

الجزء الثاني



التاريخ

The History

مديران تنفيذيان



كان ريتش أوكينور وفينس غرين متشابهين في أوجه عديدة. فبالإضافة إلى كونهما مديرين تنفيذيين لأكبر شركتين استشاريتين في المنطقة فقد كانا جديرين بأن يُحَبَّأ، وكانا رجلين مهذَّبين. وكانا كليهما لا يتطرَّق إليهما التعب، ومتنافسين عنيدين وزوجين ووالدين ملتزمين.

كما تصادف أنهما تلقيا تدريبهما في مدرسة يو. سي. بيركلي U.C. Berkeley's للأعمال في وقت واحد. وكان فينس قد عمل في شركة استشارات إدارية عالية المستوى قبل التحاقه بمدرسة الإدارة. وفي أثناء السنتين اللذين أمضاهما في بيركلي تابع البورصة بشغف، وحافظ على اتصاله بزملاء العمل، وقرأ الكثير من تقارير المحللين التي وصلت إلى يديه. وتخرَّج بمرتبة تقارب القمة في صفه.

ونال ريتش أيضًا درجات مؤثرة، ولكنه احتفظ بمظهر منخفض نسبيًا في عملية التقدم. فلكي يكسب نقودًا إضافية، عمل في

المطاعم، وأعطى دروسًا خاصة للطلاب الذين لم يتخرّجوا بعد، وكثيراً ما تردّد على مختبر علم النفس حيث تعمل الفتاة التي ستكون زوجته فيما بعد. ولأن ريتش كان يمضي وقتاً طويلاً بعيداً عن مدرسة إدارة الأعمال، فإنه لم يُقِم علاقات حميمة مع رفاق الصف كما فعل معظم الآخرين.

عندما قرّر فينس البدء بشركته الاستشارية بعد أن أنهى دراسته ببضع سنوات، فإن أحدًا لم يفاجأ. وعندما قام ريتش بالشيء ذاته، بعد ذلك بعامين، لم يأبه أحد بذلك.

لقد كان توقيت الدخول إلى الاستشارات التكنولوجية مثاليًا، وخلال السنوات الثلاث الأولى للعمل نمت الشركتان بشكل مثير. واعتقد كل من المديرين التنفيذيين أن نجاحه كان نتيجة للعمل الشاق والقليل من الحظ والاهتمام المذهل للجزئيات في شركته الخاصة.

وقد تلقّى كلاهما تقارير منتظمة عمليًا عن كل عملية استشارية قامت بها شركته. وعرفا أين صرف كل دولار، والمبلغ الذي يدين به كل عميل وأي المنافسين يقدم عرضًا وعلى أي المشاريع.

في هذه الفترة تطوّرت بين ريتش وفينس علاقة ودّية عن بُعد. ومع أن كلا المتنافسين كان يحترم الآخر، فقد عرف كل منهما أن الآخر سيكون مسرورًا إذا أخذ عمله منه حين فقّد قضاؤه وتقدمه. ولذا فقد كانا مصممين على أن لا يفقدا الإثارة والتميز.

لم تُرَجَّحِ كِفَّةُ أي من الشركتين وتقاسمتا الكثير من الأعضاء المحلية البادية للعيان عندما تعلق الأمر بالاستشارة. وقد أحبَّ فينس أن يقول: إن شركتيهما حافظتا على درجة من التوازن، الأمر الذي جعل التعايش بينهما مُمكنًا، بل ممتعًا.

حتى تغيَّرَ شيء ما!!

فجأة بدأت تلغراف تتفوّق على منافستها. وقبل أن يعرف فينس ماذا يحدث وجد نفسه مُحبَطًا نتيجة عدم قدرة شركته على المنافسة في الكثير من الموضوعات. والذي لم يفهمه في ذلك الوقت هو أنه بالرغم من جميع أوجه الشبه بينهما، فإنه وريتش أوكينور أصبحا مديرين مختلفين تمامًا.

عيد الغطاس اليائس



بينما كان ريتش جالسًا وحيدًا في مكتبه في المنزل ليلاً، فكَّر في بيع شركته المحبوبة ذات السنوات الثلاث.

كان على وشك أن ينهار تحت ضغط محاولة الموازنة بين أسرته وشركته الناجحة التي تتطلب الكثير من العمل. ولقد بدا أنه بانصرام كل شهر كان هناك الكثير الذي يجب معرفته: تحليلات المنافسة، والتقدم التكنولوجي، والتوجهات الصناعية، وتحديثات العملاء، والقليل من الوقت للإطلاع عليها جميعها. ولكن ريتش كان يباهي بأنه يعرف شركته من الداخل والخارج، وقد وجد دائماً طريقه للبقاء على رأس ما كان يجري في تلغراف.

وقد بدأت الأشياء تتكشف عندما أخفق مرة ثالثة على التوالي في لعبته ليتل ليج Little League. لقد بدأ هو وزوجته يفقدان الصبر فيما يتعلق ببرنامج المواعيد الذي لا يمكن التحكم به، ومع أنه بذل جهداً كبيراً في محاولته، إلا أن ريتش لم يتمكن من رؤية فرج قريب. لقد

بدا أن بيع الشركة مباشرة عمل يتطلب جهدًا أقل، وهو الطريق الوحيد لتخفيف الضغط عنه وعن أسرته.

ولكن الشركة كانت قد أصبحت جزءًا هامًا في حياة ريتش، حيث لم يكن قادرًا على ضغط زناد البيع. لذا فقد صمّم على محاولة القيام بتجربة. سوف يلزم نفسه مدة ثلاثة أشهر بالعمل خمسين ساعة أسبوعيًا. وهذا أقل بكثير من السبعين ساعة المعتادة. الأمر الذي سيوفّر لريتش الكثير من الوقت للاهتمام بأسرته. وإذا ما ظهرت على الشركة علامات الإخفاق في نهاية المدة التي حدّدها للتجربة، فإنه سيُتمّ عملية البيع.

لقد ناضل طوال الشهر الأول، فغالبًا ما أحضر عملاً إلى المنزل منتهكًا ميثاقه الشخصي. وكان ريتش يحاول أن ينجز المسؤوليات ذاتها في وقت أقل، ولكن بدا أنه يتخلّف ويتراجع. وقد كان كل من أسرته وجهازه الإداري غير سعيدين بهذا التغيير الذي كان من الأمور التي لم يفهموها.

بعد ذلك، وفي أثناء ليلة أخرى طويلة ومؤلمة، وخلال وجوده في مكتبه المنزلي، قرّر ريتش أن يغيّر مهنته وشركته وحياته إلى الأبد.

عندما كان على شفا تسليم نفسه لفكرة التخلّي عن الشركة، قرّر القيام بمحاولة يائسة أخيرة للنجاح. فبدلاً من البحث في برنامج

اليومي عن الأنشطة التي يمكن حذفها كل أسبوع، قرّر ريتش أن يقلب سؤاله رأساً على عقب. فكتب على قصاصة ورق سؤالاً بسيطاً:

ما الشيء الوحيد الذي أعمله ويهم الشركة حقاً؟

حدّق ريتش إلى السؤال ما يقرب من الساعة، ولم يصل إلى شيء.

وفجأة بدأ يضحك في سرّه. حتى أنه تساءل عمّا إذا كان الوضع يقوده إلى الجنون.

ولكن لم يكن شيء غير منطقي في الطريقة التي شعر بها. كان ضحكته مدفوعاً بأجزاء متساوية من السخف والبساطة والتبصر. وعندما اختمرت خطورة تقدمه المفاجيء، بدأ ريتش يكتب أفكاره على الورق.

بعد ما يقرب من ساعتين، كان ريتش قد تخلّى عن هدفه في التعرف على مجال واحد للتركيز في مهنته. وبدلاً من ذلك جعله في أربعة أنشطة رئيسة، أربعة أنظمة. وهو ما خطه بأناقة على قصاصة ورق صفراء من الورق الرسمي. ووضعها في محفظته وأوى إلى فراشه، مع شعور بالإثارة والارتياح والأمل، لم يشعر به منذ أن أسّس شركته قبل أربع سنوات.

ممارسة



عندما استيقظ ريتش في الصباح التالي، كان شعوره بالارتياح الذي أحسَّ به في الليلة السابقة قد تضاءل إلى حدٍّ ما. ولكنه عندما وصل إلى مقر عمله، أخرج الورقة الصفراء من محفظته وحدَّق إليها بضع دقائق وشعرَ أن اضطرابه بدأ يطفو على السطح في الحال تقريبًا.

ألقي ريتش بالقائمة الصفراء على مكتبه، لكنه لم يتوقَّف عن التفكير في الأنظمة الأربعة التي اكتشفها في الليلة السابقة. وطوال الصباحات القليلة التالية بدأ عمله باستعراض القائمة وإجراء التعديلات الضرورية في برنامجه اليومي. وبعد أسبوع واحد فقط، بدأ تركيزه العقلي يتغيَّر بشكل مفاجيء.

وخلال أسابيع قلائل تالية، وجد ريتش نفسه يفكِّر قليلاً بمنافسه، وفقد الاهتمام بالكثير من واجباته السابقة، مثل مراجعة سجلات اللوائح الشهرية وتفاصيل النفقات. كان يغادر المكتب في

الساعة السادسة والنصف كل مساء ولا يأخذ معه الحقيبة المألوفة التي تتضمن التقارير ومواد أخرى للقراءة.

وأوكل ريتش أكثر فأكثر من المسؤوليات لمعاونيه الذين كانوا يخشون احتمال تفكير مديرهم بالتخلي عن العمل.

ولكن سرعان ما بدا واضحاً لكل واحد أن ريتش كان أكثر اندماجاً في عمله مما كان عليه قبل نحو سنة. وبالرغم من إسناده مسؤوليات مختلفة إلى معاونيه، فإن اجتماعات ريتش أخذت مفهوماً جديداً من الاستعجال والوضوح. وبعد بضعة أشهر فقط رأى معاونوه أسلوبه الإداري يتطور نحو طريقة أسهل وأكثر تركيزاً.

في أثناء الاجتماعات كان ريتش يطرح أسئلة أكثر تحديداً مما كانت عليه من قبل. لقد قاوم الإغراء بأن يغوص عميقاً في كل موضوع، حتى ولو كان الإغراء ما زال موجوداً، وربما كان الأكثر أهمية. ومن الجدير بالذكر أنه أمضى وقتاً أطول في الاستماع خلال اجتماعات معاونيه. وعندما كان يتحدث فجأة، فليكني يعيد تركيز المجتمعين على الموضوع الذي بين أيديهم.

وبمضي العام، ازدهرت شركة تلغراف وأصبحت الأثيرة والمحبة في ميدان الاستشارة التكنولوجية.

خلال هذا الوقت حافظ ريتش على برنامجه اليومي بشدة. ما عدا الزيارات العرضية للعملاء، الرسميات التي لا بد منها للمدير التنفيذي، فقد كان كل شيء يقوم به يتعلّق بواحد على الأقل من

الأنظمة التي دَوَّنَها «على الورقة الصفراء» كما كانت تُعرف من قبل بعض التنفيذيين في شركة تلغراف. وغالبًا ما مازحوا ريتش متهمين إياه بأنه مهووس بالقائمة. ولكن لم يكن أحد يتذمَّر منها.

ومن الممتع أن حفنة من الأشخاص كانوا على معرفة حقيقية بما تضمَّنَتِ الصفحة الصفراء، وهذا أمر غريب لأن ريتش لم يتخذ أية خطوة لإخفائها أو إبقائها سرية للغاية. ولكن القلائل من الأشخاص سألوا عنها، وهكذا بقيت لغزًا، وكان هذا أمرًا جيّدًا بالنسبة إلى ريتش، لأنه لم يكن أحد بحاجة إلى فهمها عداه.

وبالتأكيد فإنه لم يشك في أنها ستصبح برنامج العمل لمخطط موظف لتدمير الشركة.

البواب



من الوقت الذي بدأ فيه ريتش باستخدام الأنظمة المسجلة على ورقته الصفراء، كان يُضَيَّق باستمرار مجال مسؤولياته إلى مجموعة مركزية من الأنشطة. وكان أحد المجالات التي أصرَّ على الانشغال بها، والتي كان لها اتصال وثيق بكل واحدٍ من الأنظمة الأربعة توظيف الأيدي العاملة.

أكثر من ثلث ساعات عمل ريتش الخمس والخمسين، (فالخمسون ساعة لم تكن واقعية بالنسبة إليه) قضاهَا في مقابلة الأيدي العاملة المحتملة. وبشكل رئيس، أصرَّ على رؤية كل مرشَّح اجتاز الجولة الأولى من المقابلات. وعندما تقدَّمت الشركة، خصَّ نفسه بمقابلة المديرين الرؤساء والشركاء، وحتى هذا أحسَّ بثقله ووطأته، ولكن ريتش تحمَّله بسرور.

بالإضافة إلى الوقت الذي كرَّسه للمقابلات، أمضى ساعتين كاملتين صباح كل يوم إثنين مع أصحاب الأيدي العاملة الجديدة

يرحّب بهم في الشركة، ويُطلعهم على طريقة الحياة في شركة تلغراف. ثم يمضي ساعتين آخرين مع العاملين الحاليين يصغي إلى أفكارهم ومشاكلهم.

