة من القطع النقدية في الهواء. في تلك الأثناء، تحول انتباهه بالكامل. كانت كلماتي وحدها كفيلة بإثارة اهتمامه، لكن عندما تناهى إلى مسامعه صوت النقود تتساقط على الأرض، جمد في مكانه، ولم يستغرق الأمر طويلاً حتى حصلت على طلب لاستبدال أجهزته القديمة.

ولا يقتصر هذا المبدأ على عالم الأعمال، بل يمتد إلى الحياة اليومية، ولا سيما مع الأطفال. كان جو ب. من برمنجهام، ألاباما، يواجه صعوبة بالغة في إقناع طفليه البالغين من العمر خمسة وثلاثة أعوام، بجمع ألعابهم وإعادة ترتيبها. وبدلاً من الأوامر والتهديدات، ابتكر لعبة "القطار". كان "جوي" هو الميكانيكي الذي يقود دراجته ذات العجلات الثلاث، بينما كانت "جانيت" العربة المرتبطة به. وفي كل مساء، كانت تضع الألعاب في "عربتها" كأنها تحمل الفحم، ثم تقفز بداخلها بينما يقودها شقيقها حول الغرفة. وبهذه الطريقة، أصبحت الغرفة تُرتب من تلقاء نفسها، من دون معارك أو جدالات.

فيما يتعلق بالسيدة "ماري كاثرين وولف" من مدينة ميشاوكا بولاية إنديانا، فقد واجهت تحديات في عملها، وقررت التحدث إلى مديرها بشأنها. وفي صباح يوم الإثنين، طلبت موعداً، لكنها قوبلت بالرفض، إذ قيل لها إنه مشغول وعليها

التنسيق مع وكيلة أعماله. لكن الأيام مضت دون جدوى، وكلما سألت، تلقت أعذاراً جديدة.
وبحلول يوم الجمعة، أصبح اللقاء ضرورياً قبل عطلة نهاية الأسبوع، ففكرت في طريقة مبتكرة لجذب انتباهه. كتبت إليه رسالة تعبر فيها عن تقديرها لانشغاله، لكنها أوضحت أيضاً أن اللقاء لا يحتمل التأجيل. أرفقت بالرسالة بطاقة رد وظرفاً مكتوباً باسمها، وطلبت منه ببساطة أن يملأ البطاقة أو أن يطلب من وكيلة أعماله فعل ذلك، ثم يعيدها إليها.
وعلى البطاقة، كتبت السيدة وولف: يمكنني مقابلتك في... الساعة... سأخصص لك... دقائق من وقتي. وضعت الرسالة في صندوق بريده عند الساعة الحادية عشرة، وعندما تحققت في الثانية عشرة، وجدت الظرف باسمها، وقد رد بنفسه وحدد موعداً في فترة ما بعد الظهر لمدة عشرة دقائق.
لكن المفاجأة كانت أن الاجتماع، والذي كان من المفترض أن يستغرق عشرة دقائق، امتد لأكثر من ساعة، حيث استمع المدير إلى مشكلاتها، واستطاعا العثور على حل. وكما تقول السيدة وولف: "لو لم أكن قد جعلت الموقف يبدو بهذا الشكل المؤثر، لربما كنت ما زلت أنتظر تحديد موعد حتى هذه اللحظة".
أما "جيمس ب. بويانتون"، والذي كُلف بإجراء دراسة تسويقية لصالح إحدى شركات العطور الكبرى بعد إعلان انخفاض وشيك في أسعار المنافسين، فقد جابه تحدياً مغايراً.
في الاجتماع الأول، خاض نقاشاً حاداً مع العميل الذي لم يكن راضياً عن أسلوب البحث المتبع. حاول الدفاع عن وجهة نظره، لكنه لم يجد الوقت الكافي لعرض نتائج أبحاثه بشكل مؤثر.
في زيارته الثانية، قرر التخلي عن الأرقام والإحصائيات الجافة، واختار إثارة خيال العميل بدلاً من ذلك.
عندما دخل مكتبه، وجده مشغولاً بمكالمة هاتفية. فتح حقيبته بهدوء، وأخرج منها 32 علبة كريم، كلها من علامات تجارية منافسة يعرفها العميل. وعلى كل علبة، ألصق ملصقاً يلخص، بأسلوب حي وجذاب، نتائج دراسته عن المنتج الذي تحتويه.
ما الذي حدث هنا؟
توقف العميل عن الحديث، والتفت إلى العلب. راح يتفحصها واحدة تلو الأخرى، يقرأ الملاحظات، ويطرح الأسئلة، بينما استمر النقاش بينهما بروح ودية غير متوقعة.
في الاجتماع الأول، بالكاد حصل بويانتون على عشرة دقائق، أما هذه المرة، فقد استمر اللقاء ساعة كاملة، حيث تعمقا في تفاصيل السوق والمنافسة.
لقد كانت نفس الحقائق، لكنني هذه المرة استطعت أن أثير خياله. وقد بدا الفرق شاسعاً حقاً.

القاعدة العشرون

قدّم أفكارك بأسلوب مدهش،

فاجئ العيون وأشعل الخيال

الفصل الحادي والعشرون

من أجل إثارة رد فعل

كان تشارلز شواب، اليد اليمنى لأندرو كارنيجي، ملك صناعة الصلب، يدير ورشة أنتج عمالها معدلاً أقل من المعدل المطلوب.

قال له شواب: "كيف لرجل قادر مثلك أن يعجز عن تحفيز موظفيه لإنتاج المزيد؟"، فأجابه رئيس الورشة: "لا أدري، لقد حاولت معهم بكل السبل، شجعتهم، حفزتهم، لعنتهم وهددتهم بالطرد، لكن كل محاولاتي باءت بالفشل".

جرى هذا الحوار في المساء، قبيل وصول فريق العمل الليلي.

قال شواب: "أعطني قطعة من الطباشير"، ثم سأل رئيس الورشة: "كم عدد (السبائك) التي أنتجتموها اليوم؟"

أجاب رئيس الورشة: "ست سبائك".

ودون أن ينبس شواب ببنت شفة، كتب الرقم "6" على الأرض ثم رحل.

وعندما وصل فريق العمل الليلي، رؤوا الرقم وطلبوا أن يفهموا مغزاه.

أجاب العمال: "لقد جاء المدير اليوم، وسألنا عن عدد (السبائك) التي أنتجناها، فأخبرناه بأنها كانت (6)، فكتب الرقم على الأرض".

في اليوم التالي، عاد شواب، فوجد الرقم "6" قد استبدل بالرقم "7". وعندما وصل فريق العمل النهاري، رؤوا الرقم "7"، فقال أحدهم: "إذاً، يبدو أن عمال الليل كانوا أفضل منا! سنريهم!"، وعملوا بكل جد وإصرار، وفي نهاية اليوم تركوا الرقم "10" ضخماً وفخوراً. ومنذ ذلك الحين، بدأت الإنتاجية تتصاعد بشكل ملحوظ.

أما العبرة التي خرج بها شواب، فقالها بنفسه: "لكي تحقق نتائج، عليك أن تحفز المنافسة، لا من خلال المكافآت المادية، بل عبر تحفيز أنبل، عبر رغبة التفوق على الآخرين، وتجاوز الذات". رغبة في التميز! تحدٍ لتحقق الأفضل! وهذا هو ما يجذب أصحاب الشخصيات القوية.

ودون مِثل ذلك التحدي، لما أصبح تيودور روزفلت رئيساً للولايات المتحدة، فما إن عاد من كوبا بعد أن حقق انتصاراً ساحقاً على الإسبان حتى رُشح لمنصب حاكم ولاية نيويورك.

لكن خصومه اكتشفوا أنه لم يعد مقيماً بشكل قانوني في الولاية، فتملكه التردد في البداية، وخشي أن ينسحب من السباق. إلا أن السناتور توماس كولير بلات أطلق تحدياً مدوياً أمام الجميع قائلاً بصوت جهير: "هل أصبح بطل جبل سان خوان جباناً؟ وعندئذ، انتفض روزفلت، وارتقى إلى مستوى التحدي... وقد سُطِّرت بقية الأحداث في صفحات التاريخ. لم يكن ذلك القرار نقطة تحول في حياته فحسب، بل امتد أثره تاركاً بصمة عميقة على المشهدين الوطني والدولي.

"كل البشر يعرفون الخوف، لكن الشجعان هم من يكمّنونه، ويمضون قدماً، أحياناً نحو الموت، لكن دائماً نحو النصر". هكذا كان شعار الحرس الملكي في اليونان القديمة. فأي تحدٍ أعظم من الخوف ذاته؟ إنه الفرصة الكبرى لتجاوزه والانتصار عليه.

في فترة تولي آل سميث منصب حاكم ولاية نيويورك، كان السجن الشهير "سينغ سينغ" قد فقد مديره لفترة قصيرة نتيجة لفضائح وسوء إدارة، وبات السجن في حاجة ملحة إلى رجل قوي، إلى شخص ذي حزم وقوة. ولكن من؟

استدعى آل سميث لويس إ. لويس من سجن نيو هامبتون، وقال: "ماذا عن تولي إدارة سجن سينغ سينغ؟ الوضع في أمس الحاجة إلى شخص قوي الشكيمة".

انتابت لويس حالة من التردد، إذ كان يعي مخاطر العمل في سينغ سينغ، وعدم استقرار المنصب الذي قد يتعرض للضغط السياسي. كان على علم بأن مديري السجون في سينغ سينغ لا يبقون طويلاً، فحتى أحدهم لم يدم أكثر من ثلاثة أسابيع. كان يراعي مستقبله المهني، فهل يجازف؟ ثم، فطن سميث إلى حيرته وتردده، فاستلقى في مقعده مبتسماً وقال: "أيها الشاب، أتفهم أنك خائف، فهذا المنصب قاسٍ للغاية. لا يستطيع تحمل مسؤولية سينغ سينغ إلا رجل استثنائي".

وبهذه الطريقة، حول سميث التحدي إلى إغراء لا يُقاوَم، فاشتعل الحماس في قلب لويس، وعقد العزم على خوض تلك المهمة التي لا ينهض بها إلا رجل استثنائي.

