

المجموعة التنفيذية: كيف تقودين بلغة النجاح

يوجد لدى بعض الناس حقاً كره لتلك الكلمة «قوة». فهم يشعرون أنها ضد الضمير. القوة من أجل القوة، لا. إلا أن الاستخدام الإيجابي للقوة من أجل أهداف إيجابية هام جداً، ويجب عليك أن تدركي ذلك. ويجب أن يكون لك مقعد على طاولة السياسة إذا أردت أن تحققي صفة مميزة.

إليزابيث دول

لقد فكرت ملياً بمستواك في القيادة. وقيّمت مهارات التواصل على تقييم القيادة، ووسعت وعمقت ذخيرتك اللغوية. ونحن نستكشف في هذا الفصل القضايا التي تستمر في ملازمة النساء بينما تتقدم مهتنا.

ماذا يفعل القادة طوال اليوم؟ بينما تتسلقين السلم نحو الأعلى، فإنك تستثمرين أجزاء أكبر فأكبر من اليوم في التواصل. وإن دراسات القضايا في هارفارد تلاحق أيام المدير العام. كما أن وضع جدول أعمال لتوزيع يوم القائدة النموذجية هو كما

يلي: ٢٠٪ قراءة، ٢٠٪ كتابة «إملاء ومعالجة كلمات». ٤٠٪ تقديمات رسمية «وهي تصغي أيضاً وتتكلم بشكل غير رسمي خلال تلك التقديمات»؛ ٣٠٪ اجتماعات غير رسمية «حيث تتكلم وتصف من خلالها وهي جالسة»، وتصل هذه الأرقام إلى أكثر من ١٠٠٪ بسبب تشابك التوصلات، وهي تتفق وقت سفرها كله وهي تتواصل: حيث تتكلم عبر الخليوي أو اللاسلكي العادي؛ تقرأ الكتب، الاقتراحات، والدوريات؛ وتملي أو تكتب على دفتر ملاحظاتها على الكمبيوتر.

ويتطلب وصف نموذجي لعمل نائبة كبيرة لرئيس للاستراتيجية وتطوير عمل جديد لتحقيق ثروة لشركة فورتن ٥٠٠، يتطلب ٢٥٪ مهارة فعالة و٧٥٪ تواصل للخطة الاستراتيجية، داخلياً وخارجياً. إن القيادة تطالب بتواصلات ممتازة.

ومع ذلك، وعلى الرغم من التقدم في العقدين الماضيين، مازال يتوجب على الكثيرات من النساء استخلاص لغة تفيدهن في المجموعة التنفيذية. ومهما كان أسلوب إدارتك، سواء كنت مديرة، مخولة، ناصحة، مدربة عسكرية، أو مدربة «أو جميعها، اعتماداً على الوضع». فإن لغة النجاح هي التي تبعث بالرسالة. وتعمل جميع أشكال اللغة القوية التي غطيناها في هذا الكتاب، تعمل جيداً على كل مستوى ومع أية فلسفة إدارية. وسوف ننظر في هذا الفصل إلى قضايا محددة تخاطبها النساء القائدات. ونرى كيف يمكنك تطبيق لغة النجاح للمنع، الإدارة، أو حل هذه القضايا - ليس كرجل بل كامرأة قوية. وكما يحدث، فإن شارلوت واجهت وعالجت العديد من القضايا المماثلة. وسوف نرى من جديد كيف قامت شارلوت بالإدارة وكيف نستطيع محاكاتها.

المديرة والناصحة: ماذا تعلمنا شارلوت

لقد كان باستطاعة شارلوت أن تؤلف كتاباً حول الإدارة بالنسبة إلى النساء. وعلى الرغم من حجمها «حوالي حجم القرص الصمغي». فإن أرجلها الثماني ذات الشعر، رفضها أن «تتزين للنجاح»، وأصولها الاثنية الراجلة «مجرد أنثى عنكبوت

رمادية مألوفة»، فقد أشرفت على جميع الحيوانات في الحظيرة، قادت تشكيل مجموعة عمل مفوضة، علمت الخنزير الصغير، وعملت لتكون صديقة حقيقية في الوقت ذاته، وكل ذلك من خلال لغة قوية. إن باستطاعتك ذلك أيضاً.