ومرّة واحدة في الستة على الأقل كان كارين Karen المساعد التنفيذي، الذي يشبه الوصي، يتوسّل إلى ريتش كي يتخلّى عن هذه الأنشطة كي يتمتّع بجدول يومي يمكن تنفيذه. ولكنه لم يكن يصغي إليه. فقد شعر ريتش أن انشغاله بأصحاب الأيدي العاملة وإطلاعهم على الشركة وأعمالها، كان واحدًا من أكثر أدواره أهمية بالإضافة إلى إدارة الاجتماعات الأسبوعية لمساعديه.

ونادرًا ما دخلت الشركة أيد عاملة رديئة، على مستوى كبار العاملين على الأقل وذلك نتيجة اجتهاد ريتش وتركيزه. لقد آمن فريقه بشدة أن هذا كان أحد الأسباب التي أدت إلى أن تكون تلغراف شركة كبيرة.

ولكن حتى الشركات الكبيرة ترتكب أخطاء.

نائم على البوابة



خلافًا لمعتقدات الدخلاء، من وسائل الإعلام والمنافسون والأصدقاء، لم يكن نجاح ريتش أمرًا تسهل المحافظة عليه، كما بدا. وحتى مع برنامجه اليوم الذي يمكن تحقيقه، كان باستمرار يركّز على القائمة، ويشغل نفسه في واحدٍ أو أكثر من الأنظمة الأربعة. لقد كان ذلك نظاماً تقبّله بسرور بالغ.

ولكن كل إنسان يتعب، وبعد ثماني سنوات من إدارة الشركة أصبح ريتش أوكينور تعب جدًا.

وهكذا ونتيجة بعض الإلحاح من زوجته وافق على أن يتمتع بما يسمى فترة راحة، مدتها ستة أسابيع، مع أسرته في بحيرة تاهو Lake Tahoe، بلا يريد إلكتروني، أو دعوات لمؤتمر. والوسيلة الوحيدة للاتصال به هي اتصال أسبوعي مدته خمس عشرة دقيقة من مساعده الموثوق طوم جيفنس Tom Givens يقدم فيه عرضًا لما تم خلال

الأسبوع. عندما اتصل طوم بعد ثلاثة أيام في البحيرة Lake علم ريتش أن ذلك لأمر هام.

«مرحبًا، إنني أسِف أن أفعل هذا. إنني أعلم أنه من المفترض أن نتحدث أيام الثلاثاء، ولكنني أحتاج منك إلى الضوء الأخضر في الحال بالنسبة إلى أمر ما».

كان ريتش مسرورًا في دخيلته للتحدث إلى طوم. لم يكن بعد مرتاحًا لفكرة الابتعاد عن الشركة مدة طويلة. قال ممازحًا زميله: «لا تعتذر لي، عليك أن تتعامل مع لورا Laura، لأنها إذا اكتشفت أنني أتحدث إليك، فعليك أن تبحث عن عمل آخر».

ضحك طوم. «حسنًا. سأوجز في الحديث. أعتقد أنني وجدت أخيرًا بديلاً لمورين Maurine، وأريد أن أقدم اقتراحًا. إنه الرجل من سياتل Seattle وهو الذي تحدثت معه على الهاتف قبل أن تغادر».

«ولكنني لن أتمكن من مقابلته إلا بعد بضعة أسابيع. وأظن أننا اتفقنا على التوقف عن الاتصال...».

كان طوم يميل إلى مقاطعة الآخرين حين يعرف ما يرمون إليه. وكانت هذه خلة لم يتمكن من السيطرة عليها بعد العديد من المحاولات الجادة. ولم يكن أحد ليحمل عليه بسببها. «ولكن يا ريتش، أعتقد أن هذا وضع خاص؛ فالرجل يعرف كيف يدير جانب التوظيف في الإدارة. ولديه مؤهل، ويبدو أنه أفضل مما لديك ولديّ

معًا. لقد تلقى عرضين آخرين، أحدهما من غرينتش، لذا يجب أن نتحرّك بسرعة. كما أن جويل Joel الذي يعمل في شركة مينا للمضاربة Mena ventures يقول إنه جيّد».

لم يقتنع ريتش بكل ما قيل. «قبل كل شيء، إنني لا أهتم إذا كان غرينتش أو أي شخص آخر قد عرض عليه عملاً. وثانيًا أنت تعرف شعوري وبخاصة حول شخص في هذا المستوى. أسف يا طوم. عليّ أن أنتظر».

لقد تعود ريتش، من وقت لآخر، مقاومة طوم ومروؤسيه الآخرين بالنسبة إلى مثل هذه الموضوعات؛ ولم يكن يزعجه أن يفعل ذلك. في الحقيقة كان ما تلقّاه شيئًا مريحًا، وعرف أن عمل طوم هو أن ينجز الأشياء بأسرع ما يمكن، ومنها توظيف العدد الكافي من الموظفين، وكانت مسؤوليته الخاصة المحافظة على الثقافة؛ وهي تتضمّن التأكد من أن هؤلاء الأشخاص يصلحون بشكل جيّد للعمل في تلغراف. وقد أُعجِب الجميع بالآثر المتوازن لدور ريتش، حتى ولو أدّى من وقت لآخر إلى شيء من الخلاف البتّاء.

وفي محاولة أخيرة ليرى إذا كان بإمكانه إقناع رئيسه، صاغ طوم طلبه بعناية: «ريتش؛ إنني أقدر أهمية المقابلات التي تجريها. ولكن الموضوع الذي نتحدث عنه ليس مركز المدير المالي العام، ولا حتى المدير الممارس لتلك المهمة. إنه رئيس الموارد البشرية. ولن نجد شخصًا آخر لديه مؤهلات بهذا القدر في وقت قريب».

ربّما لأنه كان في إجازة مع عائلته لأول مرّة، فإن ريتش أوكينور لم يتمسك بموقفه تمامًا. «ما هو رأي الآخرين به؟».

وفوجيء طوم بأن لديه مخرجًا، فما كان منه إلا أن بالغ قليلاً: «لقد أحبوه، وأعجبوا بقوة مؤهله، وبالمكتسبات التي سنحصل عليها في وقت مبكر من العام القادم، وهم يعتقدون أنه سيكون عظيم الفائدة».

بعد عمله ثلاثة أشهر كنائب لرئيس مكتب التوظيف كان طوم يعمل جاهداً لشغل الوظيفة. وقرّر أن لا يذكر أن ريتا Rita المستشار القانوني لتلغراف لم تقابل المرشح بعد. والأمر الأكثر أهمية هو أنه لم يجد في الرجل ما يعيبه.

«وماذا عن المادة الثقافية؟ إنني أفترض أنه يلبي المعايير الثلاثة جميعها». لم يكن ريتش بحاجة لأن يُذكر مساعده بأهميّة قيم الشركة. إن جميع الموظفين الذين أمضوا أكثر من بضعة أشهر في تلغراف، كانوا يعرفون أنه مهما كانت خلفياتهم أو مهاراتهم مؤثرة، فقد دخلوا إلى الشركة لأنهم وُجدوا متواضعين وجانحين وأذكياء.

تردّد طوم قليلاً. ثم قال: «أعتقد ذلك. نعم. إنّه يلبي». ضحك ريتش: «اعترف يا طوم. إن ذلك ليس مصادقة صريحة. هل يلبي أم لا؟».

«حسنًا، إنّ كل من رآه يعتبره شديد الذكاء».

«أي الثلاثة هو الأقل أهميّة؟» قال ريتش مذكّرًا طوم.

«حسنًا. في تعابير الجوع، وطبقًا للمراجع حوله، فإن لديه أخلاقية البغل في العمل، وكانوا يعيدونه إلى المنزل بعد مضي نصف الوقت عندما كان يعمل في جنسن Jensen». .

لم يكن ذلك بالضرورة هو ما يبحث عنه في مساعدته. ولكن ذلك لا يضر: «وماذا عن التواضع؟».

ابتلع طوم ريقه وقال: «نعتقد أنه متواضع. لقد راجعنا مستنداته ولم نسمع شيئًا سلبياً». وبحث طوم عن دلائل أكثر لدعم رغبته التي كان يتمنى أن تكون صحيحة: «لقد تحدثنا مع شخص كان يعمل عنده، شخص ما يرغب في إحضاره معه في وقت ما. أما ريتا المستشارة القانونية، فهي تعتقد أن الرجل يمشي على الماء. وبالمناسبة، فإنه يمكنها أن تملأ وظيفة الاتصالات الداخلية التي كنت تتحدث عنها».

تجاهل ريتش مناورة طوم المقنعة: «كيف كان أثناء المقابلة؟ هل أخذته إلى الرصيف؟».

كان ريتش يحب أن يمتحن المرشحين الذين هم على وشك أن يتم توظيفهم بأخذهم إلى أماكن خارج نطاق الخبرة النموذجية للمقابلة، ليرى كيف تكون ردود أفعالهم. وكان الرصيف 35 واحدًا من الأماكن المحببة لديه، لأن طبيعته السياحية جعلته مشوشًا ومهملاً إلى حدٍ يثير أعصاب كل واحدٍ غير عملي. «لم نفعل ذلك». اعترف

طوم. «لسوء الحظ كان لدينا بضع ساعات لجميع المقابلات. ولكن يبدو أن الجميع أحبوه».

لم يكن مهمًا لدى ريتش إذا أحب الناس الرجل. كان يعلم أن معظم الأشخاص الذين هم على هذا المستوى قد تعلموا كيف يكونون محبوبين في أثناء المقابلات. فسأل: «ما رأي ريتا؟».

أجفل طوم: «لقد كانت ريتا اليوم خارج المكتب، وكانت مشغولة حيث لم تتمكن من إجراء مقابلة على الهاتف».

صمت ريتش، وأسرع طوم في محاولة لإنقاذ الموقف: «استمع، كلانا يعلم أن إحلال شخص آخر مكان مورين سيكون أمرًا مستحيلًا. وجميعنا نريدها أن تتراجع عن التقاعد، ولكن لا يمكننا ذلك. وأنا لا أعتقد أننا سنجد شخصًا مثلها مهما طال انتظارنا».

الصمت على الجانب الآخر من الخط، شجع طوم على أن يستمر في الكلام: «بالإضافة إلى أننا قمنا بالقسم الأكبر من المقابلة السلوكية، وقد وافق الجميع بما فيهم جانيت Janet ومارك Mark على توظيفه، وحالما تتمكن ريتا فإنني سأطلب منها أن تقابله».

ومع ذلك استمر الصمت، وهكذا أضاف طوم، «وأعتقد أنك تحتاج لأن تبدأ تثق بنا في مثل هذه الأشياء».

وكانت تلك هي الملاحظة الحاسمة. ولسوف يدعي ريتش فيما بعد أنه من لحظة لأخرى، قد فقد قدرته على فصل دوره كزوج وأب يمضي إجازة، عن مسؤوليته في الحفاظ على مصالح الشركة. ومهما

كانت الحال، فإن طوم لم يكن ليصدق عندما، قال رئيسه بعد صمت طويل: «حسنًا، اطلب من ريتا أن تقابل الرجل، وإذا قالت إنه مناسب، أتمّ الأمر، مرّة ثانية ما اسمه؟».

«جيمي Jamie جيمي بندر Jamie Bender سوف تحبه». وفي الصباح التالي، شعر ريتش بإحساس غريب من الراحة لأنه قد تخلّى عن القليل من مسؤولياته لطوم. لم يحدث أي شيء رهيب، فكر لنفسه، ربّما كنت أغالي في تقدير أهمية دوري.

بعد ذلك بثلاثة أشهر فقط، سيكون ريتش يحتدم غيظًا مع إحباط بسبب جيمي، وسيكون عليه أن يلوم نفسه فقط.

سوء تكيّف



ما زال جيمني بندر هناك منذ شهر من إجازة ريتش؛ تولى منصبه، ولم يَلْتَقِ المدير التنفيذي العام وجهًا لوجه. ومع أنه أجرى اتصالات هاتفيين سارين ولكنها كانت محادثات هاتفية رسمية مع ريتش بعد أن وافق على عرض العمل الذي قدمه له طوم، ولم تكن هذه الاتصالات بديلاً عن اللقاء مع الرجل شخصيًا. وبالإضافة لما يحيط بعملية المقابلة الرسمية فقد فات جيمني برنامج ريتش التوجيهي، وهو ما سيرهن فيما بعد أنه كان مكلفًا.

لم يخرج أحد من حديث ريتش التوجيهي دون إحساس واضح فيما إذا كانوا قادرين بشكل كامل على التلاؤم مع العمل في تلغراف، وفي تلك الحالات النادرة عندما كان يتسرّب غير المناسبين إلى الشركة من خلال المقابلات الصارمة، فإنهم كانوا، خلال شهور قلائل، يصلون إلى نتيجة أنهم لم يكونوا ينتمون للشركة. وفي أثناء

مقابلات الانسحاب كان معظمهم يشيرون إلى أن أوّل مظاهر المشكلة جاءت في غضون المقابلة التوجيهية .

لقد بذل طوم جهده ليملاً مكان ريتش . وقد غطى أساسيات العمل بقدر ما كان بإمكان ريتش فعله ، حتى إنه أصرّ على قضاء وقت كافٍ في الحديث عن ثقافة الشركة . ولكن ليس هناك شيء يشبه سماع الوصف العاطفي لريتش عن سبب إنشاء الشركة وما هو المتوقع من الأشخاص الذين يعملون فيها .

عندما عاد ريتش من إجازته ، ووجد الفرصة أخيراً للقاء جيمي ، شعرَ في الحال أن هناك خطأ ما . ولكنه قرّر أنه كان حكيماً أكثر من اللازم ، لأنه لم يُجرِ المقابلة لـ جيمي بنفسه . قال لنفسه : «ربما كنت غير موافقة على مورين أو طوم مباشرة لو أن أحداً آخر قد استخدمتهم» .