ذهب إلى سينغ سينغ، وواجه التحدي بثبات، فاستطاع أن يستمر في إدارة السجن بنجاح لترتقي مسيرته المهنية إلى آفاق جديدة. لم يكن مجرد مدير، بل صاحب رؤية، فوثق تجربته في كتابه الشهير "عشرون ألف عام في سينغ سينغ"، والذي حقق صدى واسعاً. لم يكتفِ بذلك، بل ألقى محاضرات عبر الأثير كاشفاً للعالم خفايا حياة السجون، ومصلحاً أساليب التعامل مع النزلاء، مما أحدث تحولاً عميقاً في حياتهم.

لم يكن وحيداً في إيمانه بقوة التحدي، فقد أكد فريدريك هيرزبرج، أحد أبرز الخبراء في السلوك البشري هذه الفكرة بعد أن درس سلوك آلاف الأفراد من العمال البسطاء إلى كبار المديرين التنفيذيين. ما الدافع الحقيقي الذي يحفز الإنسان للعمل؟ هل هو المال؟ أم بيئة العمل المريحة؟ أم الامتيازات الاجتماعية؟ كلا. إن الدافع الأعظم هو جوهر العمل ذاته. حين يكون العمل ممتعاً ومثيراً للاهتمام، تنبع الحماسة من الداخل، فيبذل المرء أقصى جهده.

وهذا ما أكده هارفي فايرستون، مؤسس إمبراطورية الإطارات، قائلاً:

– لقد أدركت أن المال وحده لا يكفي لتحفيز العقول اللامعة، فما يجذبهم حقاً هو المخاطرة، والتحدي، وفرصة التفوق على الذات.

القاعدة الواحدة والعشرون

اِقْبَل التحدي

الجزء الرابع

كُن قائداً: تسع طرق لتغيير مواقف الآخرين دون إثارة أو إساءة

الفصل الثاني والعشرون

إذا اقتضت الضرورة تصحيح خطأ،

فانتهج هذا الأسلوب

في عهد الرئيس كالفين كوليدج، كان من النادر أن يسمع أحدٌ منه كلمات إطراء أو مجاملة، فهو الرجل الصامت الذي لم يكن يهوى الحديث إلا لضرورة. غير أن أحد أصدقائي، وقد كان مدعواً إلى البيت الأبيض، شهد لحظة استثنائية حين ولج إلى داخل مكتبه فوجد الرئيس يقول لوكيلة أعماله: "إن ثوبك اليوم رائع يا آنسة... أنتِ حقاً بديعة". بدا المشهد غير مألوف إلى حد أن الفتاة احمرت خجلاً، إذ لم يكن كوليدج معروفاً بمثل هذه العبارات الودودة. لكن الرئيس لم يلبث أن استأنف حديثه قائلاً بلهجته الجادة المعهودة: "ومستقبلاً، أرجو منكِ أن تولي مزيداً من الاهتمام بعلامات الترقيم". وهكذا، بأسلوب محنك وفطن، سبق ملاحظته النقدية بكلمة طيبة، ففتح بذلك باب القبول على مصراعيه ليجعل من النقد درساً مقبولاً بدلاً من أن يكون تقريعاً لاذعاً.

وكما يبدأ الحلاق بتهيئة عميله بالصابون قبل أن يمرر شفرة الحلاقة، كذلك فعل ويليام ماكينلي عام 1896 وهو يخطط لحملته الانتخابية، فقد جاءه أحد مساعديه بخطاب صاغه بفخر مؤمناً أنه أعظم من خطب شيشرون وديموستين معاً. أصغى ماكينلي إليه بانتباه بالغ، وقد فطن إلى أن الخطاب، رغم بلاغته، لا يلائم الظرف الدقيق، وأنه قد يثير اعتراضات وسخرية عارمة. لكن كيف بوسعه أن يبدي رفضه دون أن يثبط عزيمة كاتب الخطاب؟ وبحكمة القائد، قال له ماكينلي: "صديقي، خطابك رائع، إنه بحق مميز؛ لم يكن بالإمكان كتابته بأسلوب أفضل من ذلك. وفي كثير من الحالات، سيكون هو الخطاب الأمثل، ولكن في هذه اللحظة على وجه الخصوص، هل هو الأنسب؟ رغم منطقيته واتزانه، إلا أن تأثيره على الحزب قد يكون عكسياً. ولذا، عد إلى منزلك، واكتب لي خطاباً آخر مسترشداً ببعض التوجيهات التي سأزودك بها، ثم أرسل لي نسخة من خطابك الجديد"، وهكذا، لم يشعر الكاتب بالإحباط، بل انطلق متحمساً ليعيد صياغة خطابه، فجاء بالنص الجديد الذي أصبح من أبرز خطب الحملة الانتخابية.

أما أبراهام لنكولن، ففي إحدى أحلك لحظات الحرب الأهلية الأمريكية، كتب في السادس والعشرين من أبريل عام 1863 رسالة خالدة وسط الهزائم المتلاحقة لقوات الشمال، وهروب الجنود بالمئات، وانتشار الفوضى واليأس في البلاد، حتى أن الحزب الجمهوري بدأ يتململ ويهدد بإقصائه من الرئاسة. بدا لنكولن غارقاً في تأملاته قائلاً: "أظن أننا على حافة الهاوية، وكأن الله نفسه قد تخلى عنا، ولا أرى بصيص أمل!" وفي غمرة هذا الظلام، كان عليه مواجهة الجنرال هوكر الذي اقترف أخطاء فادحة، لكنه لم يلجأ إلى التوبيخ القاسي، بل اختار أن يبدأ حديثه بثناء رقيق قبل أن يبدي نقده، فقال بحكمة القائد المتمرس: "لقد قمت ببعض الأمور التي لم أكن راضياً عنها بالكامل..".، وهكذا، لم يكن نقده صفعة، بل بدا توجيهاً هادئاً يمنح فرصة للإصلاح بدلاً من أن يحطم النفوس.

إن أعظم القادة لا يوجهون اللوم بحدة، بل يسلكون درب الحكمة، فيسبقون النقد بكلمة طيبة، مثلما تسبق الشمس الغروب بلحظات من النور الدافئ، ليكون وقع العتاب ألين، وأثره أعمق وأبقى.

ثم مضى لنكولن في رسالته قائلاً: "لقد أوليتك قيادة جيش بوتوماك لأسباب وجدتها جديرة بتحملك لهذه المسؤولية، غير أنني لا أخفي عليك أن هنالك أموراً لم ترق لي كثيراً، فأنا أراك جندياً شجاعاً وماهراً، وهذا أمر أقدره بلا شك، كما أنك تفصل بين السياسة ومهنتك العسكرية، وهو ما يحسب لك. وثقتك الكبيرة بنفسك عنصر حيوي وأساسي لأي قائد. لكن، مع ذلك، أعلم أن طموحك الجارف دفعك إلى عرقلة الجنرال بيرنسيد، وهو تصرف لم يضر ببلادنا فحسب، بل نال أيضاً من أخيك الجندي الشريف. وقد تناهى إلى مسامعي أنك ترى أن الجيش والحكومة في حاجة إلى دكتاتور. وإن كنت قد أسندت إليك القيادة، فاعلم أنه لم يكن بسبب هذا الرأي، بل رغم تمسكك به".

ثم أردف لنكولن قائلاً: "إنما الدكتاتورية من نصيب الجنرالات الذين يحققون النصر، وما أطلبه منك الآن ليس أكثر من

انتصارات عسكرية، وحينها بإمكانك الحديث عن الدكتاتورية. ستجد الحكومة إلى جانبك، تدعمك بلا حدود، تماماً مثلما دعمت جميع القادة العسكريين الآخرين. غير أنني أخشى أن النقد الذي بثثته بين الجنود قد يرتد عليك. سأبذل قصارى جهدي لأساعدك في احتوائه، بقدر ما أستطيع".

واستطرد في نصيحته قائلاً: "لا أنت، ولا حتى نابليون لو كان بيننا، بوسعكما أن تطلبا من الجنود بذل جهدهم وهم في هذه الروح المعنوية المتردية! احذر التهور، لكن في ذات الوقت، كن حازماً، يقظاً، وامضِ قدماً إلى النصر".

والآن، قد تتساءل: كيف بوسعك تطبيق هذا الأسلوب الحكيم في الحياة العملية؟ حسناً، لنأخذ مثالاً من عالم الأعمال، حيث تبرز شخصية السيد جاو، المهندس المعماري في إحدى كبرى شركات البناء. لم يكن سوى رجل عادي، مثلك تماماً، لكنه وجد نفسه في موقف لا يُحسد عليه عندما كُلفت شركته ببناء ناطحة سحاب في فيلادلفيا وفق جدول زمني صارم. وبينما كانت الأعمال تسير بسلاسة، جاء المورد المسؤول عن تزويد الواجهة بالزخارف البرونزية ليعلن أنه لن يتمكن من تسليمها في الموعد المحدد. يا للهول! تأجيل المشروع بأكمله؟ خسائر مالية طائلة، اضطراب في المواعيد، مشكلات لا حصر لها... وكل ذلك بسبب شخص واحد!

انهالت المكالمات الهاتفية، وتعددت المناقشات، وتراكم اللوم، لكن لا شيء أفلح في تغيير موقف المورد، فكان لا بد من إرسال شخص إلى نيويورك لملاقاته وجهاً لوجه. وقع الاختيار على السيد جاو، والذي لم يعتمد أساليب الضغط المعتادة، بل لجأ إلى مقاربة أكثر ذكاءً.

ما إن دخل إلى مكتب المورد حتى استهل حديثه قائلاً: "هل تعلم يا سيدي أن اسمك نادر جداً في بروكلين؟" رفع المورد حاجبيه بدهشة قائلاً: "لا، لم أكن أدري ذلك"، فرد جاو مبتسماً: "لاحظت ذلك أثناء بحثي عن عنوانك في دليل الهاتف". التقط المورد الدليل بفضول، وأخذ يتفحصه، ثم قال بفخر ظاهر: "بالفعل، إنه ليس شائعاً. هاجرت عائلتي من هولندا واستقرت هنا قبل قرنين من الزمن..."، فانطلق يسرد تفاصيل جذوره بفخر غافلاً عن أي توتر سابق.

وحين فرغ من حديثه عن أصوله، أثنى السيد جاو على مصنعه قائلاً: "إنه من أكثر المنشآت نظافة وتنظيماً مما رأيت"، فرد الرجل بنبرة متحمسة: "لقد كرست حياتي لبناء هذه الشركة، وأنا فخور بكل ما أنجزته. هل تود القيام بجولة في الورش؟".