تسع طرق لقيادة الناس عبر اللغة...

والهامهم بالاتباع.

إذا قمت بقيادة الناس، فإنك تعلمين أن البعض يقاوم لمجرد إنك امرأة. ولقد لاحت شارلوت وتغلبت على مقاومة لقيادتها. وبعد وصف آراء شارلوت، فإنك ستجدين قصصاً أخرى عن القيادة ومناقشات لطرق توسيع وتكييف كل منها مع وضعك الإداري. وستجدين أيضاً «لوائح مختصرة» لاقتراحات اللغة.

١. كوني متعددة الجوانب

عندما سئلت شارلوت عن معنى متعددة الجوانب أجابت: «تعني متعددة الجوانب أن باستطاعتي التحول بسهولة من شيء لآخر. ويعني هذا أنه لا يتوجب عليّ تقييد نشاطاتي بالغزل ونصب أفخاخ وأعمال بارعة كهذه.» إن المرأة التي تتحكم بلغتها تعتبر متعددة الجوانب أيضاً. فهي تطبق مبادئ يانوس للتكيف مع كل وضع. فمثلاً، ربما تكون لغتك غير الرسمية مليئة بـ «أنا أعتقد...» و «أنا أشعر...» لأنك لن تنفسي الوقت لمراقبة كل كلمة، في حين أن أحاديثك الرسمية يجب أن تتجنب العديد من الإشارات إلى نفسك ويجب أن تتجنب بالتأكيد «أنا أعتقد» و «أنا أشعر». وتمنحك لغة النجاح أيضاً التعددية والتنوع لتكفي مع مستوى الغضب أو العدا في الجمهور. وعلى العموم كلما كان العدا قوياً، كلما توجب عليك أن تتفوق وأن تتحكمي باللغة بعناية أكثر. وكذلك، كلما كانت العواطف أقوى. كلما توجب عليك أن تتفوق أكثر. إذ إن حكمك ومعرفتك بالجمهور لهما أهميتهما أيضاً. وسيتم تقديم التعليقات حول سياسات مجموعة الموظفين الجدد إلى المدير العام بكلمات وقواعد مختلفة جداً عن التعليقات لعمال المصنع.

ويعرض دانييل غولمان في هارفارد بيزنس ريفيو دراسات ستة أساليب قيادة مميزة. قسري «افعلي ما أقوله لك»، استبدادي «تعالى معي»، اندماجي. «الناس لهم الأهمية الأولى»، ديمقراطي «ما رأيك؟»، وضع طريقة «افعلي كما أفعل الآن» وتدريبى «حاولى هذا». وبدلاً من القول ببساطة إن أحد هذه الأساليب هو الأفضل أو الآخر، فإنه يقترح أن يقرأ القادة الناجحون الأوضاع، ويستخدمون الأسلوب المفيد. وهذا من شأنه أن يعزز مبادئ يانوس: إنه ليس استبدادياً أو ديمقراطياً؛ إنه استبدادي وديمقراطي. إن القادة الناجحين أمثال شارلوت متعددو الجوانب.

لائحة مختصرة

المرأة المتعددة الجوانب تتحكم بلغتها.

تكيف الكلمات، القواعد، والمسافة لـ:

الجمهور	تفذيدي أعمال	«هذه خمسة تطبيقات للإصغاء».
العناية بالمساعدين في المقر		«خمسة أمور تمنعكم من الإصغاء».
الشكلانية	منهجي	«كيف تستطيع النساء، إذاً، استخلاص ما هو مفيد من البحث؟»
غير رسمي		«إذاً ماذا يجب أن تفعلن غداً؟»
مستوى	منخفض	«تلك نفاية».
العداء	عالي	«يبدو أن هذا حل غير مفيد».
		أو «يجب إيجاد حل أفضل .
قوتك	منخفضة	«ربما يكون من المفيد إذا....»
عالية		«أرجو...»

٢ - اقبلي السمعة الحسنة بسبب الإنجاز.