في أثناء الأشهر القليلة التالية عمل ريتش مع جيمي عن كثب في عددٍ قليل من المشروعات ، وأدهشه التقدّم الضعيف الذي كان يحزره في أن يكون أكثر راحة داخل الشركة . كان عمل جيمي بحدّ ذاته مناسباً ، مع أنه بالتأكيد لم يكن مثيراً للإعجاب . لقد كان سلوكه هو أكثر ما يهتم به ريتش .

لَمَّا كان جيمي بالتأكيد ذكياً إلى الحد الذي جعله يشق طريقه في تلغراف ، فقد بدا أنه لم يشارك زملاءه جوعهم وتواضعهم . ومع أنه عمل عدداً لا بأس به من الساعات ، فقد بدا أنه مهتم بنفسه أكثر من

اهتمامه بمصلحة الشركة . وعندما كان الأمر يصل لإطراء أي إنجاز كان مشاركاً فيه ، فقد بدا أنَّ جيمي يبحث عن لفت الانتباه لشخصه .

بعد بضعة أشهر أخرى من وتيرة الحركة نفسها ، لم يعد مقصد ريتش خافياً . لقد اقتنع أن جيمي لم يكن متوافقاً ثقافياً . وفي الحقيقة لم يكن قريباً من ذلك .

خلال اجتماعات الجهاز الإداري ، التي يواجه فيها كل واحد الآخرين ، فإن جيمي لم يكن يقدم أفكاراً قوية . وفي الحقيقة فإن ريتش لا يمكن أن يتقبل موقفاً تحدى فيه جيمي فكرة زميل ، ناهيك عن ريتش نفسه . لقد بدا أن عنصرًا أساسيًا من الثقة مفقود .

ولكن طوم وأعضاء الإدارة الآخرين رأوا في جيمي رمزاً لثقة ريتش وحكمهم الجيد ، ولذلك فمن الطبيعي أنهم أرادوا له النجاح . وكلما عبّر ريتش عن مخاوفه لأي منهم حول جيمي ، فإنهم عادة يتصدّون للدفاع عن المدير التنفيذي لشؤون التوظيف . حتى إن جيمي نفسه أصبح أخيراً مدركاً أن زملاءه في صفه . مع أنه لم يتبيّن كيف سيكون فيما بعد قادراً على المحافظة على دعمهم له .

تمكّن معاونو ريتش من إبقاء رئيسهم في وضع متردّد حيال جيمي فترة من الزمن . وبغض النظر عن كل شيء ، فإن ريتش كان يعرف أن نياتهم حسنة . ولأنه بالأصل يريد أن يثق بهم في هذه المسألة ، فقد تراجع .

أخيرًا . . وبعد بضعة أسابيع أخرى مربكة، قرّر ريتش أن وقت التمحيص قد انتهى: «لقد عملتُ بجد لبناء هذه الشركة . . . ولم يَئِدُ عليه أنه أكمل تلك الجملة حتى في ذهنه.

تردد



مع أن معظم المديرين التنفيذيين الذين يعرفهم كانوا يرهبون الشعائرية، إلا أن ريتش استمتع بمراجعات أداء معاونيه. وفي الحقيقة، فقد أصرّ على القيام بها مرّة كل ثلاثة أشهر، وفي اعتقاده أن مرور أكثر من ثلاثة أشهر بين الجلسات الرسمية للمعلومات الراجعة أمر غير محتمل. ولمّا كانت البرامج الناشطة للسفر والمتطلبات المتزايدة على وقت كل واحد، جعلت المعلومات الراجعة غير الرسمية أصعب من أي وقت مضى، فإن ريتش أصبح يُقدر هذه الجلسات أكثر فأكثر، حتى ولو كانت الأخبار التي سيقدمها لن تكون جيّدة تمامًا.

هكذا كان الوضع مع جيمي بندر.

لم يكن ريتش على وشك أن ينتقي الكلمات مع جيمي، إذ إنه قد تعلّم عبر السنين أن القيام بعمل سريع في وقت كهذا كان دائمًا أفضل من تأخير ما لا بد منه. وفي استعراض الأداء لذلك اليوم، قنع

بأنه شكّل منبرًا جيّدًا لعمل ما استقرّ عليه رأيه بأنه الصواب بالنسبة للشركة.

وكما كان يفعل دائمًا في حالات كهذه، فقد ذهب ريتش ليرى مستشاره القانوني، ريتا، وكانت عادة تُسرّ بزيارته، أمّا اليوم فقد بدا أن رئيسها يركّز على أمر ما: «ريتا. أريد أن أصرف جيمي، ماذا علينا أن نعمل؟».

دهشت للطبيعة المحددة للملاحظة. ولكن ريتا ضحكت تقريبًا: «وَأُو. من أين جاء هذا؟ كنت أعتقد أن الأمور تتحسن».

«ليس في رأيي. انظري. لقد ارتكبنا خطأ بتوظيفه. لقد كانت غلطتي. أنا أعرف أنكم جميعًا اعتقدتم أنه سيكون مناسبًا. ولكن مهمّتي أن أتشدّد في هذا الموضوع». بدت ريتا مندهشة قليلًا: «حسنًا. لم أعتقد قطّ، بأنه سيكون مناسبًا. وفي الحقيقة، فقد أخبرت طوم أنني أعتقد أن جيمي يبدو غير واثق».

وبدا ريتش مندهشًا، ثم استرخى، كما لو أنه قد وجد شيئًا موضحًا لما يحيرُه: «اسمعي، أعتقد أنني لا أستطيع حقًا أن ألوم طوم لتجاهل بعض الإشارات التحذيرية. لقد أراد الحصول على أحد هنا، وتلك هي وظيفته. كان يجب عليّ أن أصرّ على الإبقاء على دوري في العملية».

بدت ريتا أنها تنتظر جملة ريتش التالية. لذا، فإنه تابع: «على

أيّ حال، فإنني سوف أقيّم أداءه بعد ظهر اليوم، وقد حان الوقت لأضع الأشياء، في موقعها الصحيح».

ربّما لأنها قد انتهت لتوّها من قضية فصل نادرة الحدوث ومؤلمة، ولأنها كانت تشعر بالأسى، لأنها تركت طوم يدفعها دفعًا للموافقة على جيمي، فقد شعرت ريتا أن عليها عدم تشجيع رئيسها.

«إنني غير واثقة من أنها ستكون فكرة جيّدة في الوقت الحالي. وإذا سألتني فإن جيمي قد بدأ يتلاءم قليلاً بشكل أفضل. كما أننا لم نقم بأيّ شيء ولو قليل يشبه الإنذار، سواء أكانت شفهيًا أم من أيّ نوع آخر».

تلك هي المشكلة تمامًا، فكّر ريتش، وقد تمكّن من الإحساس بالهلام الذي يمشي عبره قد بدأ يشتدّ صلابة عندما تكلم: «هيا، ريتا لا تعطيني فضلات المحامين. إنه نائب رئيس، وقد وقّع عقدًا ينصّ أنّه يمكن أن تُنهي خدماته في أيّ وقت. أنا لا أبه أننا في كلفورنيا».

ضحكت ريتا: «أنا أعرف، أنّك على صواب فنيًا، ولكن أعتقد أنّ رجلاً على هذا المستوى يحتاج أن تمدّ له الحبل قليلاً».

كان ريتش أصلب الآن: «لا.. فالموظفون الكبار يحصلون على حبل أقصر، لأنهم في أثناء عملية شقّ أنفسهم، فإنهم يسحبون معهم أشخاصًا آخرين».

تأكدت ريتا أنه لا مجال لأن تُغيّر رأي رئيسها. لذا فقد عرضت عليه تسوية: «لماذا لا تعطيه فرصة أخيرة؟».

لم يدرك ريتش الفكرة، لذا فقد شرحت له: «فحص واضح
وعلني وخطر. أخبره أنّك إذا لم تَر تحسُّنا سريعا فإنه سيكون في
طريقه إلى خارج الشركة».

تأمل ريتش في الفكرة وأوما برأسه كما لو أنه ليس له الخيار.
لقد كان يثق بريتا. «حسنا. ولكن ذلك لن يكون لطيفا».
أجفلت ريتا وتمتّ له خطأ سعيدة موفقة.

مواجهة



في الوقت الذي وصل فيه ريتش إلى مكتبه للاجتماع، كان جيمي هناك في انتظاره. ومثل معظم الناس الذين لم يفهموا ريتش، كان دائماً يُصدم بالطبيعة البسيطة غير المؤثرة لمكتب رئيسه التنفيذي. فقد قللت من مكانته في عيني جيمي.

جلس ريتش إلى طاولة المؤتمرات الخشبية حيث كان جيمي جالساً، وبدأ الحديث: «جيمي لن يكون هذا حديثاً سهلاً». صلب ريتش نفسه ونظر مباشرة إلى نائب رئيس مكتب التوظيف الذي بدا عليه الذهول أوّل الأمر، ولكنه استعاد هدوءه في الحال تقريباً.

«إنه ليس سهلاً؟ لماذا ذلك؟».

«لأنني لست...» تردّد ريتش، وهو يشك في أنه بدأ يضعف.
«أنا غير مرتاح لأدائك، لدورك». وقرّر فجأة أن يكون أكثر صراحة،

حتى ولو أن ريتا ربما لن توافق على ذلك: «إنني لست متأكدًا أنك تصلح هنا».

لقد كان جيمي يجيد التظاهر بشكل لافت. ابتسم بثقة، ووضع ساقًا على أخرى ثم أجاب بطريقة ربّما كانت متعالية أو قريبة من ذلك: «يبدو كما لو أن لدينا شيئًا نتحدّث عنه».

لم يتمكن ريتش من أن يتأكد فيما إذا كانت ثقة جيمي مؤثّرة أو للتهديد. فتابع حديثه: «إنني أتمنى لو أن هناك شيئًا محدّدًا يمكن أن أقدمه لك. ولكنني أخشى أن يكون ذلك حول سلوكك أكثر من أي شيء آخر. إنني غير واثق أنك قد بنيت علاقات صادقة حقيقية مع باقي أعضاء فريقتي، وبصراحة لا يبدو أنني أعرف كيف أربطك بهم. هل تعرف ما أعني؟».

مرّة ثانية، بدا جيمي غير مبال بالصراحة التي قيلت بها الملاحظة، ولكنه كان يفور غضبًا في داخله: «حسنًا. بعد أقلّ من ستة أشهر، لا أعتقد أنني استطعت أم أملأ مكان مارين تمامًا. لقد كان ذلك تحدّيًا لي. وكان عليّ أن أقول إنني لا أعتبر أنّ علاقتي بك كانت سيّئة. وفي الحقيقة فإنني عندما أفكر بالمديرين التنفيذيين الذين عملت معهم عبر السنين، سأقول إن العمل معك كان ممتعًا».

حتى ريتش لم يكن محصّنًا لمثل هذا النوع من الملق. استرخى، ولكن في الظاهر: «ذلك حسن، يا جيمي، ولكنني أريدك أن تكون أكثر صراحة مع أعضاء الفريق. أريدهم أن يشعروا أنك لا تحجب

عنهم شيئاً؛ وذلك يعني أنك بحاجة لأن تكون قادراً على الاعتراف عندما نقترف أخطاء، وتلفت انتباههم لها إذا صدرت عنهم. وهذا ما لا أراك تفعله».

بدأ جيمي جوابه بكذبة: «أنا أفهم تمامًا من أين تنطلق، وعليّ أن أقول إن ملاحظاتك مشروعة». وبعد التظاهر بأنه مستغرق في التفكير لبضع ثوانٍ، عدّل جيمي جلسته على كرسيه: «لنعمل هذا يا ريتش. أعطني ثلاثة أشهر أخرى. لقد استأجرت لتوي أخصائي الاتصالات الخاص بي، وبدأت أشعر أنني أكثر راحة مع فريقتي وكذلك مع فريقك». وتوقّف عن الكلام ولكن ليس طويلاً حيث لم يترك مجالاً لريتش كي يجيب: «كما أن الدورة السنوية للتخطيط ستعقد بعد ثلاثة أسابيع. وهذا يمنحني فرصة لبناء علاقات مع الجميع وتريك من أنا. وسننظر هذا وراءنا بعد سنة ونضحك».

لقد توقّع ريتش أمراً يشبه الحرب، وترك نفسه يتأثر برد الفعل المتروّي لجيمي، ووافق على الخطة.

«ولكن يجب أن أراجع معك المنجزات كل أسبوعين لأقيّم التطوّر. وسوف لن أكذب عليك يا جيمي. إنني رجل نافذ الصبر. وربما لن أكون قادراً على الانتظار ثلاثة أشهر أخرى إذا لم أر أنّ الأشياء الصحيحة هي التي حدثت».

ابتسم جيمي، مخفياً ارتياحه وغضبه قدر الإمكان: «إنني أتطلّع إلى ذلك». وعندما نهض استعداداً للمغادرة، توقّف.

«أوه، أعتقد أن القائمة التي تحتفظ بها على مكتبك ليست للاستهلاك العام».

«حسنًا. أنا لم أعود على إرسالها بوساطة الإنترنت، ولكنها ليست سرًا، إذا كان ذلك ما تعنيه».

«لقد كنت قبل قليل أفكر أنه يمكن أن يكون مفيدًا لي أن أكون معك على نفس الخط، وبشكل خاص خلال الأشهر القليلة القادمة».