وطوال الجولة، أبدى جاو إعجابه الصادق بتصاميم المصنع وتقنياته مشيراً إلى بعض الآلات التي بدا أنها من ابتكار صاحبها، فشرع الأخير يشرح آلية عملها بفخر بالغ. ومع انتهاء الجولة، دعا المورد ضيفه إلى الغداء.

وخلال المأدبة، لم يُثر أي منهما موضوع الصفقة. لكن بعد أن انتهيا، قال المورد مبتسماً: "والآن، لنعد إلى صلب الموضوع. بالطبع، أعرف سبب مجيئك... لم أكن أتصور أن لقاءنا سيكون بهذه المتعة. بإمكانك العودة إلى فيلادلفيا مطمئناً، جميع الإمدادات ستُنفذ وتُسلم في الموعد المحدد، حتى وإن اضطررنا لتعليق جميع الطلبات الأخرى". وهكذا، نال السيد جاو كل ما طمح إليه من دون أن يطلبه صراحة، فالتزم المورد بوعده، وأُنجز المبنى في الوقت المحدد.

تُرى، هل كان ليحصل على النتيجة ذاتها لو اتبع أسلوب الضغط والتهديد؟

وفي سياق آخر، تروي دوروثي ووربليوسكي، مديرة فرع فورت مونموث في نيوجيرسي التابع للاتحاد الفيدرالي للائتمان، كيف ساعدت إحدى موظفاتها على تحسين أدائها. بدت الشابة التي انضمت حديثاً إلى العمل متألقة في تعاملها مع العملاء، دقيقة وسريعة في إنجاز المعاملات، لكنها كانت تواجه مشكلة واحدة: لم تكن حساباتها متوازنة في نهاية اليوم...

جاءتني صرافة القسم وقالت لي بحزم أنني يجب أن أقيلها: "إنها تبطئ العمل وتؤخر الجميع، وقد شرحت لها أكثر من مرة كيفية التعامل مع الأمور، لكنها لا تفهم ما يجب فعله. يجب أن تُفصل".

ولكن في اليوم التالي، رأيتها تعمل بسرعة ودقة، مع ابتسامة على وجهها ومودة إزاء العملاء. اكتشفت سريعاً سبب معاناتها مع موازنة الحسابات. وعندما أغلقنا المكتب في نهاية اليوم، جلست معها في حديث هادئ. بدت متوترة للغاية، فأثنيت على طريقتها في التعامل مع العملاء، وعلى دقتها وسرعتها في العمليات التجارية. وبعد ذلك، اقترحت أن نعيد النظر في طريقة موازنتها للحسابات. وعندما شعرت بثقتي بها، تبعت نصائحي سريعاً، وأصبحت الآن ماهرة في هذه المهمة.

لنبدأ بتقديم المديح والتشجيع، وسوف نساعد من حولنا على تحقيق التقدم والازدهار.

القاعدة الثانية والعشرون

ابدأ بالإطراء الصادق

الفصل الثالث والعشرون

كيف تُصحح للآخرين دون أن تثير كراهيتهم

كان تشارلز شواب، أحد أبرز المقربين من أندرو كارنيجي، ملك صناعة الحديد، يتمتع بذكاء فطري ودبلوماسية رفيعة جعلته محبوباً من الجميع ومحلّ احترامهم. وذات يوم، أثناء تجواله في ورش عمله عند الظهيرة، لمح مجموعة من العمال يدخنون أسفل لافتة واضحة كتب عليها: "ممنوع التدخين". تُرى، هل أشار إليهم بتلك اللافتة بحدة قائلاً: "ألا تستطيعون القراءة؟" لا، لم يكن ذلك أسلوبه، بل اقترب منهم، ومدّ يده بسيجارة لكل واحد منهم قائلاً بابتسامة: "سأكون ممتناً لو دخنتم في الخارج".

أدرك العمال جيداً أنه لاحظ خرقهم للقانون، لكنه لم يواجههم بلوم مباشر أو توبيخ، بل تعامل معهم بأسلوب جعلهم يشعرون بالاحترام والتقدير. فكيف لا يحبّون رجلاً مثله ويبادلونه التقدير والاحترام؟

لم يكن شواب الوحيد الذي فهم هذه الحكمة، بل سار على نهجه رجال أعمال ناجحون؛ مثل جون ميكر، مؤسس سلسلة المتاجر الشهيرة التي حملت اسمه. اعتاد ميكر التجول في أروقة متجره بنفسه، وفي إحدى المرات، لمح عميلة تقف حائرة أمام أحد الرفوف، بينما تجمع البائعون في زاوية بعيدة منهمكين في الضحك والحديث. لم ينهل عليهم بالتوبيخ، ولم يصرخ ليعيدهم إلى عملهم، بل توجه بهدوء نحو الرف، وخدم العميلة بنفسه، ثم مضى في طريقه وكأن شيئاً لم يكن.

أما في عالم السياسة، حيث يشتكي المواطنون دوماً من صعوبة الوصول إلى ممثليهم، فقد وجد كارل لانجفورد، عمدة أورلاندو بولاية فلوريدا، حلاً مبتكراً لهذه المعضلة. كان يؤمن بسياسة "الباب المفتوح"، لكن على الرغم من ذلك، شكل موظفوه حاجزاً يعوق الناس عن الوصول إليه، فما كان منه إلا أن أزال باب مكتبه بشكل تمام! ومنذ ذلك الحين، أصبح مكتبه "باباً مفتوحاً" بكل ما تحمله العبارة من معنى.

في بعض الأحيان، لا يتطلب إحداث تغيير جذري سوى خطوة بسيطة، قد تكون مجرد استبدال كلمة من أربع حروف بأخرى من حرفين، فيتحوّل الفشل إلى نجاح، وينقلب الموقف لصالحنا من دون أن نجرح مشاعر الآخرين أو نستفزهم.

فكر على سبيل المثال في أسلوب نقدنا للآخرين. كم من مرة يبدأ أحدنا بالثناء على شخص، ثم يضيف كلمة "لكن"، ليُحبط كل أثر إيجابي لذلك الثناء؟ تخيل أنك تقول لطفلك: "نحن فخورون بك يا جوني، لقد تحسنت درجاتك هذا الفصل، لكن لو بذلت جهداً أكبر في الجبر، لكانت نتائجك أفضل". قد يشعر جوني بالاعتزاز والفخر في بادئ الأمر، ولكن بمجرد أن تتناهى إلى مسمعه كلمة "لكن"، يبدأ في الشك في صدق المديح، ويشعر أن الثناء لم يكن إلا مقدمة للنقد. وما البديل؟ أن نستبدل "لكن" بلفظة "و"، فنقول: "نحن فخورون بك يا جوني، درجاتك هذا الفصل أفضل بكثير، ومع مواصلة جهودك، ستتمكن من رفع مستواك في الجبر أيضاً". وعندئذ، لن يشعر بأن الثناء مشروط، بل سيكون متحمساً لتحقيق التوقعات المأمولة منه.

وفي التعامل مع الأشخاص الذين يتحسسون من النقد المباشر، قد يكون الأسلوب غير المباشر هو الحل الأمثل. تحكي مارج جاكوب، من رود آيلاند، كيف تمكنت من إقناع عمال البناء الذين كانوا يعملون على توسيع منزلها بالمحافظة على نظافة المكان دون أن توبّخهم أو تصدر إليهم الأوامر. لاحظت في الأيام الأولى أن الفناء يكتظ ببقايا الخشب بعد انتهاء العمل، لكنها لم تشتكِ، بل قامت بهدوء بجمع الأخشاب وترتيبها في إحدى الزوايا. وفي اليوم التالي، توجهت إلى المشرف وقالت له بابتسامة: "لقد كنت سعيدة للغاية عندما رأيت الفناء نظيفاً البارحة؛ بدا مرتباً وجميلاً". ومنذ ذلك اليوم، صار العمال يجمعون الأخشاب بأنفسهم، بل إن المشرف أصبح يسألها في نهاية كل يوم إن كانت راضية عن نظافة المكان.

حتى في الحياة العسكرية، حيث الصرامة والانضباط هما القاعدة، يمكن لنهج ذكي أن يحقق نتائج أفضل من الأوامر الصارمة. لطالما كان هنالك جدل بين الضباط المحترفين والعسكريين الاحتياطيين حول الالتزام بقواعد الهندام، ولا سيما فيما يتعلق بقص الشعر. لقد واجه الرقيب الأكبر هارلي كايسر، من الفوج 542 في مدرسة الجيش الأمريكي الاحتياطي، هذه المعضلة مع مجموعة من الضباط الاحتياطيين، وبدلاً من الصراخ أو التهديد، قال لهم بهدوء: "أيها السادة، أنتم قادة،

والقيادة تعني أن تكونوا قدوة لمن تحت إمرتكم. تعرفون القواعد العسكرية بشأن قصّ الشعر، أما أنا، فسأذهب اليوم لقص شعري، رغم أنه أقصر من شعوركم جميعاً. انظروا إلى المرآة، وإذا شعرتم أنكم في حاجة إلى قصة شعر تليق بقائد، بوسعنا ترتيب موعد مع الحلاق". وكما كان متوقعاً، ذهب معظمهم في تلك الظهيرة للحلاق، وفي اليوم التالي، أعلن الرقيب كايسر أنه بدأ يرى بوادر القيادة الحقيقية في فرقته.

إن جوهر الحكمة في التعامل مع الآخرين يكمن في القدرة على التأثير فيهم من دون فرض الإرادة بالقوة، فالتقدير الصادق، والاحترام، ومهارة تقديم النقد بأسلوب لطيف وغير جارح، هي الصفات التي تجعل القادة محبوبين ومؤثرين. تماماً كما كانت الحال مع تشارلز شواب، وجون ميكر، وكارل لانغفورد، والرقيب كايسر... وغيرهم ممن فطنوا إلى أن النجاح لا يتحقق بالصوت المرتفع أو السلطوية الجافة، بل بالذكاء، واللباقة، والفن الرفيع في كسب القلوب قبل العقول.

ومن الأمثلة المجسدة لهذه الفكرة ما حدث مع الواعظ الشهير ليمن أبوت في بداية مسيرته المهنية. حين طُلب منه إلقاء خطاب عن سلفه الراحل، والذي كان يتمتع ببلاغة آسرة، استبد به الطموح فسعى لأن يتفوق عليه. انكبّ على صياغة كلماته بعناية، أعاد الكتابة والمراجعة مراراً حتى صاغ خطبة فخمة متقنة، ثم قرأها على زوجته منتظراً إعجابها. لكن ردّها جاء بسيطاً، لكنه ذو مغزى: "هذه تصلح كمقال رائع في المراجعة الأمريكية الشمالية".