التواضع ولكن بقوة.

لم تشرح شارلوت أبداً إنجازاتها من خلال امتداح الآخرين: «لقد تم تلقي الرسالة التي كتبتها في شبكتي والتي تمتدح ويلبر... وأجرؤ على القول إن حيلتي ستفيد ويمكن إنقاذ حياة ويلبر». لاحظي أنها انتقلت إلى المبني للمجهول عندما تكلمت عما كان يجب عمله - لقد أرادت تدوين مساعدة مجموعة العمل، ومع ذلك فقد اعترفت بقيادتها بالذات. وغالباً ما تطمس المديرات من النساء أنفسهن إلى حد بعيد بحيث يقلن أشياء مثل «إنه ليس إنجازي إنه إنجازهم». ومن جهة أخرى. يقبل المدراء من الرجال السمعة الحسنة لما قاموا به. إن لغة النجاح تعطيك طرقاً لقبول السمعة الحسنة على ما أحرزته بدون التواضع أو التفاخر به.

كيف لا تقبلين السمعة الحسنة.

في الحقيقة لم يكن شيئاً.

كنت محظوظة.

لم أكن أنا؛ بل كان الفريق.

لقد عملت بجهد.

لقد حاولت.

لا أدري ما إذا كان الحظ في الواقع أم لا، ولكنني كنت المرأة الوحيدة التي قدمت فحص المشرفة والوحيدة التي نجحت. وعلى الرغم من عجز الفريق، فقد سلطت الأضواء على نفسي بنفسي.

كيف تقبلين الثقة.

شكراً.

لقد نجح العاملون تحت قيادتي في حظيرة زاكرمان وبجهد مشترك لإنقاذ حياة أصغر حيوان.

ولم يكن لهذه المهمة أن تنجز بدون تعاونكم ودعمكم.

ولم أكن لاستطيع إنجاز هذه المهمة دون تعاونكم ودعمكم.

ولم يكن باستطاعتنا إنجاز هذه المهمة بدون تعاون ودعم كل واحد.

إن تعاونكم ودعمكم ساهم كثيراً بنجاحي «نجاحنا».

لقد كنت المرأة الوحيدة التي قدمت فحص المشرفة والوحيدة التي نجحت.

٣ - إقنعي بلغة القوة.

إن النتيجة الكلية للغة الضعف والتأجيل والميل لعدم الإصغاء للنساء هي أن القادة النساء يفدن أنهن لسن مقنعات في المجموعة التنفيذية أو قاعة المجلس كما يجب أن يكن عليه. وتصف كبار التنفيذيات أنفسهن بمصطلحات كهذه: «أتكلم بحماقة»، «مثل الغبية كلياً» أو «غير مقنعة». ومع ذلك فإن السيد زاكرمان، النموذج التنفيذي الذي لا يتمتع بخيال واسع «ويمكنك» بالتأكيد أن تمرى عبر أشخاص مثله تماماً»، قد أقنعت كلمات شارلوت المكتوبة. «تعلم.. أنني قد فكرت طوال الوقت بأن هذا الحيوان الذي عندنا كان جيداً بدرجة استثنائية. إنه حيوان متين. إنه متين جداً. وأنت تلاحظ مدى متانته حول الكتفين..9». لقد حاكت شارلوت شبكة إيجاء. فمن خلال تسمية ويلبر حيوان، رائع، متسم بالحب أقنعت البشر بأنه كذلك حقاً.

إن شبكة كلماتك بإمكانها أن توحى أيضاً. وتخبر بام ميسون وهي مالكة عمل عن مفاوضاتها الصعبة مع بائع. فقد كان نتاج البائع قد تدهور في حين ارتفعت تسعيرته. ولكنه كان الأفضل والمصدر الأرخص لمادة معينة. ولقد كانت تهدف إلى