«حسنًا». وبدون أن يفكر، بدأ ريتش يسحب الشريط: «لا أعتقد أنني غيّرت مكان هذا خلال خمس سنوات». فكرر بصوت عالٍ. وقبل أن تبرز آخر قطعة من الشريط، تمزقت الورقة. توقّف ريتش لثانية كما لو أنه كان يقرّر إن كان من الضروري أن ينزعج لتمزّق قائمة المراجعة الصفراء الشهيرة الخاصة به. ولكن، فقط هزّ كتفيه وناولها لجيمي: «خذها، واطلب من كاريل أن تعمل لك نسخة منها».

«شكرًا». وأخذ جيمي الورقة وتوجّه نحو الباب.

لم يتمكن ريتش من تحديد مشاعره الخاصّة. لقد أحسّ بمزيج غريب من الندم والإحساس بالذنب؛ الندم لأنه كشف نفسه لشخص لا يرتاح له، والإحساس بالذنب لأنه كان مرتابًا في المقام الأوّل. ولكن ذلك تبدّد حين أعاد جيمي الورقة وغادر مكتب ريتش.

بعد ثلاثة أشهر سنعود إلى الموضوع، ولكن على نحو أشدّ.

الفيروس



بدا جيمي بندر رجلاً محتشماً إلى حدٍ كبير في نظر مُعظم الذين قابلوه؛ ولكن كانت لديه بضعة أخطاء كبيرة. وعلى رأس هذه الأخطاء عدم قدرته على التعامل مع المواجهة. لقد كان خوفه الشديد من الإخفاق والرفض يلاحقه في جميع مراحل عمله، وكلما تقدم في السن كان هذا الشعور يحرز تقدماً.

ولكن جيمي كان ذكياً في مجالات متعددة. لقد جرّب المخططات في الاختبارات الموحدة للدخول إلى مدرسة إدارة الأعمال. وأكثر أهمية من هذا فقد نَمَى السيطرة على عواطفه وسحره الشخصي الذي غَلَفَ شعوره بعدم الاستقرار، وقد تعلّم أن يصعد هذه المهارات بكل وسيلة ممكنة. لقد كانت هذه كافية بالنسبة إليه في الشركات الأخرى التي عمل فيها كي يتقدّم، بل وحتى ينجح. ورغم ذلك فقد كان جيمي جديراً بأن يُحَبَّ في البيئة الملائمة. أمّا مع ريتش فقد رأى أن النوافذ تغلق بسرعة.

وقد عرف جيمي، أنه لو حدث ذلك في الماضي لجمع هذه النتائج ووجد «فرصة أفضل»، ينتقل إليها. ولكنه لم يكن خيارًا جذابًا الآن، لقد بدأ حقيقة يفهم ويقدر تمامًا ما كان يحدث في تلغراف. وعلى مستوى عملي أكثر فقد انتقل بأسرته إلى مدينة جديدة. وحتى لو كان بإمكانه ترك الشركة فإنه (بصفته نائبًا للرئيس) لن يكون قادرًا على إبعاد شيء كهذا من خلاصة تجربته بمثل هذه السهولة. يجب أن يجد وسيلة للاستمرار في تلغراف ولو لسته أشهر أخرى. في هذه الأثناء ربما يجد عملاً آخر في المنطقة.

لأول مرة في حياته العملية شعر جيمي أنه في مأزق. والأشخاص الذين يقعون في مأزق يميلون لعمل أشياء تتصف بالحماسة.

إصلاح الأسوار



كانت ستة أشهر قد انقضت منذ أن تخلّى جيمي عن عرض ليصبح نائب رئيس غرينتش للمصادر البشرية . وتذكّر أن فينس غرين كان غاضبًا لقراره الالتحاق بتلغراف ، حتى إنه وصل إلى حد شتم منافسه ذات مرّة . وأحس جيمي عند ذلك أنه يجب عليه أن لا يتخلّص من رقم هاتف غرين .

ولقد أعطى تذكّر هذه اللحظة الأمل لجيمي .

بالتأكيد سيكون غرين مهتمًا بالحديث مع جيمي ، لأن الرجلين اشتركا في خيبة أمل تُجاه تلغراف . والأهم من ذلك هو أن لدى جيمي معلومات يجب أن يجدها جرين ذات أهميّة .

عندما اتصل جيمي ، كان غرين على وشك أن يتخلّى عن فضوله المَرَضِيّ بالنسبة لتلغراف ويسلم نفسه إلى عدم فهم منافسه . والآن ، فإن جيمي على وشك أن يعيده إلى فضوله .

اختار جيمي، الدبلوماسي الهادف دائماً، كلماته بعناية: «أعرف أن هذا غير مناسب يا فنيس، وسوف أفهم إذا لم تكن ترغب بالحديث معي». (وفي الواقع فإنه يعلم خلاف ذلك)، «ولكنني أعتقد أن قراري باختيار تلغراف وتفضيلها على غرينتش ربما كان سيئاً». كان جيمي متأكداً أن تلك الكلمات ستكون موسيقى في أذني فنيس.

«لا تكن سخيّاً يا جيمي. إنه أمر جيّد أن أسمع منك. ماذا يجري معك هناك؟». كان غرين يسرّ دائماً لسماع أنباء عن أخطاء منافسه.

«حسناً أريد أن أحتفظ بهذا بيننا نحن الاثنين...».

«طبعاً، لا تقلق لذلك». طمأنه فنيس بسرعة.

«حسناً. أعتقد أنّ الأمور حسنة، وليست مثالية، ولكنني واثق من أنّني سوف أتدبّر الأمر». قرّر جيمي أن يطرق الموضوع مباشرة: «حسناً. أحبّ أن أبقى على اتصال بك، عندما أقرّر أن هذا ليس المكان الصحيح لي. أمل أن تكون كريماً وتتحدّث معي مرّة أخرى...».

قاطع غرين محدّثه المسرف. «أضغ يا جيمي، سأكون سعيداً أن أتحدّث معك مرّة أخرى. إن أشياء كهذه تحدث دائماً. نحن نفقد أشخاصاً يذهبون إلى تلغراف، وهم يفقدون أشخاصاً يأتون إلينا، أحياناً يغير الناس آراءهم».

وبعد ستة أشهر في الوظيفة، عرف جيمي أن جرين كان يبالغ في

انتظام سبل المغادرين من تلغراف. ومع ذلك فقد شعر بالراحة.
وتابع غرين: «لماذا لا نتواصل كل بضعة أشهر لنرى كيف تسير
الأمور معك؟».

وافق جيمي، وشكر غرين لتفهّمه ووضع سماعة الهاتف.
وتساءل: «كيف سأجتاز الاجتماع السنوي للتخطيط؟».

خارج الموقع



خلافًا لافتراضات منافسيه، فإن ريتش أوكينور لم تكن لديه القدرة على تحمّل الاجتماعات خارج موقع الشركة. وفي الحقيقة، فإن معاونيه توصلوا إلى تسمية لقاءاته على أنها «بمحاذاة المنطقة الحرّة»، وهو تعبير ابتكروه في أثناء التراجع الأوّل للإدارة قبل خمس سنوات. وكان ذلك عندما أصرت مورين سلف جيمي على القيام بممارسة بناء الفريق خارج الموقع، ودعت مستشارًا لعقد لقاء مدّته نصف يوم لأركان تلغراف.

افتتح مستشارها الاجتماع بتدريب بسيط وغير مُؤذٍ، ويساعد على بناء الثقة وكان المديرون التنفيذيون فيه معصوبي العينين، وعليهم أن يحلوا مشكلةً سهلةً مستخدمين أصواتهم وحاسة اللمس. لم يتمكن المستشار من رؤية ريتش وهو يحرك عينيه خلف العصابة، ولو رأى ذلك فإنه بالتأكيد لم يكن ليجرب التمرين التالي.

بعد أن نزع أعضاء الفريق العصابات، وجلسوا حول طاولة

المؤتمرات، طلب إليهم المستشار أن يكتبوا تواريخ ميلادهم على بطاقة ويضعوها على قمصانهم حيث يراها الآخرون. ولقد لاحظت مورين وكل من في الغرفة باستثناء المستشار، أن أذني ريتش قد احمرّت فجأة، وهذا مؤشر رئيسي على أنه بدأ يشعر بالإحباط.

وحالما بدأ المستشار بتسجيل برج كل واحد، احمرّ ما تبقي من وجه ريتش، ونهض من مقعده ليحتجّ، ولكن قبل أن يقول شيئاً حالت مورين دون وقوع الكارثة: «لنأخذ خمس دقائق راحة حيث نطلع على البريد الصوتي». تفرّق من في الغرفة كطلاب صف سادس يتوجّهون للراحة.

عندما عاد المديرون التنفيذيون، اختفى كل وجود للمستشار، وكانت مورين تقف أمامهم خجلة: «دعوني أقُل. إنه لم تكن لدي أية فكرة مطلقاً! لقد زكّي صديق لي هذا الرجل، وأعتقد أنني افترضت أنه يعرف ما كان يعمل».

لقد رأى زملاؤها كم كانت مورين مرتبكة. كسر طوم الصمت قائلاً بصوت بدت عليه الجدّيّة: «لقد كنت عند ذلك قلقاً للغاية لمدة ثانية، وظننت أن ريتش، وهو من برج الأسد، مع كل ما يعنيه ذلك سوف يقتل الرجل». وضجت الغرفة بالضحك.

لقد أصبح المستشار الذي نسي الجميع اسمه أسطورة منسية في تلغراف. وفي الحقيقة أن مورين كلّما ربّبت للقاء خارج موقع الشركة، حاولت أن تضمّنه إشارة واحدة على الأقل لممارسة خياليّة

وكان ذلك كفيلاً بتحريض رعب ومزاج زملائها وقائدهم شديد الحساسية .

كان جيمي متعوداً على التعامل مع مديرين تنفيذيين، عبروا عن نفورهم من جميع الأشياء السهلة، ولكنه وجد أن معظمهم كانوا منفتحين على الممارسات السلوكية أكثر مما كانوا راغبين بالاعتراف . لذا فقد صمّم على أنه أمر لا بأس به، دفع ريتش وفريقه خارج نطاق راحتهم ولو لبضع ساعات .

عندما رأوا أن الموضوع الأوّل في جدول الأعمال كان يسمى «المواجهة المنظمة»، افترض فريق الإدارة أن جيمي يتابع التقليد المرح ذاته الذي بدأته مورين . والحقيقة أنهم اعتقدوا أنه عنوان طريف وذكي لأوّل اجتماع لجيمي . وهو النوع المناسب من الموضوعات التي تجد صدًى بين معاونين .

ولم يكن أحدٌ يعلم أن جيمي لا يلقي بالاً للمزاح .

ميدوود



كانت معظم الاجتماعات خارج المركز تتم في فندق قريب كان ريتش وفريقه يفضلونه لأسباب عدة: فقد كان قريبًا من سان فرانسيسكو، وفيه مركز مؤتمرات جيد وربما كان الأكثر أهمية أن سلسلة الفنادق التي ينتمي إليها كانت عميلًا لتلغراف وتتقاضى من الشركة سعرًا خاصًا. ومع أنهم لم يكونوا يخشون صرف النقود عندما يكون ذلك ضروريًا، إلا أن ريتش ومعاونيه كانوا فخورين بثافتهم التي تقضي بحذف المصاريف الزائدة.

كان الاجتماع السنوي للتخطيط شيئًا مختلفًا، لأنه أولاً كان يستمرّ يومين، وثانيًا كان يعقد في منتجع يدعى فيدوود وهو مرفق أنيق لم يقدر حق قدره، ويقع في نابا Napa على بعد ساعتين بالسيارة إلى الشمال من سان فرانسيسكو.

طيلة الأسابيع الثلاثة المنصرمة، منذ مراجعة الأداء مع ريتش، كان جيمي يراقب رئيسه وزملاءه بعناية أكثر من ذي قبل. ونتيجة

لذلك توضح له أمران: الأول، أن هناك شيئاً خاصاً يحدث في تلغراف، والثاني، أن جيمي كان يتراجع أبعد وأبعد من أن يصبح جزءاً من تلغراف. ويجب عليه أن يقوم بشيء عنيف، وفي الحال.

وبينما كان جيمي في الحافلة التي تمر في واين كونتري Wine Country في الطريق إلى ميد وود، شعر بالمرض ولكن ليس بسبب الطريق المتعرج. إنه لم يشعر بمثل هذا الضغط في مهنته منذ زمن، وربما لم يشعر به قطّ.

في الساعة الحادية عشرة قبل الظهر، كان الجميع قد وصلوا إلى قاعة المؤتمرات، وجلسوا حول الطاولة التي على شكل حرف U (يو). وقف ريتش وألقى ما كان بالنسبة إليه حديث الافتتاح المألوف: «سوف أوجز، لأن علينا الكثير لنقوم به خلال اليومين القادمين. إن الاجتماع يميز سنتنا الثامنة على التوالي لنمو الدخل والربحية والنجاح العام في تلغراف. وأرى أنّ عليّ دائماً أن أشكركم على جهودكم، وعاطفتكم والتزامكم. وأعتقد أنكم تعلمون أن هذه ليست كلمات جوفاء». لم يستطع طوم إلا أن يبدي ابتسامة على طبيعة رئيسه التي لم تُقدّر حق قدرها. وتابع ريتش: «ولكن دعوني أقل، كما قلت من قبل، إنه لأمر حسّاس أننا لا نعدّ نجاحنا أمراً مسلماً به. إن بعض أفضل الشركات في العالم، والتي لها حصّة كبيرة من السوق وسمة متميّزة أكثر من شركتنا، قد أصبحت راضية عن نفسها، وادّعت أن نجاحها المستمر كان أمراً مسلماً به ولا بدّ منه، وأخيراً وقفوا عاجزين يرونها وهي تتلاشى». لقد سمعوا هذه الرسالة

من قبل ، ولكن إخلاص ريتش لم يترك لهم المجال لتجاهلها .