لم تكن كلماتها انتقاداً مباشراً، بل إشارة لطيفة إلى أن الخطبة، برغم بلاغتها، افتقرت إلى روح الخطابة الحية. أدرك أبوت الرسالة، مزق خطبته المتكلفة، وصعد إلى المنبر متحرراً من الأوراق والملاحظات مخاطباً جمهوره بعفوية صادقة، وقد كان النجاح حليفه، ليس بفخامة الأسلوب، بل ببساطته وطبيعته التي لامست قلوب الناس.

القاعدة الثالثة والعشرون
أشر إلى الأخطاء أو العيوب
بطريقة غير مباشرة

الفصل الرابع والعشرون

تحدث عن أخطائك في بادئ الأمر

قبل سنوات، تركت جوزفين كارنيجي، ابنة أخي، موطنها في كانساس لتلتحق بي كوكيلة أعمال في نيويورك. كانت في ريعان شبابها، بالكاد أتمت التاسعة عشرة، حديثة العهد بسوق العمل، لا تملك من التجربة سوى حماسها. أما اليوم، فقد غدت واحدة من أكفأ وكيلات الأعمال اللواتي عرفتهن. لكن بداياتها، كما هي الحال مع كل مبتدئ، لم تكن سهلة.

ذات يوم، كنت على وشك أن أوبخها لخطأ ارتكبته، لكنني توقفت برهة وتأملت: "ديل، أنت تكبرها بعقود، وخبرتك تضاعف خبرتها مرات، فكيف تنتظر منها أن تحكم على الأمور بحكمتك؟ ألا تذكر الأخطاء الفادحة التي اقترفتها في بداياتك؟ أليس من الإنصاف منحها الفرصة للنمو، مثلما مُنحتها أنت يوماً؟" وحين أعدت النظر بصدق، أدركت أن جوزفين، رغم حداثة عهدها، كانت تتفوق عليّ حين كنت في مثل سنها.

وعندما اضطررت لاحقاً إلى توجيه ملاحظة إليها، اخترت نهجاً مختلفاً، فقلت لها:

– لقد أخطأتِ يا جوزفين، لكنه خطأ لا يفوق أخطائي عدداً أو شأناً، فالحكمة لا تُكتسب دفعة واحدة، بل تأتي مع الزمن والتجربة. في مثل سنك، كنت أكثر تهوراً، وارتكبت من الحماقات ما يجعلني بعيداً عن توجيه اللوم لأي أحد... لكن، أليس من الأفضل لو تصرفتِ بهذا الأسلوب.

وهكذا، تصبح الأخطاء دروساً، ويغدو النقد محفزاً، لا سوطاً للوم والتقريع، فالنفوس تقبل أن تُعاتب حين تشعر أن من يعاتبها يعترف بضعفه قبل أن يُبرز ضعفها.

وهذا ما فطن إليه أيضاً المهندس إ. ج. ديلستون حين وجد نفسه في مواجهة مشكلة مع وكيلة أعماله الجديدة. كانت رسائلها التي تصل إليه مليئة بالأخطاء الإملائية، لكنه لم يشأ أن يكون النقد وحده وسيلته للإصلاح:

– كحال كثير من المهندسين، لم أكن يوماً بارعاً في الإملاء. ولذلك، اعتدت أن أحتفظ بدفتر صغير أدون فيه الكلمات التي أتعثر بها. وحين رأيت أخطاء في رسائل وكيلة أعمالي، لم أواجهها بالتوبيخ، بل جلست إلى جوارها وقلت: "لا أدري ما السبب، لكن لديّ إحساساً بأن هذه الكلمة ليست صحيحة. إنها واحدة من الكلمات التي كنت دائماً أخطئ في كتابتها، ولذلك دونتها هنا"، ثم فتحت دفتري وأريتها الصفحة. "الإملاء أمر جوهري، وذلك لأن الآخرين يحكمون علينا من خلال رسائلنا، فالأخطاء الصغيرة قد تهز صورتنا المهنية". لا أدري إن كانت قد تبنت طريقتي، لكن ما أنا متأكد منه هو أن أخطاءها تقلصت بشكل كبير منذ ذلك اليوم.

إن إدراك أهمية النقد البناء ليس حكراً على الأفراد، بل هو مفتاح النجاح حتى في ساحات السياسة والقيادة. وهذا ما لم يدركه المستشار الألماني الأمير فون بولو عندما وجد نفسه في موقف عصيب أمام قيصر ألمانيا، جليوم الثاني، المعروف بغروره وعناده.

في عام 1909، كان القيصر قد أدلى بتصريحات مستفزة نشرتها صحيفة ديلي تلغراف، فهزت أوروبا وأثارت استياء إنجلترا، فقد زعم أنه الألماني الوحيد الذي يكنّ وداً للبريطانيين، وأنه يعزز قوته البحرية لمواجهة اليابان، وأن إنجلترا لم تكن لتنتصر في جنوب أفريقيا لولا خططه العبقرية، وغيرها من الادعاءات التي أثارت الغضب والاستهجان.

وأمام هذه العاصفة الهوجاء، ارتبك القيصر، وسعى إلى تحميل المسؤولية لمستشاره، الأمير فون بولو، طالباً منه أن يعلن أنه هو من نصحه بالإدلاء بهذه التصريحات. لكن فون بولو، في لحظة غضب، أجابه: "جلالة القيصر، لا أظن أن أحداً في إنجلترا أو ألمانيا سيصدق أنني قد نصحتكم بذلك".

لم يكد ينطق بهذه الكلمات حتى أدرك خطأه الفادح، فقد كان عليه أن يبدأ بالإطراء قبل اللوم، لكنه فعل العكس، فانفجر القيصر غاضباً: "أتعتقد أنني أحمق إلى درجة أن أرتكب أخطاء لم تكن أنت لترتكبها؟".

وهكذا، أدرك فون بولو، بعد فوات الأوان، أن النقد المباشر، حين يأتي دون تمهيد، لا يزيد الأمور إلا سوءاً وتعقيداً.

لقد بلغت قوة الإطراء حداً جعل أثره أشبه بالمعجزة. أجاب باحترام جم:

– لست أقصد ذلك، جلالتكم، أنتم تتفوقون عليّ في أمور كثيرة. لم يكن تفوق القيصر مقتصراً على الشؤون العسكرية والبحرية، بل امتد إلى علوم الطبيعة أيضاً. لطالما استمعت إليه بإعجاب، وهو يفيض علماً عن البارومتر، والتلغراف، وأشعة رونتجن، بينما كنت أشعر بالخجل من جهلي بأبسط المبادئ الكيميائية والفيزيائية. ومع ذلك، فإن لي نصيباً من المعرفة التاريخية، ولعلها موهبة نافعة في السياسة، لا سيما في الدبلوماسية.

أشرق وجه القيصر بالسعادة. لقد أسبغ عليه فون بولو مديحاً سخياً، ولم يكن هناك شيء يُطرب القيصر أكثر من ذلك. وفي الوقت ذاته، أبدى فون بولو تواضعاً بدا وكأنه يذل ذاته. وهكذا، في لحظة خاطفة، تبدد أي سخط سابق، وأضحى القيصر مستعداً لأن يغفر له كل شيء.

صاح القيصر بحماسة جياشة: "ألم أقل لك إننا نكمل بعضنا بعضاً بشكل مذهل! لا ينبغي أن نفترق إلى الأبد!".

ثم أمسك بيد فون بولو وهزها، ليس مرة واحدة، بل مرات عدة، وكأنما أراد أن يثبت تلك الحقيقة بملء مشاعره. وأثناء اليوم، بلغ انفعاله ذروته حتى أنه رفع يديه إلى السماء وقال بصوت يجلله الحماس:

– إن تجرأ أحد على التفوّه بكلمة ضد الأمير فون بولو، فسأكون له بالمرصاد!

غير أن فون بولو، بدهائه المعهود، أدرك في تلك اللحظة أنه أخطأ في التقدير. لقد بالغ في الإطراء حتى بدا وكأن القيصر في حاجة إلى توجيه ومراقبة، وكان الأجدر به أن يبدأ بالإشارة إلى نقائصه الخاصة قبل أن يمتدح جليوم كي لا يثير في نفسه ريبة غير مقصودة.

وهكذا، رأينا كيف أن بضع كلمات من المديح والتواضع بدلت غرور قيصر متصلّب إلى صداقة وثيقة. فماذا يمكن لهذه الاستراتيجية أن تفعل بيننا نحن البشر؟

إن استُخدمت بحكمة واتزان، فإن التواضع والإعجاب بالآخرين قد يحققان لنا معجزات لا تُحصى، إذ يكفي أن نعترف بأخطائنا أمام الآخرين، ولو لم نستطع تصحيحها، لنلهمهم إلى تعديل سلوكهم.

وقد قدم لنا كلارنس زيرهوسن من مريلاند مثالاً حياً على ذلك. حين اكتشف أن ابنه البالغ من العمر خمسة عشر عاماً قد بدأ يدخن، لم يواجهه بالزجر والتحذير، بل صارحه وقال لي:

– لم أكن أرغب في أن يسلك ديفيد هذه الطريق، لكن والدته وأنا لم نكن سوى أسوأ مثال يُحتذى به. رويت له كيف بدأت التدخين في مثل سنه، وكيف استعبدني النيكوتين حتى أضحيت عاجزاً عن الإقلاع عنه. ذكّرته بمدى إزعاج سعالي، وكيف كان، قبل سنوات، يرجوني بإلحاح أن أقلع عن هذه العادة.

لم يهدده أو يُشعره بالذنب، بل اكتفى بأن يعرض عليه الحقيقة كما هي، بمرارتها وأثرها العميق. فكر ديفيد في الأمر ملياً، ثم قرر ألا يلمس سيجارة قبل بلوغه سن الرشد. ومضت الأعوام، ولم يخالف وعده.

بل إن الأمر لم يتوقف عند ذلك، إذ بعد تلك المحادثة، استلهم الأب من ابنه العزيمة والإصرار، وقرر أن يُقلع عن التدخين هو الآخر. وبفضل دعم أسرته، نجح في ذلك.

هكذا يكون القائد الحقيقي، وهكذا تؤتي الحكمة ثمارها.