المحافظة عليه كبائع، إقناعه بتخفيض زيادة السعر، وجعله يستعيد النوعية. وكان يمكن لها أن تتقرب منه من خلال الشكوى والتهديد باللجوء إلى مصدر آخر، إلا أن العمل الجيد أملى وجوب أن تستمر بشراء نتاجه. وقد استخدمت لغة النجاح لكسبه إلى جانبها. «لقد زودت بالنتاج المفضل، وهذا يساعد على ازدهار عملنا. ونحن حريصات على الاستمرار في العمل معك. وندرك أن الأسعار ترتفع. فهل يمكننا إيجاد طريقة للاستمرار في علاقتنا المثمرة، استعادة نوعية إنتاج من جديد، والمحافظة على تسعيرة يمكن تحملها؟» لقد جُرد البائع من سلاحه بالكلمات الداعمة ولكن القوية. وقدم صفقة أفضل مما كانت بام قد توقعت.

إذا تحكمت بالقواعد، الكلمات، والبلاغة، فإمكانك الإقناع أيضاً.

٤ - قولي لا بقوة، ولكن بلطف.

يتضمن حوالي ٢٥٪ من المشكلات التي تقولها النساء في حلقات دراساتي عدم القدرة على قول لا لأولئك الذين هم في أعلى وأسفل السلم، وللأنداد أيضاً. إن القوة توفر القدرة على قول لا دون أن تبدو المرأة عدائية أو سلبية.

لقد كانت شارلوت أنثى تستطيع قول لا، وتشرح لماذا لا. وعندما كانت الحيوانات تختار كلمات لشبكة شارلوت، جاء أحدها بـ «الحيوان الأسمن». لم تطل شارلوت في الكلام «ليس جيداً... يبدو كصحراء غنية». وجاء الجرذ فيما بعد بلصاقة منكمش مسبقاً، من قميص قديم. وأجابت شارلت: ««منكمش قليلاً» لا مجال لها نحن نريد أن يفكر زاكرمان أن ويلبر يتضخم بلطف ولا ينكمش». إن بإمكانك أيضاً أن تقول لا دون ترهيب أو إهانة. والحل هنا هو في التحكم بالكلمات؛ تجنبني أنا وأنت وتكلمي عن الموضوع، أو انتقلي إلى المبني للمجهول.

عشر طرق لقول لا بقوة.

- ١ . ربما هناك حل أفضل متوفر.
- ٢ . هذا الحل لا يعد بالنجاح.
- ٣ . لا يبدو هذا الحل عملياً.
- ٤ . يعد هذا الحل بأن يكون اقتصادياً أكثر.
- ٥ . لن يسمح الوقت باستمرار هذا الاجتماع.
- ٦ . هذه المشكلة تستحق الانتباه، دعونا نحدد موعداً لمعالجتها.
- ٧ . تمنع سياسة الشركة الهدايا من البائعين، ولكن شكراً.
- ٨ . الأفضل أن تأخذوا هذا البديل في الاعتبار.
- ٩ . لا تدعم المعطيات هذا الاستنتاج.
- ١٠ . يبدو أن هذا الاستنتاج قائم على معطيات غير كافية.

٥ - قودي الاجتماعات المفيدة.

لقد أدارت شارلوت مجموعة العمل من الحيوانات عندها بطريقة مباشرة، بعيدة عن التوافه. فقد شرعت بالتفقد، مظهرة أنها كانت وستبقى مسؤولة: «سوف أبدأ بالتفقد». لم تقل «أنا لم أدع في الحقيقة إلى اجتماع قبل الآن، وأنا ممتنة جداً لمنحكم لي الفرصة بالقيام بذلك». وقد مارست شارلوت قيادتها أيضاً من خلال وضع جدول أعمال واضح: «لقد دعوت الآن إلى هذا الاجتماع للحصول على اقتراحات. فأنا بحاجة إلى أفكار جديدة للشبكة». ولم تقل، «كيف يشعر كل منكم الآن بخصوص فكرة قتل ويلبر؟ وقد طلبت أيضاً حكمة المساعدين الكبار. وكان الخروف الأكبر سناً هو الذي هدد الجرذ تيمبلتون إذا لم يساعد بإيجاد كلمات للشبكة.