ثم أوضح النقطة : «إذا فكّرتم في المنجزات التي حقّقناها عبر السنين يمكنكم أن تتبعوا جذورها وتعودوا إلى مكان واحد وزمن واحد : هذا اللقاء السنوي . لذا دعونا نعمل بجِدٍ ويشعل كل واحدٍ منّا الآخر ، ونجد أسلوبًا لنستخلص كل جزء من الإنتاجية من اليومين التاليين . وإذا أمكننا ذلك ، فدعونا نمرح قليلاً» . ابتسم ريتش وجلس .

صعق جيمي . مع أنه لن يكون قادرًا على الاعتراف بذلك إلاّ بعد أشهر ، فلأول مرّة منذ تولّيه مهمّته منذ عهد قريب في تلغراف ، بدأ يفهم الألم المتزايد الذي سيشعر به أخيرًا إذا أخفق ، وهو أمر يبدو كبير الاحتمال .

نظر ريتش إلى جيمي ، الذي كان مُقرّرًا أن يستهل الجزء الأوّل من البرنامج : «أنت المتحدّث الأوّل . جيمي» .

كان جيمي قادرًا دائمًا على رسم السكينة والهدوء على وجهه ، فبدأ :

«حسنًا . سوف أجري تغييرًا في جدول الأعمال . وبدلًا من أن نجري تمرين بناء الفريق في بداية الاجتماع ، فإنني سأنقله إلى النهاية . وأعتقد أن ذلك سيكون أفضل . وهذا يعني أننا سنبدأ بعرض طوم للخطة الاستراتيجية» .

لم تكن لدى أي منهم أدنى فكرة أن جيمي كان في تلك اللحظة

يعاني، وقد بدا لهم أن هذا تغيير بسيط، لذا فإنهم فتحوا ملفاتهم وغاصوا فيها.

قاد طوم المناقشة الأولى، التي ركّزت بشكل رئيسي على حيازة مرشحين محتملين: شركة استشارية موجهة لبيع التجزئة في ساوساليتو Sausalito، وتجارة صغيرة إلكترونية في ولنت كريك Walnut Creek. كان هناك أي شيء في الغرفة عدا الإجماع حول الحكمة من عقد أي من الصفقتين. وناقش المديرون التنفيذيون السبعة لمدة تسعين دقيقة حسنات كل إجراء. بعضهم كان مؤيدًا لكليهما، والبعض كان ضد الاثنين، ومع ذلك فقد أيد آخرون صفقة واحدة فقط من الاثنين. واحتاج جيمي إلى لوحة تسجيل ليفهم بالضبط على أي جانب يقف كل واحدٍ منهم.

في نقطة واحدة اختلف طوم وريتا كليًا حول الجدوى المالية لحيازة ساوساليتو. وقد صُدِمَ جيمي بطبيعة نقاشهم.

بدأ طوم النقاش: «ريتا، بكل احترام، إن النقاط القانونية التي تثيرينها ليست كافية لنا. لتراجع عن هذه الصفقة. إذا حاولنا تجنب كل مشكلة قانونية محتملة فإننا لن نقوم من فراشنا صباحًا».

ردّت ريتا بحرص: «هيا، طوم، أنت تعلم أنني مهتمة بالصالح المالي العام لهذه الشركة بقدر اهتمامك، وإنني أحاول أو أوازن بين مسؤولياتي القانونية وخلفيتي الإدارية العامة».

وكعادته، قاطعها طوم: «أنا أعلم يا ريتا أنك لست محامي نقائق نموذجي» ولثانية توترت الغرفة، إلى أن ضحكت ريتا..

ردت بتهكم: «شكرًا طوم، إنني أقدر ذلك».

ارتاح طوم لرد فعلها، لكنه ارتبك قليلاً: «أنت تعلمين ما أعني، إننا إن لم نبدأ فوراً بالضغط على الزناد على هذه الأنواع من التعاملات، فإننا سنعاني وقتاً طويلاً في تثبيت اعتمادنا الزائد على عملاء التكنولوجيا العالية. إننا نحتاج إلى شعور بالإلحاحية هنا».

مارك، نائب الرئيس للاستشارات، وازن الأمر: «طوم، المسألة هي أنني قادر على القيام بمسؤولية فريق عمل آخر، ولا أعلم إذا كانت لديهم الموهبة الإدارية لمجاراتنا». وتوقف، ثم قال: «وأعتقد أنه سيكون عبئاً كبيراً عليك وبخاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار النمو الذي تتوقعه في أول ربعين من السنة (سته أشهر). أعتقد أنك ستكون غارقاً في العمل».

في هذه المرة انتظر طوم حتى يكمل مارك الجملة، «مارك، كان يجب عليك أن تكون أكثر ثقة بي». وقد فوجيء جيمي، أن طوم لم يبدُ غاضباً.

وأدلت جانيت رئيسة التسويق بدلوها في الحديث: «أنا أتفق مع مارك. طوم، إنك الآن متوسع جداً، وأحياناً أشعر بالقلق وأحس بأنك سوف تنهار». وتركت لهم الفرصة لاستيعاب تعليقها، ثم تابعت الحديث باتجاه آخر: «على أي حال، لقد قررنا منذ عامين أن

استراتيجيتنا الجديدة تتضمّن تجارة التجزئة والإلكترونيات . وما زلنا متخلفين عن غرينتش في كل من المجالين . لذا يجب علينا إيجاد الوسيلة للقيام بذلك حتى لو تطلّب ذلك أن يوكل طوم بعض مسؤولياته لشخص آخر .

عند هذا كان جيمي واثقاً من أن طوم سيقوم بردة فعل . وقد فعل ذلك . وقال طوم مازحاً : «من فضلكم ، من فضلكم ليتّولّ أحدكم بعض مسؤولياتي» .

وابتسم الجميع . بسبب أصواتهم التي تشبه هديل الحمام At their raw Coo . وتابع طوم : «بكلّ الجدية ، إنني على استعداد لتلقّي المقترحات» .

تكلم باري Bary المدير المالي لتلغراف لأول مرّة في ذلك الصباح : «إن هذا سيكون أصعب عليك مما تعتقد ، يا طوم . تذكر ما حدث لي في العام الماضي» . واهتزّت الرؤوس حول الطاولة .

جلس ريتش وأصغى ، كما كان يفعل دائماً ، وهو يتابع الحديث ولكن دون أن يشعر أن هناك حاجة محدّدة للتدخل فيه .

اشتدّ الانفعال والحدة مدة عشر دقائق أخرى ، عندما انحاز كل واحدٍ إلى جانب أو آخر ، عدا جيمي الذي شعر وكأنه مشاهد في مباراة تنس لا يعرف إلى أيّ جانب ينحاز .

وأخيراً وقفت ريتا ووضعت حدّاً للنقاش قائلة : «بصراحة إن هذا كله مجموعة من التوقعات ، ولا أحد يعرف الجواب الصحيح . ولكن

هناك شيء واحد أنا على ثقة منه ولا يمكن لأحدٍ هنا أن يقنعني عكس ذلك». وكان هذا هو التعبير الأكثر حسماً ممّا توقعه كل واحدٍ من المستشار القانونيّة الحكيمه. صمت كل من في الغرفة: «أريد أن أذهب إلى الحمام. هل نأخذ فترة استراحة؟».

وتلاشى التوتر بارتياح. واقترح طوم: «لنأخذ عشر دقائق ثم نعود للاجتماع الساعة العاشرة والنصف. أعتقد أنهم سيحضرون لنا الغداء». وانطلق المديرين التنفيذيون إلى الهواتف وغرف الاستراحة.

لقد بدا أن كل واحدٍ كان مندمجاً ومتفاعلاً حتى الآن مع طبيعة المناقشة، باستثناء جيمي، وبالرغم من أنه حافظ على مظهر خارجي واثق، إلا أنه شعر بالضيق بين هؤلاء الناس. لأنه أثناء حياته المهنية لم يشعر بالراحة في الدخول في مثل هذا النوع من الحوار الذي شهده الآن. وبلا وعي شعر بالحاجة إلى أن يجد شرحاً في دروعهم، أي شيء يريحه.

عادت ريتا إلى الغرفة قبل الآخرين. كانت على وشك أن تفتح هاتفها الخليوي عندما اقترب منها جيمي: «آمل أن لا تكوني قد استأت من تعقيبات طوم».

بدت ريتا مندهشة قليلاً: «لم أستأ قط. هذا هو طوم». وتوقفت. «هل اعتقدت حقاً بأنها كانت قاسية؟».

اعتقد جيمي خطأ أن ريتا كانت تعيد تقييم نفسها. وفي الحقيقة أن ما كانت تفعله هو الارتياح بحكم جيمي: «نعم، لقد كان ذلك».

إنني متأكّدة من أنه أراد ذلك، ولكن ذلك النوع من التعقيب يمكن أن يشير المشكلات إذا لم تكن حذرين».

فكرت ريتا فيما قال جيمي: «إنني أقدر اهتمامك، ولكن لا أعتقد أنها مشكلة. ولو اعتقدت لأخبرته في الحال».

حاول جيمي التراجع: «حسنًا. لأن ذلك مهم. إن كان بإمكانك التصدي له إذا ما تعدّى حدوده أكثر من ذلك، حسنًا، إن ذلك هام».

حتى جيمي اعتقد أن ردّه بدا تافهًا.

عند تلك النقطة عاد الجميع إلى الغرفة، وأعاد ريتش انعقاد الاجتماع بالحديث أول مرّة خلال نحو ساعة: «حسنًا، جميعًا، لقد حللنا هذا بكل الطرق الممكنة. خلال الأسبوعين الماضيين استعرضنا الأمور الماليّة، والاحتمالات، والعوائق التي يمكن أن تمنع الصفقة. لا أعتقد أننا تنقصنا المعلومات الهامّة في هذا المجال. ونحن بحاجة لاتخاذ قرار والتمسك به. علاوة على ذلك، فإن الطريقة التي نُنفّذ بها ستقرر بشكل نهائي على أي حال مدى نجاح عملنا هذا.

أوما الجميع برؤوسهم، عدا رأس جيمي الذي كان يتأرجح إلى الأعلى وإلى الأسفل كعفريت العلبة. فقد كان تواقًا لإيجاد وسيلة ليرتبط بهؤلاء الناس.

تلا ريتش السؤال: «دعونا نتفق على صفقة سوساليتو أولاً، أين نقف؟». ونظر إلى ريتا.

تنفّست بعمق: «ما زلت أعتقد أنها محفوفة بالمخاطر».

هزّ مارك رأسه ليصوت بـ (لا). «أنا أتفق معك». قال ذلك وهو ينظر إلى ريتا.

وأجرت جانيت موازنة: «أقول إن علينا أن نجد طريقًا».

ابتسم طوم وقال: «أنا مع هذا الرأي، ولكنني أوافق على أنني بحاجة إلى بعض المساعدة».

أجفل باري: «هذا صعب، ولكنني أعتقد أنني سأشعر أسوأ إذا لم نفعل ذلك أكثر ممّا لو حاولنا وفشلنا».

وأخيرًا، وبعد أن فكّر كل واحدٍ مليًا، تكلم جيمي: «أؤيد ذلك». لقد بدت كلماته جوفاء، إن لم تكن بلا مسوغ.

ومع التصويت الشفهي قام ريتش بما كان يقوم به عادة في هذه الظروف. شارك برأيه وأعطى القرار النهائي: «حسنًا. إن هذا ليس أكلة سهلة. وهناك قلق حقيقي حول حجم العمل، والاندماج، وقد قمتم بعمل جيد وأنتم تخططون لهم. وفي الحقيقة أنني غيّرت رأيي ثلاث مرّات هذا الصباح». ابتسم معاونوه من هذا الإطراء الذكي: «على أي حال إن الأمر الاستراتيجي الملح هنا شامل. إن التنمية الداخلية لعملائنا في التجزئة سوف تستغرق وقتًا طويلًا كما لاحظنا. وسيكون الاختيار أخيرًا أمرًا ضروريًا، ولا أعتقد أنه سيكون أسهل في الربع القادم أو الذي بعده. لذا دعونا نبدأ به».

نظر جيمي إلى مارك وريتا ليرى كيف سيكون رد فعلهما.

لا شيء.

ثم تكلمت ريتا: «حسنًا. لقد أمضينا وقتًا طويلًا في الحديث عن هذا، ولا نريد أن نستنفد زمن مؤتمر التخطيط كاملاً. لذا دعونا نلتق في مكنتي يوم الثلاثاء القادم لتحدث في الجهد المناسب، والتوحيد، وأي شيء آخر يجب علينا عمله لنجعل هذا ناجحًا. وسوف أرسل الليلة جدول أعمال بالبريد الإلكتروني لكل واحد منكم».

أجاب مارك أولاً: «لدي شيء صباح الثلاثاء، لذا دعونا نحاول أن نلتقي في المساء. لأنني حقًا أريد أن أحضر ذلك الاجتماع». هزّت ريتا رأسها بالموافقة ودوّنت ذلك في مفكرتها.