القاعدة الرابعة والعشرون

اذكر زلاتك قبل أن تشير إلى زلات غيرك

الفصل الخامس والعشرون

لا أحد يحب تلقي الأوامر

على مدى ثلاث سنوات، عمل رجل في المكتب ذاته الذي شغله الاقتصادي الشهير أوين دي. يونغ، مبتكر "خطة يونغ"، لكنه لم يسمعه قط يُصدر أمراً مباشراً لأحد. لم يكن يونغ ممن يُملون التعليمات بصرامة، بل كان يُشير برفق ويقترح بأسلوب ملؤه الفطنة.

لم يكن يقول: "افعلوا هذا" أو "لا تفعلوا ذاك"، بل اعتاد أن يعرض الأمور بأسلوب يُحفز التفكير والمشاركة: "لعله بإمكانهم دراسة هذا الخيار..". أو "ما رأيكم في أن يكون هذا حلاً مناسباً؟" حتى عند إملاء رسالة، ألف أن يسأل موظفيه عن آرائهم: "ما رأيكم في هذه الصياغة؟" وإذا راجع نصاً، أبدى اقتراحه: "قد يكون من الأفضل إعادة ترتيب الجملة بهذه الطريقة".

لقد حرص دائماً على منح موظفيه مجالاً للمبادرة، فلم يفرض عليهم الأوامر، بل أتاح لهم حرية العمل، والتعلم من أخطائهم، والتقدم من خلالها.

وهكذا تُصنع القيادة الحكيمة.

إن هذه الطريقة تجعل الأفراد يتصالحون مع أخطائهم دون إحساس بالقسر أو التقليل من شأنهم، فتُراعي كبرياءهم، وتُشعرهم بأهميتهم، وتزرع في نفوسهم روح التعاون بدلاً من التمرد. أما الأوامر الجافة والقاسية، فإنها تجرح النفس، وقد تترك في القلوب مشاعر سخط دفينة، حتى وإن كانت الأوامر مبررة.

يروي دان سانتاريللي، المعلم بإحدى المدارس المهنية في وايومنغ، حادثة وقعت في صفه، وذلك حينما أغلق أحد الطلاب الطريق المؤدية إلى الورشة بسيارته. دخل أحد الأساتذة وسأل بنبرة حادة:

– من صاحب السيارة التي تعيق الطريق؟

وحين أجاب الطالب، صاح الأستاذ في وجهه:

– أبعدها في الحال، وإلا سأقوم بذلك بنفسي!

لم يكن هنالك أدنى شك في أن الطالب أخطأ حين أوقف سيارته في ذلك المكان، لكن طريقة توجيه الأمر أشعلت في نفسه ضغينة لم تخمد، ولم يكن الوحيد الذي تأثر بذلك، بل تضامن معه زملاؤه، وأصبحوا جميعاً يتعمدون تعقيد الأمور لذلك الأستاذ.

أما لو أنه طرح الأمر بلطف قائلاً:

– من صاحب السيارة المتوقفة في الطريق؟

ثم اقترح بهدوء:

– هل بوسعك تحريكها لتسهيل مرور الآخرين؟

لكان الطالب قد سارع إلى تنفيذ الطلب دون تذمر، ولما حمل في نفسه أي استياء إزاء أستاذه.

إن طرح الأسئلة لا يُسهل تقبل الأوامر فحسب، بل يُحفز الإبداع أيضاً، فالناس أكثر ميلاً إلى تنفيذ التوجيهات عندما يشعرون أنهم جزء من القرار، بدلاً من أن يُملى عليهم دون رأي لهم فيه.

لقد أدرك جان ماك دونالد، المدير في أحد مصانع جوهانسبرغ، هذه الحقيقة جلياً، فعندما أتيحت له فرصة قبول طلبية كبيرة، كان مصنعه يعمل بطاقته القصوى، ولم يكن هنالك أي مجال لتأخير أي عمل آخر. وبدلاً من إجبار العمال على مضاعفة الجهد تحت الضغط، جمعهم ليشاركهم التحدي الذي يواجهه.

أوضح لهم أهمية الطلبية وما تعنيه للشركة، وبالتالي لهم، ثم طرح عليهم الأسئلة:

– هل بإمكاننا إنجاز هذه المهمة الإضافية؟

– هل لدى أحدكم فكرة حول كيفية بلوغ ذلك؟

– كيف بوسعنا تعديل الجدول الزمني لاستيعاب هذا الحمل الإضافي؟
ولم يخب ظنه بالفعل؛ فقد قدم الموظفون حلولاً مبتكرة، وأصروا على قبول الطلبية. وبفضل حماسهم، أُنجز العمل في الوقت المحدد دون ضغوط أو تذمر.
هكذا يكون القائد الفعال.

القاعدة الخامسة والعشرون

اطرح الأسئلة بدلًا

من إعطاء الأوامر المباشرة

الفصل السادس والعشرون

كيف تحافظ على كرامة من تتعامل معه

في عالم الأعمال، كما في الحياة، تبقى كرامة الإنسان حجر الزاوية في العلاقات الناجحة، فالتعامل مع الآخرين بلطف واحترام، حتى في أصعب المواقف، لا يعكس ضعفاً بل يدل على حكمة ورقي.

كانت شركة "جنرال إلكتريك" أمام معضلة لا يُستهان بها: كيف بوسعها الاستغناء عن خدمات تشارلز ستاينميتز، العبقري في مجال الكهرباء، دون أن تجرح مشاعره أو تهز ثقته بذاته؟ لم يكن الرجل إدارياً ناجحاً، لكن الاستغناء عنه كان بمثابة فقدان كنز ثمين. فطن القادة إلى أن المواجهة المباشرة ستؤدي إلى نتائج وخيمة، فابتكروا حلاً أكثر حكمة، حيث منحوه لقب "المهندس الاستشاري"، وهو في الواقع لم يكن إلا مسمى جديداً لوظيفته نفسها، بينما تم تعيين مدير آخر لإدارة القسم. وهكذا، شعر ستاينميتز بالتقدير، واحتفظ بماء وجهه، وحققت الشركة غايتها دون صدام أو خسارة.

إن حفظ ماء الوجه ليس مجرد تصرف لبق، بل هو فن في إدارة العلاقات الإنسانية، فكم من مرة أهدرنا كرامة الآخرين دون وعي، بتوبيخ أمام الملأ، أو نقد لاذع، أو اتهام جارح؟ كم من قرارات اتُّخذت بقسوة، وقد كان بالإمكان أن تصاغ بحكمة تخفف وقعها وتترك أثراً طيباً؟ إن الكلمات اللطيفة والتقدير الصادق قد تصنع فارقاً لا يُستهان به.

يروي المحاسب مارشال جرانجر كيف كانت شركته تواجه مشكلة موسمية تتطلب إنهاء عقود بعض الموظفين عند انتهاء ذروة العمل. اقتصر الأسلوب التقليدي على إبلاغ الموظف بانتهاء خدماته بعبارات جافة، ما يتركه محبطاً وحزيناً. ولكن عندما قرر جرانجر تغيير النهج، ورأى في كل موظف إنساناً له مشاعر وطموحات، أصبح يدعو كل فرد إلى مكتبه، يشيد بجهوده، ويؤكد له أنه كان عضواً مهماً في الفريق، وأن الشركة ستعاود الاتصال به عند الحاجة. لم يعد الموظفون يغادرون بحزن، بل بشعور من الاحترام والتقدير، مما عزز علاقتهم بالشركة، وزاد من استعدادهم للعودة إليها متى سنحت الفرصة.

وفي موقف مشابه، خلال اجتماع إنتاجي، قام أحد نواب الرئيس بطرح أسئلة قاسية على أحد المشرفين أمام زملائه، مما دفع الأخير إلى التهرب من الإجابة خشية الإحراج. لكن النتيجة كانت وخيمة؛ فقد انهارت الثقة بينهما، ولم يلبث المشرف أن غادر الشركة ليحقق نجاحاً في مكان آخر. وعلى النقيض من ذلك، حين ارتكبت آنّا مازون، موظفة في قسم التسويق، خطأ فادحاً في تحليل السوق، لم يواجهها رئيسها بالتوبيخ، بل شجعها وأثنى على جهدها، ما دفعها إلى مضاعفة اجتهادها لإثبات جدارتها.

إن القائد الحقيقي لا يُقصي ولا يُهين، بل يحتضن الأخطاء كفرص للتعلم، ويمنح من حوله مساحة لحفظ كرامتهم، وكما قال الكاتب الفرنسي أنطوان دو سانت إكزوبيري: " ليس لي أن أنطق بكلمة أو أقوم بفعل ينقص من قدر إنسان في نظر نفسه، فما يهم ليس حكمي عليه، بل يقينه هو بقيمته وكرامته".

إن حفظ ماء الوجه ليس ضعفاً، بل هو جوهر القيادة الحكيمة. فليكن نهجنا في التعامل مع الآخرين قائماً على الاحترام والتقدير، حتى في أصعب اللحظات.

القاعدة السادسة والعشرون

دع مخاطبك يحفظ ماء وجهه

الفصل السابع والعشرون

كيف تحفز الناس؟

عرفتُ بيتر بارلو، حيث كان يعرض الكلاب والخيول الصغيرة في السيرك. كنتُ أستمتع بمشاهدته وهو يُدرب كلابه، إذ أنه بمجرد أن يظهر أحدها أي تقدم، مهما كان بسيطاً، كان يُربت عليها بلطف، ويُثني عليها، ويُكافئها بقطعة لحم، ويُحيط نجاحها بتقدير بالغ.

إن هذه الطريقة ليست بالجديدة؛ فقد استخدمها مدربو الحيوانات على مر العصور. لكنني أتساءل: لم لا نتحلى نحن البشر بنفس الحكمة في تعاملنا مع بني جنسنا مثلما نفعل مع الحيوانات؟ لمَ لا نُقدم لهم المكافأة بدلاً من العصي، والتشجيع بدلاً من اللوم؟ لنكن مثل بيتر بارلو: نُثني على التقدم، مهما كان طفيفاً، فيمن نرغب في تحفيزهم. وبذلك فقط سنحركهم نحو الأمام، وسنشجعهم على المضي قدماً في مساعيهم.