إن الاجتماعات تختبر حماسك. وهي تضم المجموعات معاً أو تمزقها، تعزز المعنويات أو تدمرها، وتنتج خطط عمل أو تنتهي إلى طريق مسدود، تلهم الجهد المشترك أو تدفع بمناقسة هدامة إلى الأمام، تختبر أفكاراً جديدة أو تلغيها. فكري بالاجتماعات التي قمت بإدراجها. هل عززت النهايات الإيجابية، أم تدهورت في حدة وجمود؟ إن الاجتماعات المؤجلة أو غير المنظمة تقع على رأس لائحة شكاوانا في حلقات بحثنا لتواصلات الفريق.

وإن إحدى القائدات التي تقيّد اجتماعاتها هي الأخت إدوارداين وبضر التي تتراأس اجتماعات الهيئة لمجموعة مهنية في إحدى الجامعات. إذ إن الأخت إدوارداين تنقصها أموال ميزانية لجذب الناس. وإذا تم تقديم طعام فلا يزيد عن القهوة والفطائر المحلاة. وتنقصها القوة التي تكون لديك إذا كنت تديرين مجموعة عمل؛ وتتشكل مجموعتها من متطوعين، وهم أشخاص منشغلون يقدمون وقتاً ثميناً لحضور اجتماعاتها. ومع ذلك استطاعت الأخت إدوارداين جعل الكل يأتون للمساهمة، لتقديم المزيد من الوقت، والشعور بالسرور لفعلهم ذلك. ولقد مررت عبر اجتماع كذلك الذي قامت بإدارته، ووضعت لائحة بعناصر اللغة التي تجعله مفيداً، بدءاً من التخطيط وحتى الإتمام «لاحظي أن تقنيات لغتها تماثل تلك الخاصة بشارلوت». وهي موضوعة في لائحة هنا، وبإمكانك استخدامها كلائحة مختصرة لاجتماع.

اجتماعات تنجح، خطوة بخطوة

١. حددي الموعد في الاجتماع السابق.
٢. أرسلني بملاحظات تذكيرية تصل قبل عشرة أيام من الاجتماع، تخبر الناس بالموعد، وقت البدء والانهاء، المكان، الهدف، وجدول الأعمال التمهيدي.
٣. ابدئي في الوقت المحدد بالضبط.
٤. رحبي بالناس فرداً فرداً، واشكريهم على الإسهامات.

٥. استجيبى لكل تعليق بطريقة ودية حتى عندما تكونين غير موافقة. هالتعليقات ربما تكون إيجابية حيادياً «أعتقدين أنه فات الأوان لدعوة الناس»، إيجابية سلبياً «فات الأوان على تغيير هذه المادة ولكن شكراً لقولك ذلك»، أو إيجابية إيجابياً «يجب أن نكون قادرين على فعل ذلك. شكراً».

٦. شجعي الجدل الإبداعي المتحضر.

٧. اطلبي التمدن والكياسة.

٨. اتبعي جدول الأعمال.

٩. كرري الإجماع، إن وجد، وإذا لم يوجد فقرري المتابعة. إذ من شأن هذا التكتيك أن يعزز التبادل دون أن يعوق جدول الأعمال.

١٠. سجلي المهمات وخطوات العمل. ووزعيها إذا كان ذلك ملائماً.

١١. غط كل بنود جدول الأعمال.

١٢. أوضحي موعد الاجتماع المقبل.

١٣. اشكري كل شخص لمساهمته أو مساهمتها أو الحضور.

لاحظي الدور المركزي للغة، سواء في اجتماعات الأخت إدواردين أو شارلوت. إذ لن تكون هناك قيادة بكل بساطة دون لغة قوية، ملفوظة، ومكتوبة. ويوجد لدى الأخت إدواردين وشارلوت فلسفات تدفع بلغتهما قدماً؛ فكل منهما تتصرف ضمن الاعتقاد بأن النجاح ينبثق من التنظيم، البنية، التخطيط، التمدن، الكياسة، واحترام التمامية الفردية. وقد لمست كل منهما مواهب وأفكار لاعبين متنوعين إلى حد كبير. وعلى عكس ما يحدث في بعض الاجتماعات المشتركة، لا يتم النطق بأي شتم، ولا يتم تقديم لغة جسد عدائية، ولا تشاهد أية فظاظة. فإذا طبقت لغة النجاح، فإن تلك اللحظات البشعة لن تطلخ اجتماعاتك، أيضاً، وهذا مضمون.