صعق جيمي. لقد جرت الأحداث كما لو أن ريتا ومارك قد نسيا كيف أدليا بصوتيهما. لقد تأكد لديه أنهما كانا يحجبان مشاعرهما الحقيقية. لقد كان هناك عنصر كامن من الأشياء في هذا الفريق. عندئذ صمم جيمي أن الطريقة الوحيدة لرفع الضغط عن نفسه تكمن في إظهار هذا العنصر للوجود.

يوم تصفية الحساب



كانت المناسبات الاجتماعية هي البيئة الأكثر جلبًا للراحة بالنسبة إلى جيمي، وفي تلك الليلة استعاد على العشاء بعض ثقته بنفسه. وتأكد أنه سوف يمضي وقتًا مع ريتا في إعادة إصلاح أي ضرر كان قد تسبب به في أثناء فترة الراحة في وقت مبكر من ذلك اليوم. وروى أثناء العشاء طُرفةَ تمس ذاته مرحة، وفيها استخفاف بذاته وذلك عن قصد، ليرى الجميع أنه قادر على السخرية من نفسه. وكان جيمي قد بدأ يؤمن أن بإمكانه إنجاز العمل.

وفي الصباح التالي عادَ إليه إحساسه بالخوف. لقد علم أنه عند نهاية اليوم سوف يندمج أكثر، ويقود مناورة مواجهة هادفة حول القيادة. وكانت لديه فكرة ولكنه لم يكن متأكدًا أنه سيتمكّن من إنجازها.

بدأت جلسات اليوم بالتقرير الربعي الذي قدّمه ريتش حول الخطة العامة للشركة، والتي بقدر ما يعلم جيمي قد تغيّرت قليلاً منذ

الربع السابق . ومع ذلك فقد غطّى ريتش كل جزء منها نقطة نقطة : الهدف الضمني للشركة، قيمها السلوكيّة . تعريف عملها، أهدافها التنظيمية الرئيسية . وقد كان كل واحدٍ طَرِبًا، كما لو أنهم كانوا يسمعون ذلك أول مرّة .

تواصل العمل في ما تبقّى من اليوم؛ كما كان في الجزء الأول منه إلى حدّ كبير، ودرس أعضاء الفريق الكثير من النقاط العملية والاستراتيجية التي تواجه الشركة، وقد تضمّنت كل شيء من التسويق إلى الشراكة وإلى التسهيلات؛ ونشبت مناقشات في أثناء اليوم بين أعضاء الفريق، وكان كل واحدٍ منها يقود جيمي لأن يستنتج أنه لن يكون قادرًا على فعل هذا .

وقد تركت مناقشة واحدة محدّدة انطباعًا لدى جيمي، ليس بسبب الكلمات الملتهبة، ولكن وهذا ما يثير السخرية، بسبب السهولة التي اتخذ فيها قرار كان من المحتمل أن يكون صعبًا . أعلنت ريتا أن الشركة لم توفّق في الحصول على مكان آخر في المبنى الذي يضم مقرّها . وعبّرت عما كان يفكر فيه كل واحد : «إما أن ننقل دائرتين إلى موقع آخر، أو نجد مقرًا جديدًا للشركة بكاملها . وقد حدّدتُ خيارين لكل مخطّط» .

لم يستطع طوم أن يصدّق أنهم لم يعد لديهم متسع . لقد كان يأمل في تجنّب هذا الموضوع في أطول وقت ممكن : «أعتقد أن هذه مسألة جيّدة أمامنا، برغم أنها تخيفني في الأعماق . كم سيبعد مكتب القمر الصناعي عن المركز؟» .

نظرت ريتا إلى ملاحظاتها: «ثلاث كتل من الأبنية . وفيه متسع لخمسة وأربعين موظفًا» .

لم يكن مارك يريد أن ينقل دائرته : «إن لديّ الآن ما يكفي ، لذا يبدو أن ذلك لا ينطبق عليّ . ماذا عنك يا جانيت؟» .

«حسنًا . سيكون لدي عشرون موظفًا في نهاية العام ، ومن الممكن أن يتسع لهم المكان سنة أو سنتين» .

قرّر ريتش أن يوجّه الحديث : «يبدو أن الجميع يميلون إلى خيار القمر الصناعي ، أكثر من ميلهم إلى نقل الشركة بكاملها» . كان باستطاعتهم معرفة أنه كان يحاول أن يقدّم عرضًا من نوع ما ، والتقطت ريتا الطُعم : «إن فكرة نقل الشركة بكاملها ترعبني . لقد استغرق آخر انتقال وقتًا طويلًا وأضعنا حوالى ثلاثة أسابيع في المشاحنات» . لقد كانت دائمًا شخصًا عمليًا .

لم يكن ريتش كذلك : «يمكننا أن نبحث في الإيجابيات والسلبيات قصيرة الأمد لهذه الخيارات . ولكنني أفضل أن نعود إلى الوراء ونسأل أنفسنا هي الفائدة الأفضل طويلة الأمد بالنسبة إلينا» .

بدا مارك مرتبكًا . لذا فقد أوضح ريتش : «فكّروا باستراتيجيتنا وتاريخنا» .

التقط طوم الحديث في الحال : «نعم إننا دائمًا نتحدث عن أهمية مجموعات العمل المتقاطعة وظيفيًا وتمزيق الأغلفة المحيطة بكلٍ منها ، ولن يساعد في ذلك أن تكون الشركة في موقعين» .

أضاف ريتش: «وإذا كنّا سوف نستوعب فريق تجارة التجزئة الجديد، فإننا سوف نحتاج إلى أن يندمجوا مع الجميع، ليس مع موظفي جانيت فقط. وإلاّ فإنهم لن يندمجوا».

غيّر مارك اتجاهه قائلاً: «ذلك صحيح، لأننا إن لم نُعطهم كمّاً هائلاً من الدعم في الحال، فلن أصل إلى رقم الثلاثة ملايين في تجارة التجزئة».

وبقدر ما كانت هذه النقاط فعّالة، إلّا أنّ التعقيدات العملية ما زالت ترهب ريتا: «ولكننا سوف نفتتح مكتب سياتل في الربع القادم. وعلينا أخيراً أن نتعوّد على وجود ثلاثة مواقع للشركة، أليس كذلك؟» «نعم، ولكن متى نستطيع تجنبها...» وقاطع ريتش فكرته: «انظروا، أعتقد أن الموقع حيوي عندما يتعلّق الأمر بأشخاص يتواصلون ويعملون معاً. ولا ضير في أن يكونوا في كتلتين متباعدتين، أو يفصل بينهما مئتا ميل، فالأمر واحد».

واشترك طوم في المناقشة: «هل تذكر كيف كان الوضع عندما عملنا في نظام ثلاثي العام الماضي؟». ثم تابع قائلاً: «ثلاثة أبنية في الحرم ذاته، وقد عانينا وقتاً طويلاً في الوصول إلى تخطيط استراتيجي وتسويق. لقد كان الوضع سخيفاً».

«أنت على صواب. أنا أعلم ذلك». قالت ريتا برقة. «ولكن حياتي ستكون فوضى». «ما الخياران للمكان الجديد؟» قال طوم وهو يرغب في أن يُبقي الحديث مستمراً. زفرت ريتا: «حسناً. هناك مبنى

جميل وفيه العديد من الأماكن بالقرب من بول بارك Boll Park. كما أن هناك مكاناً رائعاً افتتح حديثاً إلى الشمال من إمبركاديرو Embarcadero. وهو يشبه القصر. ولكن السعر مساوٍ إلى حدٍ كبير لخيارنا الآخر.

لقد كان لدى مارك ضعف تُجاه الرفاهية: «أنا أصوّت للإمبركاديرو». هنا لعب طوم دور ريتش في النقاش: «ما الذي يعطي انطباعاً بالنسبة إلى مكانتنا؟».

وكان لدى ريتا ردٌّ جاهز: «البول بارك. إنه جميل ولكن ليس بإفراط. إنه أكثر ملاءمة للمطار والطرق السريعة. وذلك يعني وقتاً أقل للتواصل بيننا وبين العملاء».

ذكّرهم ريتش بجذورهم وقال: «لا أعتقد أننا نريد أن يتساءل عملاؤنا كيف نقدر على العيش في هذا القصر. حقاً إنه لا يتناسب مع التزامنا بالتواضع والحميمية المألوفة فيما بيننا».

كتبت ريتا ملاحظات على دفتر ملاحظاتها: «يبدو أن بول بارك هو الجواب الصحيح. سوف أقابل مسؤول المكتب العقاري، وأرى كم يلزمنا من الوقت لإتمام ذلك». والتفتت إلى باري Barry: «هل أستطيع أن أستاذجراً مقاولاً يتم عملية الانتقال كي لا أغرق في هذا الأمر؟ لأنني مثقلة بالعمل هذا الربع».

هزّ باري رأسه بالموافقة: «سوف أتأكد من الموازنة. سيكون الأمر على ما يرام». وفجأة انتهت المحادثة. إن اليسر الذي تم فيه

اتخاذ القرار جعل جيمي لا يدرك أهميته. لقد تذكّر عدة محادثات مشابهة جرت في أثناء حياته المهنية. كان الاختلاف في المساحة الزمنية. لقد احتاجت تلغراف إلى خمس وعشرين دقيقة لاتخاذ قرار، بينما أمضت شركات أخرى أسابيع وأحياناً شهوراً في النقاش. إن القيام بعملية نقل موقع كان عادة يؤدّي إلى الكثير من النتائج الحسّاسة وإلى اتخاذ مواقف من قبل المديرين التنفيذيين. فقد أرادوا أن يروا المخططات ويناقشوا الموقع، ويقوموا بزيارة له. ولكن تلغراف لم تفعل ذلك. «ماذا يجري هنا؟» سأل جيمي نفسه.

أعاد ريتش تركيز الاجتماع. «حسنًا. قبل أن ندع جيمي يقدم عملية بناء الفريق دعونا نتحدث عن خطة تدفق الاتصالات». توجه ريتش إلى اللوحة المتحركة في مقدمة الغرفة وسأل: «ما الرسائل الرئيسية التي سنهيئها للعاملين معنا عندما نعود إلى مكاتبنا الأسبوع القادم؟».

راقب جيمي، بينما كانت المجموعة تطرح قضايا رئيسية وقرارات كانت قد اتخذت: حيازة ساساليتو، وأهداف الربع التالي، وترقيتين، وتغييراً رئيسياً في سياسة النفقات، وبرنامجاً جديداً للتدريب، وانتقال المقرّات. وبعد خمس عشرة دقيقة من النقاش وافقوا على تسجيل كل شيء على القائمة عدا الحيازة المحتملة لـ ساساليتو، لأنها ما زالت معلقة. ثم أمضوا بضع دقائق في الحديث حول الأسلوب الصحيح لتوضيح بعض النتائج الأكثر حساسية كي تكون لدى الموظفين صورة متكاملة.

وكما عمل دائماً في نهاية الجلسة السريعة، فإن ريتش ذكّرهم بمسؤولياتهم: «وهكذا دعونا جميعاً نحمل هذه الرسائل إلى العاملين معنا في نهاية يوم الاثنين». وأضاف: «وتذكروا، إن لم نقم بذلك بالشكل الصحيح فإننا سوف ننسى فحوى هذه النتائج، وسوف يسمع العاملون معكم عنها من شخص آخر. لا تدعوا ذلك يحدث».

هُزّت الرؤوس وكأنها تقول: موافقون. موافقون، وانشغل كل واحد في كتابة المادة المدوّنة على الجدول المتحرّك.

بعد ذلك قال ريتش الكلمات التي كان جيمي قد خشيها:

«حسنًا، يا جيمي، جاء دورك».

استجابة بمقدار معلومات راجعة 360°



بعد أن شارك جيمي قليلاً جداً في اليومين السابقين، صمّم على إنجاز طريقته الأخطر. إن الوسيلة الوحيدة لإنقاذ نفسه ستكون بإيجاد خلاف رئيسي، بل وحتى أزمة محتملة، يمكنه المساعدة في تجنبها. وسوف تشمل ريتش.

عندما وقف ليعلن عن نشاطه، عرف جيمي أنه لن تكون هناك عودة إلى الورا، لذا لم يكن لديه شعور بالقلق. وبكل الثقة لشخص تمرّس سبع سنين في تلغراف بدأ كلامه: «شكراً، ريتش. إن ما سنعمله الآن هو استعراض نتائج استبانات 360 درجة من التغذية الراجعة التي ملأناها منذ عدة أسابيع. ولكن بدلاً من أن ندرس المعلومات الراجعة التي تلقيناها من تقاريرنا المباشرة، فإننا سنركّز على تلك التي حصل عليها الزملاء من مداخلات».

لم يَبْدُ أن أحداً أراد الاعتراض، الأمر الذي لم يكن ليهتم به جيمي على أي حال، ليس عند هذه النقطة. حتى الآن ما زال مرتاحاً فهم على ما يبدو لا يزالون على المسرح.

«إن ما سوف نعمله هو هذا. سوف يقرأ كل واحد خلاصة المعلومات الراجعة التي أعدها شخص آخر. وبهذه الطريقة ستكون لدينا الفرصة لسماع نتائجنا بشكل موضوعي». وسلّم تقريراً ملخصاً لكل عضو. «وبعد أن تتم قراءة كل خلاصة، فإنه يمكن للشخص الذي تمّ استعراض عمله أن يوجّه أسئلة، ويمكننا أن نناقش النتائج».

هزّ الجميع رؤوسهم مظهرين الموافقة. لقد أدرك جيمي أن غياب برنامج مخطّط سوف يساعد الفريق على تقبّل هذا التدريب.