يقول عالم النفس جيس لير في أحد كتبه: "إن الإطراء مثل الشمس للنفس البشرية. لا يمكننا أن نتفتح دونها. ومع ذلك، نرى أن الكثيرين منا يفضلون أن يهبوا للآخرين ريح النقد الباردة، بدلاً من أن يدفئوهم بكلمات الثناء". وعندما أسترجع الماضي، أجد كيف أن بعض كلمات الإعجاب كانت كفيلة بتغيير حياتي. ألا تستطيع أن تقول نفس الشيء؟

تسجل صفحات التاريخ العديد من الأمثلة التي أظهرت كيف أن الإطراء كان له أثر المعجزات.

في عام 1883، كان هنالك طفل في نابولي، يبلغ من العمر عشرة أعوام، يعمل في مصنع، وقد حلم بأن يصبح مغنياً. غير أن معلمه، في محاولاته لتثبيط عزيمته، أخبره قائلاً: "ليس لديك صوت، وعندما تغني، يبدو كأنك تسمع خشخشة النوافذ". لكن أمه، وهي امرأة فقيرة، اعتادت أن تواسيه وتؤكد له أن لديها إيماناً بموهبته، وأخبرته أنها لاحظت تحسناً في صوته. لم تتوانَ عن التضحية، وعملت بلا كلل لتدفع له تكاليف دروس الموسيقى. كانت تلك الكلمات والتشجيعات كفيلة بتغيير مسار حياته، ولعلكم تعرفونه، إنه إنريكو كاروسو.

وفي القرن التاسع عشر، كان هنالك شاب من لندن يطمح لأن يصبح كاتباً. ورغم كل العوائق التي كانت تقف في طريقه: تعليم محدود، وعائلة فقيرة، وأب مسجون بسبب الديون، بالإضافة إلى أنه كان يعاني من الجوع بشكل متكرر، إلا أنه استمر في حلمه. وجد عملاً كان يتطلب منه لصق الملصقات على زجاجات الصبغة في مخزن مليء بالجرذان، وكان ينام في غرفة ضيقة مع اثنين من المجرمين في أحد أحياء لندن. لقد افتقر كلياً إلى الثقة في ذاته، وكان خائفاً من السخرية لدرجة أنه كان يرسل مخطوطاته خفية في الليل، وقد رُفضت واحدة تلو الأخرى. ولكن ذات يوم، تم قبول إحدى قصصه. لم يعرض عليه الناشر أي مقابل مادي، لكنه لم يُعر الأمر اهتماماً؛ فقد وجد أخيراً من يُقدر موهبته! غمرته سعادة طاغية جعلته يهيم في الشوارع، تغمره دموع الفرح.

منذ تلك اللحظة، أشرق الأمل في قلبه، ونمت ثقته بذاته، لتبدأ حياته في التحول. ولولا ذلك التشجيع البسيط، لربما ظل أسير المخزن طيلة عمره، غير واعٍ لما يختزنه من عبقرية. ولعلكم تعرفونه: إنه تشارلز ديكنز.

وفي مطلع القرن العشرين، كانَ هنالك شاب آخر يكافح في شوارع لندن، يعمل في متجر للأقمشة، حيث تبدأ أيامه مع الفجر ولا تنتهي إلا بعد أربع عشرة ساعة من العمل المضني. كان يكره عمله، يشعر بأنه يُساق إلى مصير بائس لا مفر منه. وبعد عامين من الإرهاق واليأس، لم يعد يحتمل. في صباح أحد الأيام، غادر دون أن يتناول إفطاره، سار أكثر من عشرين كيلومتراً ليصل إلى أمه التي كانت تعمل خادمة. وهناك، بعيون دامعة، سلمها رسالة إلى معلمه القديم يعترف فيها بيأسه المرير، ويردد أنه لم يعد يجد للحياة طعماً.

لكن الرد الذي وصله لم يكن مجرد كلمات، بل بدا شريان حياة. كتب له معلمه برسالة غمرتها الثقة، حيث أخبره بأنه لطالما استشعر فيه ذكاءً استثنائياً، وأنه خُلق لمستقبل أكثر إشراقاً. لم يكتفِ بذلك، بل عرض عليه وظيفة مدرس فاتحاً أمامه باباً لم يكن يجرؤ على طرقه.

بدت تلك الكلمات بمثابة شرارة غيرت مسار حياته، ولم تؤثر فيه وحده، بل تركت بصمة خالدة على الأدب الإنجليزي.

ذلك الشاب لم يكن سوى هربرت جورج ويلز، الذي أصبح أحد أعظم كتاب عصره، بأكثر من 77 مؤلفاً أثرى بها العالم.
إن قوة التشجيع تفوق النقد بأضعاف، وهو ما أكده عالم النفس بي. إف. سكينر، حين أظهر من خلال تجاربه أن التركيز على الإطراء بدلاً من التوبيخ لا يعزز ما هو إيجابي في الإنسان فحسب، بل يُضعف ما هو سلبي؛ لأنه لا يُمنح الاهتمام الكافي لينمو.
أما جون رينج ألسباو من مدينة روكي ماونت في ولاية كارولينا الشمالية، فقد طبق ذلك المبدأ مع أولاده. وكما هي الحال في العديد من الأسر، كان التواصل بين الوالدين والأبناء يتم عادة من خلال رفع الصوت باستمرار. وكما حدث غالباً، راحت سلوكيات الأبناء، شأنها شأن سلوك الوالدين، تتدهور يوماً بعد يوم.
لقد بدا ألا مفر من هذه الحالة.
لكن السيد ألسباو قرر أن يطبق المبادئ التي تعلمها في تدريباته ليغير ذلك الوضع.
حين عقدنا العزم، زوجتي وأنا، على أن نستبدل النقد بالثناء في تربيتنا لأبنائنا، لم يكن الأمر يسيراً، فقد اعتدنا أن نرصد أخطاءهم قبل أي شيء آخر، وكان من العسير علينا أن نرى في سلوكهم ما يستحق الإشادة. لكننا أصررنا على المحاولة، ومع الأيام الأولى، لاحظنا تحولاً لم نكن نتوقعه؛ فقد تلاشت بعض التصرفات التي كانت تزعجنا، ثم بدأت عيوب أخرى تختفي شيئاً فشيئاً.
شيء ما كان يحدث! أخذ أطفالنا، وقد غمرهم دفء المديح، يسعون إلى تحسين أنفسهم تلقائياً. لم يكن التغيير فورياً، ولم يكن مثالياً، لكنه كان ملموساً. ومع مرور الوقت، لم نعد في حاجة إلى التدخل الدائم لتقويم سلوكهم، فقد أصبحوا أكثر وعياً بتصرفاتهم، وأكثر رغبة في التصرف على نحو أفضل.
تلك كانت الثمرة الحقيقية للثناء الصادق، حين يُوجه لكل تقدم، مهما بدا ضئيلاً، فبدلاً من أن نرثي الأخطاء، تعلمنا أن نحتفي بالإنجازات، فاكتشفنا أن المديح لا يعزز السلوك الإيجابي فحسب، بل يخلق بيئة نابضة بالثقة والمحبة، حيث ينمو الأفراد ليصبحوا أفضل نسخة من أنفسهم.
طبق السيد كيث روبر من كاليفورنيا ذلك المبدأ مع أحد موظفيه. كان في مطبعته عامل جديد يواجه صعوبة في التكيف مع وظيفته، وقد رأى رئيسه أنه ذو موقف سلبي حتى أنه بدأ التفكير في إنهاء خدمته. غير أن السيد روبر، حين عَلِمَ بالأمر، قرر التدخل بنفسه، فذهب إلى الورشة والتقى بالشاب، وأخبره أنه استلم عملاً متميزاً منه، بل أكد له أنه من أفضل الأعمال التي نُفذت في الورشة منذ زمن طويل. لم يكتفِ بالثناء، بل أوضح له العناصر التي جعلت عمله متقناً مشدداً على مدى أهمية هذا الأداء لمصلحة الشركة.
لم تمضِ سوى أيام قليلة حتى بدأ التحول الجذري. بات الشاب يتحدث مع زملائه عن المحادثة التي دارت بينه وبين رئيسه، ممتناً لوجود شخص في الشركة يقدر العمل الجيد. ومنذ تلك اللحظة، أصبح عاملاً أكثر إخلاصاً وتفانياً.
لم يكن ثناء السيد روبر مجرد مجاملة عابرة، بل كان مدحاً مبرراً ذا معنى عميق. إننا جميعاً نحب الإطراء، لكن قيمته الحقيقية لا تتجلى إلا حين يكون مستنداً إلى أسس واضحة. وعندئذ، لا يكون مجرد كلمات تُقال لمجاملة الآخرين، بل يصبح دافعاً حقيقياً للنمو والتطور.
تذكروا أن حاجتنا إلى التقدير والاعتراف بقيمتنا لا تقل أهمية عن حاجتنا للطعام والماء، وأننا نبذل جهداً كبيراً لنيل ذلك التقدير. ومع ذلك، لا أحد يقدر النفاق أو المجاملات الزائفة. لهذا، فإن الأساليب التي أطرحها هنا لن تؤتي ثمارها إلا إذا كانت نابعة من القلب. ما أقدمه ليس "حيلاً" لكسب القلوب، بل هو فلسفة حياة تقوم على رؤية الجمال في الآخرين وإبرازه لهم.
إذا تعلمنا كيف نكتشف الكنوز المخفية فيمن حولنا، فإننا لن نلهمهم فحسب، بل سنساعدهم على النمو والتحول.
وكما قال البروفيسور ويليام جيمس، عميد جامعة هارفارد وأحد أعظم علماء النفس الأمريكيين:
– إذا قارنا قدراتنا بإمكاناتنا الحقيقية، نكتشف أننا في حالة غفلة. نحن لا نوظف سوى جزءٍ ضئيلٍ من مواردنا الجسدية والعقلية، فالمرء يعيش بعيداً عن قدراته الفعلية. لديه خزائن من المواهب التي يتركها خاملة.

أنتم الذين تقرؤون هذه السطور، تمتلكون بلا شك قدرات كامنة لعلكم لم تستغلوها كما ينبغي. ومن بين هذه القدرات، تكمن قوة سحرية تقريباً: قوة التحفيز والتشجيع الصادق، تلك القوة التي بإمكانها أن توقظ المواهب النائمة، وتبعث الحياة في النفوس المترددة.
المواهب تذبل وتخبو تحت سياط النقد، لكنها تزدهر وتُثمر في دفء التشجيع.