لائحة مختصرة

امنعي إخفاقات الاجتماع بلغة النجاح.

القاعدة. الرد.

اقمعي عدم الكياسة. إن الشتم غير مشروع ولا يمكن تحمله.

اكبحي التصرف الفظ بشدة. إن المحادثات الجانبية تشوش كلاً من

المتكلمين والاجتماع. «إذا لم ينفع ذلك: سوف نتنظر إلى أن نحصل على انتباهكم.»

ضعي قواعد؛ لا تتحملي أي خرق. إن كل واحد يحضر هذه الاجتماعات ليتكلم.

فإذا كان لديكم عمل آخر تقومون به، فافعلوا ذلك في مكتبكم من فضلكم.

امنعي المقاطعات. لم تنته سو بعد. أرجو إيقاف التعليقات.

أوقفني إضاعة الوقت العدائية. إن مناقشة مطولة لموضوع ليس في جدول الأعمال من شأنه أن يشتتنا بالطبع. ربما يفضل استكشاف هذه القضية فيما بعد، بشكل خاص.

لائحة مختصرة

أديري اجتماعات مفيدة بلغة النجاح.

القاعدة الرد.

صيغي لغة متمدنة شكراً على الاقتراح، إنه لن يفيد «ربما لا يفيد؛

لا يبدو واعداً، ربما لا يضم احتمالات» لهذا

المشروع، ولكن ربما يكون عظيماً إكس إكس

إكس إن الكثير من الجهد بذل لهذا العرض.

إنه يستحق سماعاً عادلاً.

شكراً لـ إكس إكس إكس.

أرجوك إكس إكس إكس

أظهري الكياسة.

لقد أتى مشروع سالي في رأس البرنامج
شكراً.

قدري الإسهامات.

ربما يمكن لفكرة ميلاني في إعادة

تصميم هذه الآلة أن توفر المال لنا.

قبل أن نسير قدماً بهذا، هل يرى أحدكم مشكلة؟

جيل، أنت خبيرة بهذا. هل سيفيد؟

شكراً على الفكرة الهامة.

شكراً للمجيء في الوقت بالضبط.

شكراً للباقتكم.

امنعي التفكير كمجموعة

شجعي المتكلمين المتحفظين

اشكري الناس

خطة عمل

هل أنت راضية عن نتائج اجتماعك؟ إذا لم تكوني كذلك، راجعي شريطاً مسجلاً لاجتماعي ولاحظي الخطوات التي أغفلتها. فإذا كانت اجتماعاتك تتطلب خطوات مختلفة، دوّنيها باختصار. ولاحظي أيضاً اللغة الشفهية ولغة الجسد. إن المراجعة المشتركة للشريط يمكن أن تقيد كدعوة للانتباه لغير المتعاونين أو الأغبياء.

٦ - امتدحي إنجازات الآخرين عندما يكون ذلك ملائماً.

لم تأخذ شارلوت أكثر من حقها من السمعة الحسنة. فعندما ولدت الإوزات قالت: سيمنح كل منا هنا مكافأة. تعلم أنه بعد أربعة أسابيع من الجهد المتواصل والصبر من جانب صديقتنا الإوزة، أصبح لديها الآن شيء تفتخر به، لقد وصلت الإوزات، هل لي أن أقدم تهاني المخلصة!.

إن المعنويات ترتفع عندما تكسب الإنجازات الاعتراف. وتهبط عندما يتم تجاوز الإنجازات. إذ إن الاعتراف العلني لا يعزز المعنويات فحسب بل يعلمنا أيضاً.