«سوف نبدأ ب طوم. من لديه تقرير طوم؟»

رفع ريتش يده.

أعطى جيمي تعليماته النهائية: «ليس لدينا الكثير من الوقت، لذا دعونا نبدأ».

وبلا تردّد فتح ريتش التقرير، ثم تنحنح، وبدأ القراءة. كان طوم توّاقاً لسماع شيء سلبي، الأمر الذي سيغذي مزاجه المتحفظ. ولكن، أخيراً، كانت الخلاصة كلها إيجابية. وعندما انتهى ريتش كان طوم في حالة خيبة أمل تقريباً.

أكثر من واحد من الزملاء وجد التقرير غريباً، إذ يفترض أنه قد قدّم، على الأقل، مقادير قليلة من النقد البناء. والشيء الوحيد الذي

كان بناءً إلى حدّ كبير هو ميل طوم إلى مقاطعة الناس في أثناء الحديث، وهو ما قام به بسرور عندما لاحت له أول فرصة، كفاصل منشط فقط.

وقرأ المديرون التنفيذيون الخلاصات لزملائهم واحداً بعد الآخر. وكانت المناقشات مفعمة بالحيوية، لكن غير مؤلمة، لأن معظم المعلومات الراجعة كانت إيجابية. إن أية شكوك مبدئية كانت لديهم حول صحة المعطيات أمكن التغلب عليها بالطبيعة الداعمة والمجاملة للتعليقات التي تلقوها. وقد تحوّل الاجتماع إلى احتفال حُبّ حقيقي.

ودهش ريتش أيضاً من الغياب النسبي للمعلومات الراجعة البتّة. ولكن مع افتراض وضع جيمي المتآكل، ونجاح اليومين السابقين، فقد قرّر أن مناقشة القضية سيكون إرباكاً غير مستحسن، وسيحين وقت آخر أكثر ملاءمة. وهكذا قرّر أن يجلس ويستمتع بإغداق المديح على أعضاء فريقه الذين يستحقون ذلك بجدارة.

وقد بقي الآن شخصان ليُسْتَعْرَضَا: جيمي وريتش الذي سيكون الأخير. سوف يقرأ طوم معطيات جيمي، وقبل أن يبدأ بدت الغرفة متوترة قليلاً. كما أن جيمي بدا لم ينبُجْ من هذا التوتر، ولكن بشكل محتمل. في الحقيقة، فإنه كان يشاغل المشاهدين ليحصل منهم على أي قدرٍ من التعاطف يمكن أن يناله.

حاول مارك أن يكسر حدة التوتر بسؤال فضولي سريع: «أرجو

المعذرة، طوم، قبل أن تبدأ، أريد أن أعرف كيف تمّ تحليل هذه المعطيات. إنني فضولي حول العملية». كان مارك حريصًا على أن يصوغ السؤال بطريقة لا تبدو وكأنها هجوم على جيمي.

تمتم جيمي لمدة دقيقة: «حسنًا، بالطبع، إن المعطيات مرتبة بالكومبيوتر. وبعد ذلك تدرسها صوفيا Sophia الاختصاصية الجديدة للاتصالات لتحديد الاتجاهات والموضوعات الملحة. لقد عملت الكثير من هذه الأشياء من قبل».

كتبت ريتا شيئًا على ورقة.

ابتسم مارك: «شكرًا، جيمي. ابدأ يا طوم».

بدأ طوم: «هناك ثلاثة نماذج من المعلومات الراجعة، كانت واضحة في معطيات جيمي. أولاً، يقول إن كل واحد يعترف بمستوى التجربة والخبرة التي قدّمتهما للفريق. ثانيًا، لقد وظّفت الكثير من الوقت والجهد في عملك». كان جيمي يحاول أن يبدو مندهشًا، قليلًا، من المعلومات الراجعة. «وثالثًا لقد ذكر أكثر من واحد منا أنك من المحتمل أن تكون قادرًا على التعبير عن آرائك مرّات عديدة».

وتلت جملة طوم فترة توقّف ثقيلة الظل. كان جيمي يعرف متى يتدخل. «أود أن أناقش معكم النقطة الأخيرة، إذا كان بإمكانني ذلك».

هزّ الجميع رؤوسهم بحماسة.

اعتلى جيمي المنصّة. وأمضى الخمس عشرة دقيقة التالية يتحدث عن مدى تأثيره بنوعية زملائه بمن فيهم ريتش. وبالسير الرشيق على خط بين المديح والكلام الذي لا مبرر له، شرح كيف شعوره بالخزي من سنوات خبرتهم في الصناعة وافتقاره النسبي للاندماج في تاريخ تلغراف.

أخيراً، أكّد لهم جيمي أنه كان يعمل بجدّ كي «ينمي إدراكاً كاملاً للثقافة»، وأنه عمّا قريب سوف يبدأ «بالمغامرة بآرائه أكثر ويخرج زملاءه من نطاق راحتهم». لقد تعلّم بالتأكيد أن يعكس صورة مفردات نظرائه إن لم يكن مواقفهم.

وعندما انتهى شعر زملاء جيمي بأنهم مُجبرون على أن يمنحوه التشجيع بدلاً من التغذية البّناء. وأغدقوا عليه تعابير جوفاء مثل «امنح نفسك القليل من الوقت»، و«لقد استفدنا جميعاً من معرفة بعضنا بعضاً».

ظنّ ريتش أن فريقه قد لان قليلاً، ولكن مرّة أخرى، لم يشأ أن يُثير أية اضطرابات مع الاقتراب إلى نهاية ما كان بشكل عام اجتماعاً إيجابياً.

وأخيراً عندما أخذت المناقشة طريقها وشعر جيمي أنه مدعوم بما فيه الكفاية، التفت إلى ريتش، ونظر إلى ساعته وقال: «حسنًا. لدينا خمس عشرة دقيقة. سوف أقرأ تقرير ريتش».

أخرج جيمي نظّارة القراءة ونظر إلى الصفحات التي أمامه.

«حسنًا. يقول التقرير هنا إن هناك أربعة موضوعات رئيسية في المعلومات الراجعة التي أعدها ريتش». توقّف دقيقة كما لو كان يتفحص محتويات الصفحة قبل أن يبدأ.

«حسنًا. يقول التقرير إن ريتش ملتزم للغاية بالشركة ويعمل بجدّ من أجل ما يؤمن بأنه الصواب». توقف جيمي ليترك مجالاً لرئيسه كي يستوعب المديح. «ويقول أيضًا إنه يعرف عمله بشكل جيّد للغاية». هزّ طوم رأسه تعزيرًا لما جاء في الرسالة ودعمًا لـ جيمي.

وفجأة عبس جيمي، كما لو كان يريد إنقاذ نفسه عمّا سوف يقرأ: «ولكن بحسب المعطيات، فإنه بحاجة إلى أن يثق بحكم معاونيه ثقة كبيرة، وأن يكون أقل غطرسة».

صمت.

لقد كان التباين القوي بين خلاصة ريتش المبتورة وخلاصات الآخرين واضحًا لكل من في الغرفة. ومع أن حجم التعليقات البتّة في عرض ريتش لم يكن بالضرورة مذهلاً، فقد بدا فظًا إذا ما قوِّلَ بنصيب زملائه.

لم يستطع ريتش أن يقرّر، أشعر بالإهانة أم يغضب. وإذا كان الغضب هو اختياره، فمن سيكون الهدف؟ لم يَحْزَرْ أحدًا.

بالرغم من كل شيء، فإنه لم يكن خائفًا من تلقي معلومات راجعة عسيرة من معاونيه. وقد رحّب بصدق بمداخلاتهم. لقد طوّروا عبر السنين فريقًا قويًا وبالتحديد خلقوا جواً من المعلومات

الراجعة الصريحة والمجرّدة. كيف يمكنه أن يشعر بأنه قد أسىء إليه من هذه المعلومة غير الضارّة نسبياً؟ ولكنه لم يستطع إنكار شعوره بذلك.

جيمي الذي بدا بصدق مهتمّاً بالوضع الصعب الذي كان فيه رئيسه، كسر الصمت. لقد أبدى ثقة بالنفس أذهلت الجميع: «حسنًا. يبدو أن هناك أشياء قليلة يمكن الحديث عنها. مَنْ يريد أن يبدأ؟».

بعد فترة توقّف ثقيلة أخرى شعر طوم أن عليه إنقاذ الموقف من أجل كل من ريتش وجيمي: «كما جرت العادة، سوف أبدأ أنا أولاً». كان هناك ضحك عصبي في الغرفة، وهو شيء نادر للغاية بالنسبة إلى المجموعة: «أنا لست متأكّدًا مما كان يفكر فيه كل واحد، ولكنني أظنّ، يا ريتش، أن بإمكانك أن تقدّم لنا الفائدة التي تستمدها من الشك في حالات عديدة. ومع أنه عليّ أن أقول إنني لا أرى هذه مشكلة حقًا. كما أنني الآن لا أتملّكك».

وسرعان ما تلاشت اللحظة المرتقبة من الضحك الحقيقي.

وقاطعت ريتا الحديث: «لا أريد أن أتكلّم نيابة عن كل واحد، ولكن من المحتمل أنني كتبت عنك شيئًا في معلوماتي الراجعة، وعن الآراء القوية التي لديك».

تمكّن جيمي الآن من رؤية إمكانية الارتياح، ولم يستطع أن يتمالك نفسه، ودق الإسفين أبعد قليلًا: «هيا، الآن يا طوم. إن هذه المعلومات تأتي منكم جميعًا، لذا دعونا لا نتظاهر بأنها ليست لنا».

لم تكن جانيت قد تكلمت بعد، ولم تشأ أن تبدو وكأنها تخفي شيئاً: «حسناً. إنني غير متأكدة أنني كتبت هذا في الاستبانة، ولكنني أعتقد أنه كان بإمكانكم أن تدعوني ومارك نكتشف المشكلات البارزة في الربع السابق بدلاً من جعل طوم يتدخل. وبين حين وآخر أتساءل ما إذا كنتم تعتقدون أننا قد وضعنا عملاءنا في نطاق السيطرة». هزّ مارك رأسه، ولكن بلا حماسة.

تلقّى ريتش تعليقاتهم وهو مستغرق في التفكير كالمعتاد، ولكنه كان في داخله يشعر بأن شيئاً قد حدث الآن. ولم يعرف كيف يتعامل معه، لأن أي شك أو رد فعل دفاعي من جانبه قد يؤدي إلى تأكيد ما جاء في التقارير. وهكذا، ويقدر ما كان مؤلماً أن يفعل ذلك، فقد بقي صامتاً.

تدخل جيمي الآن: «أصغوا، يا قوم، أخشى أن يكون الوقت قد انتهى، وسوف تنطلق حافلة العودة إلى المكتب خلال عشر دقائق. ولكن لنكن متأكدين أننا سنعود لهذا الموضوع في وقت ما من الأسبوع القادم. لا نريد أن ندعه يمر دون اتخاذ قرار».

مرة ثانية، بدا جيمي أنه مهتم بصدق حول التوقيت السيئ. لم يكن أحد قادراً على معرفة ما في أعماقه، لقد كان في أسعد حالاته منذ التحاقه بالشركة.

الحل



مهما حاولوا جادّين ، فإن الفريق لم يكن قادرًا على إعداد برنامج لمتابعة مناقشة المعلومات الراجعة الـ 360 درجة . ففي كل مرّة اقترح فيها أحدهم موعدًا كان عند واحدٍ على الأقل من أعضاء الفريق تعارض مع البرنامج . وكان جيمي عادة هو ذلك الواحد .

وكلما مضى يوم كان الزخم حول عقد الاجتماع يتضاءل . لسوء الحظ فإن الديناميكية العجيبة التي ظهرت في أثناء الدقائق الخمس عشرة الأخيرة في نابا لم تعد موجودة . وفي الحقيقة أنها بدأت تأخذ طريقها الخاص خلال الشهر التالي .

لأول مرّة في حياته العملية ، كان ريتش يشعر بعدم الراحة عندما يصادف زملاءه في القاعة . ومع أن ذلك يكاد يكون مفهوماً ، إلا أنه كان أمراً لا يمكن إنكاره بالنسبة إلى معاونيه ، إن ريتش قد فقد حدّاً ما من الثقة . ومع أنه لم يكن يعبس ، فإن كلماته وأفعاله بدت أكثر تكلفاً مما كانت عليه في السنين الخمس السابقة . وأبرزت وطأة هذا التغيير

السَّيِّءُ نفسها بأساليب مزعجة . أحدها أن المناقشات بدأت تأخذ وقتًا أطول أثناء الاجتماعات الأسبوعية . حتى تواتر الاتصال من ريتش إلى موظفيه بدأ يتضاءل إلى حدٍّ ما ، وفقد الكثير من نضارته عندما أُسْنَدَ إلى المختص الجديد للاتصالات الذي عيَّنه جيمي ، كثيرًا من المسؤوليات لتقرير متى وكيف ينشر المعلومات .

وكانت هناك علامات تغيير خادعة ولكن مقلقة . بدأت عملية استئجار العاملين الصارمة ، تفقد بعض أسنانها ، عندما قام جيمي «بتعديلات» كما سمَّاها ، وكانت تستند دائمًا على نقاط قانونية من نوع ما . ريتا ، المثقلة بالدعاوى من حين لآخر ، مالت إلى مساندة جيمي في هذه الأمور مقدِّمة له الدعم الذي احتاجه .