القاعدة السابعة والعشرون

امتدح أصغر تقدم،

وامتدح كل تقدم. افعل ذلك بحرارة وسخاء

الفصل الثامن والعشرون

كيف تلهم الآخر ليتفوق على نفسه

ماذا تفعل عندما يتراجع شخص كان يُحسن أداء عمله؟ هل تفكر في فصله؟ لكن ذلك لن يكون حلاً حقيقياً للمشكلة. هل تلجأ إلى توبيخه؟ سيبقى في قلبه شعور بالمرارة وسينتج عن ذلك حقدٌ قد يستمر طويلاً.

كان هنري هنكي، مدير ورشة إصلاح في إحدى الشركات الكبرى في ولاية إنديانا، مسؤولاً عن ميكانيكي كان قد أصبح أداؤه ضعيفاً بعد أن كان من أفضل العاملين. وبدلاً من أن يتخذ قراراً سريعاً بفصله أو تهديده، استدعاه إلى مكتبه متحدثاً معه بنبرة ودية، حيث قال: "بيل، أنت ميكانيكي موهوب. لقد عملت هنا لفترة طويلة وكنت دائماً تُنجز عملك بكفاءة، وقد تلقيت العديد من الإشادات على عملك. لكن في الفترة الأخيرة، يبدو أن سرعتك وجودتك قد تراجعت. ولأنك كنت متميزاً في الماضي، فأنا على يقين أنك لن تأخذ كلامي بشكل شخصي، وبوسعنا معاً حل هذه المعضلة". رد بيل قائلاً إنه لم يكن على دراية بتراجع أدائه، ووعد بتحسين سرعته وجودته في العمل. وبالفعل، أثمر ذلك الحديث. لقد حرك ذلك التقدير والإشادة فيه رغبة قوية في الحفاظ على سمعته، فبذل جهداً أكبر ليظل على مستوى التوقعات.

وقد قال صمويل فوكلين، رئيس شركة بالدوين لوكوموتيف: "من السهل قيادة الناس عندما يحترمونك، وعندما تُظهر لهم تقديراً لقدراتهم". إذا كنت تسعى لتنمية صفة معينة في شخص ما، فتصرف كما لو أن هذه الصفة كانت جزءاً أساسياً من شخصيته. وكما قال شكسبير: "إذا كانت الفضيلة مفقودة منك، تظاهر بامتلاكها". عليك أن تُظهر إيمانك بأن هذه الفضيلة موجودة في الشخص الذي تسعى لتطويره. امنحه سمعة يجب أن يسعى لإثباتها، وسترى أنه يبذل أقصى جهد ليحافظ على تلك السمعة.

وفي كتابها "ذكريات: حياتي مع مايتيرلينك"، تروي جورجيت ليبلانك التحول المدهش الذي شهدته إحدى الخادمات البسيطات في بلجيكا، حيث تقول: "كانت هناك خادمة تُدعى ماري، ذات ملامح مشوبة بالغرابة وأقدام مشوهة، وعبر شكلها عن ضيق الحياة. ذات يوم، بينما كانت تقدم لي طبقاً من المكرونة، قلت لها فجأة: "ماري، أنت لا تدركين كم من الكنوز كامنة في داخلك". وقفت ماري صامتة لوهلة غارقة في دهشتها، ثم وضعت الطبق على الطاولة، تنهدت وقالت بتواضع: "سيدتي، لم أكن أظن ذلك". لم تعترض أو تسأل، بل ذهبت إلى المطبخ وأعادت كلماتها. كانت قوة الأمل عظيمة، فما إن تحدثت إليها حتى أصبحت محط احترام الجميع. إن التغيير الأكثر إثارة حدث داخل ماري نفسها، فقد بدأت تؤمن بأنها تمتلك إمكانيات غير مرئية، وأصبحت تهتم بجمالها ومظهرها. وبعد شهرين، أعلنت عن قرب زواجها من ابن "الطاهي"، وقالت لي: "سأصبح سيدة"، وقد كانت تلك الكلمة وحدها كافية لإحداث انقلاب في حياتها".

لقد منحت جورجيت ماري هوية جديدة تليق بها، وفتحت أمامها نافذة لترى ذاتها بشكل مختلف، فبدأت تسعى جاهدة لتكون الصورة التي رُسمت لها. وهكذا، لم يكن التغيير مجرد صدفة، بل كان انعكاساً لإيمان شخص بها، منحها الدافع لتُعيد اكتشاف ذاتها.

وفي مدينة دايتونا بيتش بولاية فلوريدا، كان بيل باركر، موظف مبيعات في قطاع المواد الغذائية، متحمساً لإطلاق مجموعة جديدة من المنتجات في سوق شركته. غير أنه شعر بخيبة أمل عندما رفضه مدير أحد الأسواق الكبرى. لكنه قرر العودة إلى المتجر في نفس الليلة عاقداً العزم على المحاولة مرة أخرى، حيث خاطبه: "جاك، بعد أن تركتك هذا الصباح، أدركت أنني لم أوضح لك بصورة كافية تفاصيل مجموعتنا الجديدة من المنتجات. أرجو منك أن تخصص لي بعض الوقت كي أشرح لك المزيد. أنا على علم بأنك دائماً ما تكون مستعداً للاستماع، وأنك قادر على تغيير رأيك عندما تكون الحقائق واضحة". كيف كان لجاك أن يرفض؟ وقد مُنح سمعة تستوجب منه الارتقاء إليها، بات من المحال أن يخذلك التوقع الذي وُضع فيه.

وفي أحد الأيام، انتاب الدكتور مارتن فيتسهو، طبيب الأسنان في دبلن، شعورٌ بالصدمة عندما لفتت إحدى مريضاته نظره إلى أن حامل الكوب المعدني في عيادته لم يكن نظيفاً. ومع أن المريضة كانت تستخدم كوباً من الورق بدلاً من الكوب

المعدني، إلا أن الطبيب يعلم تماماً أن المكان لا بد أن يكون في أتم الاستعداد دائماً.
وبعد مغادرة المريضة، كتب الدكتور فيتسهو رسالة إلى مدبرة منزله "بريدجيت"، والتي تأتي لتنظيف العيادة مرتين في الأسبوع، حيث قال فيها: "عزيزتي بريدجيت، نادراً ما التقي بك، لكنني أريد أن أشكرك على عملك الممتاز. كما فكرت أن الساعتين اللتين تقضينهما مرتين في الأسبوع قد لا تكون كافية للقيام بكل ما أطلبه منك، وربما عليك أن تخصصي وقتاً إضافياً للعناية بالتفاصيل الصغيرة، مثل تنظيف حامل الكوب المعدني. إذا أردتِ، بإمكانك إضافة نصف ساعة إضافية، وسأكون سعيداً بدفع مقابل ذلك". في اليوم التالي، وعندما وصل إلى العيادة، اكتشف أن مكتبه ومقعده بدوا نظيفين بشكل استثنائي، وكان حامل الكوب المعدني لامعاً تماماً. لقد منحت بريدجيت سمعة تستحق أن ترقى إليها، وكان هذا وحده كافياً ليحفزها على بذل جهد أكبر. هل طلبت بريدجيت مزيداً من الوقت؟ بالطبع لا.
وعندما راحت السيدة روث هوبكنز، معلمة في بروكلين، تنظر إلى قائمة طلابها في اليوم الأول من العام الدراسي، انتابها القلق، فقد فطنت إلى أنها ستتولى تدريس "تومي"، الطالب الذي حمل أسوأ سمعة في المدرسة. كان الجميع يشكو منه، ولطالما سبب مشكلات كبيرة في الصف. بدا دائماً في خصام مع زملائه، يضايق الفتيات، واعتاد أن يعامل المعلمات بتحدٍ، وكانت أعظم نقاط قوته هي قدرته على التعلم بسرعة.
قررت السيدة هوبكنز أن تتعامل مع "تومي" بطريقة مغايرة. وفي اليوم الأول، قدمت لكل طالب مجاملة. "روز، ما أجمل فستانك!" "أليسيا، سمعت أنكِ ترسمين بشكل رائع". وعندما وصلت إلى تومي، نظرت إليه في عينيه، وقالت: "تومي، أعلم أنك دائماً في المقدمة. أعتمد عليك في جعل هذا الصف الأفضل لهذا العام". استمرت في الإطراء عليه طوال الأيام الأولى مشيدة بما يفعله. ومع السمعة التي كان عليه أن يرقى إليها، لم يكن تومي ليخذلها، وهذا بالضبط ما حصل.

القاعدة الثامنة والعشرون

امنح سمعة عظيمة تليق بها وتستحقها

الفصل التاسع والعشرون

كيف تعزز من تقدم الآخرين

روى لي أحد أصدقائي، وهو في العقد الرابع من عمره، أنه قد خطب مؤخراً، وأن خطيبته قررت الالتحاق بدروسٍ في الرقص. وبعد فترة، قال لي بأسلوب يحمل بعض التأمل: "يا لرحمة الله! لقد كنت بحاجة ماسة لهذه الدروس، فقد كنت أرقص بأسلوبٍ عفا عليه الزمن، يعود إلى عشرين عاماً مضت. لكن مدربتي الأولى لم تُبدِ أيّة مجاملة، بل واجهتني بالحقيقة المجردة قائلة: "يجب أن تنسى كل ما تعلمته، وتبدأ من جديد". كانت كلماتها تلك كفيلة بأن تثبط عزيمتي وتغرس الإحباط في نفسي".

إلا أنه لم يستسلم، وقرر أن يبحث عن مدربة أخرى، فوقع اختياره على معلمة مغايرة تماماً في أسلوبها. قال لي بإعجاب: "أما هذه المدربة فقد نظرت إليّ بعين الخبير الذي يرى نقاط القوة الكامنة، وقالت لي: "قد يكون أسلوبك قديماً، لكنه قائم على أسس صحيحة، وهذا يعني أنك لن تجد صعوبة في تعلم الخطوات الجديدة". راحت تُشيد بأي تقدم أحرزه متجاهلة أخطائي بلباقة. ولطالما قالت لي: "أنت تمتلك إحساساً طبيعياً بالإيقاع".

وعلى الرغم من أنني كنت مدركاً لمحدودية موهبتي في الرقص، إلا أنني أحببت أن أصدق تمتعي الفعلي بهذا الحس الإيقاعي الفطري. وبمجرد أن غرست في نفسي هذه القناعة، لاحظت تحسناً ملحوظاً في أدائي. لقد منحتني الأمل، وذلك الأمل هو ما دفعني حقاً للاستمرار والسعي إلى التطور".