ويعتبر أضمن طريق لجعل الناس يكررون الأعمال الإيجابية هو في تركهم يعلمون أنه قد تم تقديرهم. وأنا لا أتحدث عن الاعتراف الكاذب أو العادي التافه، بل عن كلمات دقيقة تمتدح إنجازات أو جهوداً محددة: فالمساعدون التنفيذيون يشكرون رؤساءهم؛ المدراء يشكرون العمال؛ القادة يشكرون الاتباع؛ أعضاء الفريق يشكرون بعضهم بعضاً. إنه أفضل طريق لضمان أن التصرف الإيجابي سيستمر. وفيما يلي إيجابيات وسلبيات لتكفيها مع بيئة العمل. وهي تتبع مبادئ لغة النجاح.

إيجابيات وسلبيات الاعتراف.

مدح قوي.	مدح ضعيف
لقد جاء هذا التقرير في الوقت المناسب. إنه محدد.	أنا أحب الجهد الذي
إنه عمل جيد بكل ما فيه. شكراً	قمت به في هذا التقرير.
لقد تنامت قدرتك على هندسة مشروع قوي.	لقد قمت بعمل رائع.
وهو يعكس كل الأفكار التي إرادتها الإدارة.	
لقد جعلت الاجتماع منظماً ، بكل التفاصيل،	كان هذا اجتماعاً جيداً.
بدءاً من القهوة وحتى الانتقال. ولقد وضعت	
ملاحظة حوله في ملفك كعاملة.	
كان أولئك المدراء واضحين ومحددين. شكراً.	أنا أحب أن أعمل لك
يصل العمل دوماً صحيحاً وفي الوقت	أنت إكس إكس إكس جيدة
المحدد. شكراً.	

ضعي في لائحة خمسة تصرفات يجب أن يحصل الناس على الشكر بخصوصها.
 اتبعي مبادئ لغة النجاح لبناء جملك: ما لا علاقة لها به «أنت»؟ عم هو «فاعل الجملة»؟
 ماذا يفعل «اختراري فعل عمل»؟

٧ - تغلبي على العدا، اكسبي التعاون.

تحتاج شارلوت في مكان ما من شبكتها إلى تعاون تيمبلتون «الجرذ».

وبعد رفضه العدائي، التمس النصيحة من الخروف المسن، واقتراح «سوف التمس أحاسيسه الداخلية، التي لديه الوفير منها». ثم هدت تيمبلتون بعد ذلك: «إن طعام ويلبر هو طعامك؛ ولذلك فإن مصير ويلبر ومصيرك مرتبطان ارتباطاً وثيقاً. فإذا قتل ويلبر وأصبح المعلق فارغاً يوماً بعد يوم، فإنك ستصبح نحيلاً إلى الدرجة التي تجعلنا ننظر إلى داخل معدتك ونرى أشياء على الجانب الآخر». ولقد جاء حتى هذا التهديد بلغة مباشرة لا كلمات عاطفية، لاعداء مفرط، لا شيء شخصي».

وربما نبرز نقطة هنا؛ فربما لم عملي ابدأ مع إنسان يشبه تيمبلتون: «فالجرذ ليس لديه أخلاقيات، ولا ضمير، ولا مشاعر سامية، ولاود ولا شيء». ولا تحاول شارلوت والخروف المسن جعل الجرذ حيواناً جيداً؛ بل يعتمدان على جشعه وغروره لجعله يدعم أهدافهما الإدارية. فهل لديك أية جرذان في مجموعتك؟ هل يمكنك استخدام لغة القوة لتتلاعبي بهم لينفذوا أهدافك؟

وماذا عن المنشقين الذين هم ليسوا من الجرذ؟ بإمكانك كسب تعاونهم من خلال اللغة أيضاً. ولقد اقتبست جودي ب. روزنير في دراستها للقادة النساء في هارفارد بيزنس ريفيو اقتبست قول إحداهن: «عندما أعلم مسبقاً أن شخصاً ما لا يوافق على قرار، فإنني أستطيع العمل عن كثب وبصورة خاصة مع ذلك الشخص للحصول على دعمه أو دعمها». إن التهذيب والتواضع، الإقناع، والتعاون تمنحك قدرة لا يمنحها القسر «في معظم الوقت»، ولقد كتب إبراهيم لنكولن: «عندما يراد التأثير

على تصرفات الرجال، فإن الإقناع، اللطف، الإقناع غير المدع يجب تبنيها دوماً. وتفيد الحكمة القديمة أن نقطة من العسل تمسك من الذباب ما لا يمسه غالون من الصفراء المرة... وعلى العكس... إذا أمليت عليه حكمك.. أو أشرت إليه بأنه يجب عزله واحتقاره، فإنه سيتراجع ضمن ذاته، ويغلق جميع الطرق إلى رأسه وقلبه ولن تكونين قادرة على الوصول إليه».