وبالثقة التي جاءت مع متانة وظيفته الجديدة ، تمكَّن جيمي من أن يقطع جزءًا صغيرًا من أداء نظام الإدارة في الشركة ، بحيث قلَّ بعض الاستقلالية التي كان يتمتَّع بها المديرون في مكافأة الموظفين بعلاوات الإنجاز ، وخفض عدد مرَّات المراجعات الإلزامية . ودافع عن هذه التغييرات باسم «مرونة إدارية أكبر» .

بالطبع لم يكن أي من هذا ممكنًا في أحوال عادية ، لكن الوتيرة المتزايدة للتغييرات مجتمعة ، مع ثقة ريتش بنفسه التي تأدَّت قليلًا ، منعت المجموعة من إدراك ما يجري وإيقافه .

لم يحدث ذلك إلَّا بعد أكثر من شهرين بعد الاجتماع خارج الموقع ، عندما اجتمع كل من ريتا ومارك مع ريتش لبحث التفاصيل

النهائية لحيازة ولنت كريك Walnut Creek ، أن تكشّفت خطورة الوضع لدى الفريق التنفيذي لتلغراف .

في أثناء الاجتماع عمل ريتش شيئاً لم يكونوا قد رأوه من قبل ؛ فقد تراجع عن قرار استراتيجي رئيسي : «مارك ، لماذا لا تقوم بقليل من التحليلات قبل تقديم أية التزامات لهؤلاء الناس» . ووقف ليغادر الاجتماع . «يمكنكم أن تتخذوا القرار وحدكم ، فقط دعوني أعلم ماذا تقرّرون» .

بعد الاجتماع ، اتفق مارك وريتّا على أنه أمر مخيف أن يريا رئيسهما غير واثق من نفسه ، بل ضعيفاً ، فقرّرا أن عليهما أن يقوما بعمل شيء حيال ذلك ، ولكن لم يعرفا ما هو . في الأسبوع التالي حدث شيثان برهنا على أنهما نفير الاستيقاظ الذي كانت تلغراف بحاجة له .

ماء بارد



لقد أصبحت اجتماعات المعاوين منذ دورتها خارج المركز أقل نضارة مما كانت عليه . ومع أن ريتش قد بدأ يستعيد بعضًا من مزاجه الخارجي الإيجابي ، عرفت المجموعة أن عاطفته وحماسه لم تكونا كما توقعوا . ومع ذلك فقد كانت القرارات تتخذ والعمل ينجز .

في نهاية واحد من هذه الاجتماعات ، وقفت جانيت لتقدّم بيانًا : « قبل أن ننهي اجتماعنا ، لديّ خبران أريد أن أقولهما لكم ، وهما غير سارّين » . أصغى الجميع لها . « أولاً ، مارك وأنا علمنا منذ لحظات أننا يمكن أن نفقد تريتي كعميل » .

شحب وجه طوم : « ماذا؟ لقد ظننت أن أمي Amy وفريقها قد وضعوا ذلك تحت السيطرة » .

أوضح مارك : « وهكذا أنا . وهذا ما عملته أمي . لقد تحدّثت مع أندرو أوبرين Andrew O'Brien الذي قال إنهم غير واثقين أنهم

يحصلون على القيمة نفسها من العلاقة في الوقت الحاضر. أظن أن واحدًا من العاملين لديهم قد أخبر آمي أنهم قد خاب أملهم لأنهم لم يعودوا مؤخرًا يرون أيًا من كبار المسؤولين لدينا.

هزّ ريتش رأسه: «جانيت لنجتمع صباح غد لإيجاد خطة لإصلاح هذا. أنتِ وطوم وأنا يجب أن نكون جميعاً هناك. يمكننا أن ندعو أندرو، ونقوم الأمر».

نظرت جانيت إلى الأسفل: «حسنًا. ذلك يقودني إلى الشيء التالي الذي أريد أن أقوله». رفعت رأسها ونظرت إلى المجموعة، وكان في عينيها دموع:

«سوف أغادر الشركة».

لم يتكلّم أحد.

أخيرًا، أوضحت جانيت: «اسمعوا. كلكم تعرفون أن رون Ron وأنا سوف نتقل إلى خليج نصف القمر Half Moon Bay، وقد قرّرت أن أغيّر اتجاه عملي. سوف أعمل من بيتي، أو أوّسس مكتبًا استشاريًا صغيرًا، وأرى ماذا أستطيع أن أعمل». توقّفت لتستعيد هدوءها. «لقد كانت أربع سنوات رائعة هنا، ولكنني أعتقد أن الوقت قد حان لأن أترك». وجلست.

جيمي، الذي بدا أنه غير متأثر بالإعلانات، استأذن، قائلاً: «أرجو المعذرة. لديّ اجتماع الإعلانات، ويجب أن أذهب إليه. سوف أتحدّث معك عن خطط المغادرة يا جانيت».

أومأت إليه برأسها بينما هو يغادر .
بدت ريتا وكأنها كانت على وشك أن تنفجر . جمعت أشياءها
بسرعة ، ولم تنظر أحداً ، وغادرت الغرفة .
وتبادل طوم وریش نظرات عَجَلَى .

لحظة صدق



في أقل من اثنتي عشرة ساعة، كانت هناك رسالة إلكترونية من ريتا في صندوق البريد الداخلي لكل مدير تنفيذي، تدعو إلى لقاء على عشاء في مطعم قريب من نورث بيتش North Beach مساء يوم الجمعة القادم. وأشارت إلى أن موضوع اللقاء سيكون حل مناقشة المعلومات الراجعة 360 درجة، المقدمة من ريتش. وبيّنت أيضًا أنها قد راجعت مساعدتي كل واحدٍ من المديرين للتحقق من أنه ليس لدى الجميع عمل ذلك المساء. واختتمت المذكرة: «إنني أتطلع إلى رؤيتكم جميعًا هناك».

بعد أن رأوا ملامح ريتا عندما غادرت اجتماع معاونين، لم يجرؤ أحد على التذمّر.

قبل ذلك بثلاثة أشهر، ربما كان أمراً مشيراً للسخرية أن يفكر المرء أن فريق عمل تلغراف يخشى حضور اجتماع لبحث موضوع

صعب. أما الآن فقد أصبح الأمر حقيقة. ولا أحد يخشى الحدث أكثر من ريتش.

لم يكن أحد ليتهرَّب من المسؤولية، أو يتجنَّب الصدام. وصل المدير التنفيذي العام مبكراً خمس عشرة دقيقة. وجد غرفة الولايم الصغيرة الخاصة في لافيلس La Felce وجلس إلى الطاولة الطويلة وحيداً. وفي يده القائمة الصفراء الباهتة، التي كان قد ثبتها على مكتبه طوال الأعوام الخمسة الماضية. لقد انتزعها وأحضرها معه على أمل أن تقدِّم قدرًا ما من التوجيه. ومع أنه قد أخذ على نفسه عهدًا أن يخفي سلوكه عن رجاله، فإن ريتش شعر بأنه قد هُزم.

مضت الدقائق العشر التالية ثانية ثانية. وأخيرًا دخل طوم وريتا وتبعهما مارك، خلال دقائق وباري وجانيت التي لم يَبْقَ لها إلا ثلاثة أسابيع لتغادر الشركة.

تكلم طوم أولاً: «حسنًا. لنبدأ».

«أين جيمي؟» ومع أنه هو الذي طرح السؤال، إلا أن ريتش بدا غير مهتم قليلاً بالجواب، لأنه كان غارقاً في أفكاره.

وكأنه لم يسمع ريتا عندما قالت: «إنه يحزم أوراقه استعدادًا لمغادرة المكتب».

عبس ريتش، كما لو كان لا يتكلم لغة ريتا: «عفوًا؟» أوضحت ريتا: «في الواقع إنه يغادر الشركة».

وفجأة أثارت كلماتها انفعالات ريتش: «ماذا؟».

«ذلك صحيح . لقد قرّرنا أن الوقت قد حان لأن نخرج» .

قاطع ريتش : «طرّدموه» .

«حسنًا . ليس بالضبط» . أوضحت ريتا : «ذهبنا لنواجهه بالحقيقة بعد ظهر هذا اليوم ، ولكن قبل أن نذكر أي شيء حول إعفائه من العمل ، قدّم استقالته» .

كان بإمكان ريتش أن يرى أنها مرتاحة . ولكنه كان مشوّشا : «هكذا بكل بساطة؟» فكّر وقلّب الأمر ثانية ، وبعد ذلك سأل سؤالاً واضحاً : «ألا تعتقدين أنه كان عليكم أن تخبروني بأمر كهذا؟» .

«ها نحن أولاء نخبرك الآن» .

كان ريتش منزعجاً قليلاً : «أعني مسبقاً» .

تدخّل طوم : «هيا يا ريتش . منذ اللقاء خارج الموقع في نابا كان كل شيء شاذًا . لم تكن أنت نفسك في الشهرين الماضيين . لذا فقد قرّرنا ، ريتا وأنا في الأسبوع الماضي أن علينا أن نتعامل مع هذا الوضع مباشرة» . توقّف . «وقمنا بشيء لسنا فخورين به كثيرًا» .

بدا ريتش مشوّشا ومهتّمًا .

شرحت ريتا : «ذهبنا إلى صوفيا ، اختصاصية الاتصالات ، العاملة لدى جيمي وجعلناها ترينا المعطيات الأولية من المعلومات الراجعة 360 درجة» . أجفل ريتش من فكرة خرق عقلية المعطيات .

«ثِقْ بنا في هذا الموضوع». دافع طوم: «لقد كان الشيء الصواب الذي يجب عمله».

تابعت ريتا: «أُخِذْ هذا. إن كلمات (ثقة) و(عَقْدِي) قد ذكرت في كامل تقريرك حول المعلومات الراجعة مرّة واحدة فقط. مرّة واحدة». كرّرت القول وهي ترفع سبابتها.

وبما أن ريتش لم يكن قد فكّر بالطبيعة المحدّدة لخلاصة تقرير 360 درجة طوال شهرين تقريبًا، فقد بدا مرتبكًا قليلًا. كان كل شخص آخر يتسم. لقد كان واضحًا أنهم قد بحثوا هذا من قبل. «ما الأمر المضحك؟» سأل رئيسهم.

تكلمت ريتا دون تفكير: «أنت هو الشخص الذي ذكره!». استطاعت أن ترى أنه بحاجة إلى القليل من الإيضاح. هذا ما كتبه عن نفسك». نظرت إلى الأسفل، إلى ملاحظاتها، وقرأت بصوت مرتفع: «أحيانًا أتساءل إن كنت أثق بهم إلى حدّ كافٍ. هل أنا جازم (بوصفي عَقْدِيًا)؟».

ضحكت ريتا: «لا أحد منا كتب شيئًا كهذا!».

تبدّدت أسابيع من التوتر بالضحك عندما أدرك أعضاء الفريق الظروف السخيفة التي مرّوا بها. وعندما هدأ الجميع صدمتهم خطورة الاختلال الذي حلّ بالوضع الوظيفي.

«ماذا قال بالضبط؟» أراد ريتش أن يعرف.

«من؟ جيمي؟» سألت ريتا.

هزّ ريتش رأسه، وتدخّل طوم قبل أن تتمكّن ريتا من الردّ: «لم أر شيئاً شبيهاً بذلك من قبل. أخبرنا بشكل أساسي أنه لم يكن يعتقد أنه مناسب ثقافيًا هنا. وأنت تعرف ماذا؟ وأظن أنه كان يعنيها حقًا».

وافقت ريتا وقالت: «ثم صافحني وصافح طوم، وطلب منا أن نعتذر إليك». ثم توقّفت. «ذلك هو كل ما حدث».

استوعب ريتش الأمر، واستمرّ في محاولة استيعاب الوضع كاملاً حتى خطر بباله شيء: «انتظروا. كيف حصل أنكم لم ترفعوا أصواتكم في أثناء المناقشة اللعينة في نابا؟ لماذا تركتموني أمرًا بكل تلك المعاناة؟» شرحت جانيت: «فكّر فيها من موقعنا يا ريتش. لقد أصابتنا الصدمة كما أصابتك. ولكنني افترضت أنني ربما كنت الشخص الوحيد الذي لم تُبْثَلْ به».

وضحك الجميع قليلاً.

تدخّل مارك: «الشيء ذاته هنا. كيف لنا أن نعلم بالتأكيد؟ ولم يكن يبدو أنه قد زوّر المعطيات. لقد أخذ أجزاء مما كتبتّه عن نفسك فقط، وهذا ما جعلها جد معقولة».

اعترف طوم: «وعليّ أن أعترف أنني لم أشأ أن أخرج جيّمي، وبخاصة أمامك. لقد أردنا جميعاً أن نجد وسيلة لمساعدة ذلك الحقيّر على النجاح. وبالتأكيد لم أكن مرتاحاً لاتهامه بتزوير المعطيات».

داعبته ريتا: «هيا، أنت لم ترغب في أن تتولَّى مسؤولية دائرة التوظيف ثانية».

ضحك وتابعت ريتا: «على أي حال، إن الطريقة التي أراها فيها، أن هذا خطوك إلى حدٍّ كبير». كان ينظر إلى ريتش، الذي بدا حائراً: «كان يجب عليك أن تصرِّي على إجراء مقابلة للرجل». ابتسم طوم ثم أضاف: «وأنا شبه مازح فقط». هزَّ ريتش رأسه.

سأل مارك سؤالاً كان كل واحدٍ يفكر فيه: «إذا، ماذا سيفعل الآن رجل مثل جيمي؟».

أدارت ريتا عينيها: «آه، أنا واثقة من أن لدى شخص مثل جيمي خطة بديلة».

لقد علموا القليل.