إنك إذا وصمت طفلك، أو شريك حياتك، أو زميلك في العمل بالغباوة، أو أخبرته أنه لا يملك الموهبة أو القدرة على إنجاز مهمة ما، فإنك بذلك تقتل في داخله أي دافع للتحسن. أما إذا غرست فيه الثقة، وأظهرت له أن المهمة التي يسعى إلى إتقانها ليست بالصعوبة التي يظنها، وأقنعته بأنه يمتلك من القدرات ما قد يدهشه هو ذاته، فإنه سيبذل قصارى جهده ليبرهن على صحة كلامك.

لقد استخدم المتحدث الشهير لويل توماس هذه التقنية ببراعة، وكان خبيراً في شحن الآخرين بالحماس والثقة. وحدث ذات مرة أنني قضيت عطلة نهاية الأسبوع بصحبته هو وزوجته. وبينما كنا نجلس إلى جوار المدفأة، اقترحا أن أنضم إليهما في لعب البريدج. فقلت: "أوه، لا! لا أفقه شيئاً عن هذه اللعبة". غير أن صديقي نظر إليّ مبتسماً، وقال: "ديل، إنها بسيطة للغاية! كل ما تحتاجه هو ذاكرة جيدة وقدرة على التحليل، وأنت بارع في كليهما. جرب، وستتعلم سريعاً".

وبدون أن أشعر، وجدت نفسي للمرة الأولى في حياتي جالساً إلى طاولة بريدج، فقط لأن شخصاً ما منحني الثقة في قدرتي على تعلمها وأزال عني رهبة المحاولة.

أما إيلي كولبيرتسون الذي حققت كتبه عن لعبة البريدج شهرة واسعة، وترجمت إلى اثنتي عشرة لغة، فقد اعترف بأن الفضل في نجاحه يعود إلى امرأة جعلته يؤمن بموهبته. لم يكن في بداياته لاعباً جيداً، وكان عنيداً إلى درجةٍ جعلت الآخرين يتجنبون اللعب معه. لكن عندما التقى بجوزفين ديلون، وهي مدربة بريدج بارعة، سحرته بقدرتها على رؤية مكامن قوته الخفية، حيث قالت له: "ألاحظ أنك تحلل أوراق اللعب بذكاء. لديك موهبة كبيرة في البريدج لم تكتشفها بعد".

لقد كانت كلماتها البسيطة كفيلة بأن تغير مجرى حياته، فقد أشعلت داخله شرارة الإيمان بنفسه، فكرّس جهوده لتطوير مهاراته إلى أن غدا من أعظم محترفي اللعبة في العالم.

وكذلك كلارنس جونز، أحد المدربين في برنامجنا التدريبي في سينسيناتي، فقد قص علينا كيف استطاع، من خلال التشجيع وإزالة هيبة الخطأ، أن يُحدث تغييراً جذرياً في حياة ابنه، حيث صرح:

– في عام 1970، جاء ابني ديفيد، الذي كان في الخامسة عشرة من عمره، ليعيش معي. لم تكن حياته سهلة، ففي عام 1958، تعرض لحادث مروري خطير ترك أثراً عميقاً على دماغه، مما أثر على قدرته على التعلم. كان قد درس حتى ذلك الوقت في فصول مخصّصة للأطفال المتأخرين عقلياً، ولم يكن يعرف حتى جداول الضرب. لكن، رغم ذلك، كان لديه شغف هائل بالإلكترونيات، وقد حلم بأن يصبح فنياً في إصلاح أجهزة التلفاز.

شجعته على التمسك بهذا الحلم، وأخبرته أن عليه إتقان الرياضيات لتحقيقه. قررت مساعدته، فاشترينا بطاقات تعليمية لمختلف العمليات الحسابية. وعندما كان يخطئ، كنت أصحح له الإجابة بهدوء وأعيد البطاقة إلى مجموعة "إعادة المحاولة"، دون أن أشعره بالإحباط.

وفي كل ليلة، كنا نختبره عبر تحدٍ زمني. وعدته بأنه إذا استطاع إنهاء التمارين في أقل من ثماني دقائق، سننهي الدرس على الفور. في البداية، استغرق الأمر 52 دقيقة، ثم 48، ثم 45... وبعد أسابيع قليلة، تمكن من حلّها في أقل من ثماني دقائق! لقد بات يكتشف متعة في التعلم بعد أن أدرك أنه ليس بالصعوبة التي توهّمها.

ومع مرور الأيام، تحسّن مستواه في الرياضيات بشكل مذهل، وحصل لأول مرة على درجة B، ثم بدأ يظهر موهبة فنية لافتة، حتى منحته معلمته في التكنولوجيا فرصة لإقامة معرض لأعماله. لم يكتفِ بذلك، بل فاز بجائزة المركز الأول في معرض العلوم المدرسي، ثم حصل على المركز الثالث في مسابقة المدينة.

وها هو الطفل الذي كان يُقال له إنه لن ينجح في شيء، يُدرج اسمه في قائمة الشرف، منذ الصف الرابع وحتى الجامعة. لقد تغيرت حياته بالكامل، فقط لأنه فطن إلى أن التعلم لم يكن صعباً كما صُوِّر له.

إن كنت ترغب في أن تساعد الآخرين على تحقيق النجاح، فامنحهم الأمل، وأشعرهم بقيمتهم، وتذكر أن التشجيع الصادق هو مفتاح التفوق.

القاعدة التاسعة والعشرون

حفِّزوا الآخرين، واجعلوا من الخطأ أمراً يسيراً قابلًا للتصحيح

الفصل الثلاثون

كيف تحفّز الآخرين؟

كان ذلك في عام 1915، وكانت أوروبا تغرق منذ أكثر من عام في أتون حرب طاحنة، تلتهم الأرض والأنفس بلا رحمة. عاشت الشعوب في هلع، وراح العالم يتساءل: هل من سبيل إلى إعادة السلام لتلك الأرض الدامية؟ لم يملك أحد إجابة، لكن الرئيس وودرو ويلسون كان عازماً على المحاولة، فقرر إرسال مبعوث إلى قادة أوروبا، عساه يجد مخرجاً من هذا الدمار.

رأى ويليام جينينغز بريان، رجل السلام، في هذه المهمة فرصة نادرة لخدمة قضية سامية، لكنه أصيب بخيبة أمل حين وقع اختيار الرئيس على الكولونيل هاوس، صديقه الصدوق. ولم يكن من السهل على الأخير إبلاغ بريان بهذا القرار. غير أنه، بذكائه ولباقته، خاطبه قائلاً: "أنت أكبر من هذه المهمة، ولو توليتها، لكان ذلك كفيلاً بإثارة ضجة كبيرة تعيق نجاحها"، فوجد بريان في هذه الكلمات عزاءً لذاته.

وهكذا، طبق الكولونيل هاوس أحد أعظم مبادئ العلاقات الإنسانية: اجعل الآخر يشعر بالرضا حين يؤدي ما تطلبه منه. وقد استخدم الرئيس ويلسون ذات المبدأ حين طلب من ماكآدو أن يتولى وزارة الخزانة، فقال له بأسلوب مؤثر: "سأكون ممتناً للغاية إن قبلت ذلك المنصب"، وبكلماته هذه، جعله يشعر وكأنه يقدم للرئيس معروفاً، لا أنه مجرد مأمور بتولي المهمة.

ليس رجال السياسة وحدهم من يدركون قوة ذلك المبدأ، ففي ولاية إنديانا، واجه ديل فيريير صعوبة مع ابنه الصغير الذي كان يماطل في جمع ثمار الكمثرى من الحديقة. فبدلاً من إجباره، ناداه قائلاً: "سأمنحك دولاراً مقابل كل سلة تجمعها، لكنك ستخسر دولاراً عن كل ثمرة تبقى على الأرض". وسرعان ما انقلبت المهمة إلى تحدٍّ شيق، فراح الطفل يجمع الثمار بشغف حتى اضطر والده لمراقبته حتى لا يقطف المزيد من الشجرة نفسها!

وفي ألمانيا، عانى جونتر شميت من إهمال موظفة في ترتيب ملصقات الأسعار على الرفوف. لم تُجدِ معها التنبيهات أو التحذيرات، فقرر أن يهبها مسؤولية الإشراف على الملصقات في المتجر بأسره، ومنحها اللقب الجديد أثراً عميقاً فيها، فصارت تؤدي عملها بدقة وإتقان.

إذا أردت تغيير سلوك شخص ما، فعليك أن تتبع بعض القواعد: أولاً، كن صادقاً في نواياك، وتجنب الوعود الجوفاء. ثانياً، حدد ما تريده بوضوح. ثالثاً، ضع نفسك مكانه، وحاول أن تفهم دوافعه. رابعاً، بين له الفوائد التي سيجنيها من القيام بما تطلبه. خامساً، اجعل تلك الفوائد تتوافق مع رغبته. وأخيراً، قدّم طلبك بطريقة تجعله يشعر بالفخر لتنفيذه.

فبدلاً من أن تقول لجون، الموظف في مكتبك: "رتّب المكان، فنحن بانتظار بعض العملاء القادمين غداً"، بوسعك أن تقول: "جون، لدينا فرصة لإبهار العملاء غداً، وأنت الشخص الذي يمكنه تحقيق ذلك بلمساتك المميزة. لو نظمت المكان ومسحت الأرضية، سنترك انطباعاً رائعاً عن شركتنا". وبهذه الطريقة، سيشعر جون بأن دوره حيوي، وليس مجرد مهمة روتينية.

لقد فطن نابليون إلى ذلك المبدأ حين أسس "وسام الشرف"، ووزع آلاف الميداليات على جنوده، ومنح ألقاباً مرموقة لكبار قادته، قائلاً: "الناس يُقادون بالجوائز"، فما الذي يمنعك من منح الآخرين ألقاباً تحفزهم وتدفعهم للعطاء؟ وحتى الأطفال بإمكانك توجيههم بهذه الطريقة، فالسيدة جينت، والتي كانت تعاني من عبث الأطفال بحديقتها، لم تجد نفعاً في التوبيخ والتهديد، فاستدعت أشدهم شراسة، ومنحته لقب "حارس الحديقة" ليكون مسؤولاً عن حمايتها. فجأة، تحول من مشاغب إلى مدافع شرس، يفرض النظام بحزم شديد، حتى إنه تجاوز الحد في بعض الأحيان!

القاعدة الثلاثون

اجعل الآخرين يسرون بفعل ما تقترحه لهم