تتوفر لديك لغة المهارات لتقومي بما طرحه لنكون. فحتى لو لم تستطيعي إقناع المنشقة، فبإمكانك تهدئتها وتحافظي على حسن نيتها للمستقبل. قولي جملاً مثل: «يتوجب علينا أن نوافق على أن لا نوافق على هذا»، «إن القرار النهائي هنا هو قراري. وفي هذه الحالة، فإن أفكارك لن تستخدم»، أو «إن الإجماع كان ضدك في هذه المرة؛ وربما يتم إقناعنا في المرة القادمة بتبني اقتراحك شكراً على الاقتراح». ضعي بينات تتواصل بفعالية مع المنشقين لديك ولكن ليس في حمأة الجدال بل في الهدوء في مكتبك.

خطة عمل

دوّني باختصار الكلمات الأولية الخاصة بتميلتون في منطمتك. وضعي وسائل في لائحة ربما من شأنها التأثير على الأحاسيس الداخلية وتحقق التعاون.. ثم، دوني أسماء المنشقين الذين تسعين وراء تعاونهم. وشكلي جُملاً تجعلك قادرة على كسبهم إلى جانبك.

٨ - قومي بنصح من ليس لديهم خبرة.

على الرغم من مطلبها الطبيعي بأن تبقى في مكان ناء في الحظيرة لتبيض كيس بيضها، فقد ذهبت شارلوت إلى المعرض لحماية ويلبر. فعندما تتسلحين بالقوة فإنك تضطرين أحياناً إلى أن تضعي مصالحك في المرتبة الثانية لتقديم العون للأصغر والأضعف.

ولا يمكننا اعتبار أنفسنا في أعلى مستويات اللغة ما لم نكن قد تعلمنا نصح الآخرين. فهل أنت على استعداد لتغيير طريقك من أجل رعاية وحماية الأعضاء الضعفاء في فريقك؟ يجب أن تكوني كذلك. فالنصح مهمة خاصة بالمرأة. وتأتي كلمة نصح من اسم الرجل المسن الحكيم الذي ساعد ابن اوديسيوس في الأوديسة. ولكن الناصح الذي قام بالرعاية لم يكن رجلاً مسناً حقاً: «كان»، «هي» الآلهة أثينا التي كانت تأخذ شكل انسان لمساعدة الصغار والضعفاء، مثلما تفعلين عندما تقدمين النصيحة.

وبالإضافة إلى أثينا، فإن النموذج الأصلي للناصح الناجح هو أحد الأبوين. فالناصح الجيد يفعل بالضبط ما يفعله أحد أبويه الجيدين، فيما عدا أن الناصحين يتوجب عليهم اختيار من ينصحونهم. فالآباء الجيدون يحمون الصغار في حين يعززون استقلالهم وإبداعاتهم. والآباء الجيدون يعملون ما يستطيع الصغار استيعابه. ويمتدحون الإنجازات، وينتقدون الأخطاء، ويضعون أهدافاً جديدة. وأخيراً، فإن الآباء الجيدين يعرفون متى يمنحون الحرية للصغار ويشجعونهم على ترك العش.

إن جميع مسؤوليات النصح تتطلب لغة النجاح. وفيما يلي لائحة مختصرة للبدء بها.

لائحة مختصرة

لغة الناصحة:

لقد أظهرت الوعد كمهندسة. ويُمثل هذا التصميم المتقدم تحدياً، ولكنني سأساعدك. سيحاول جيم مقاطعة تقديمك، سوف أوقفه.

تبدو فكرتك بعيدة المنال، ولكن حاولي ذلك. وسوف أدمعها بالبعض من مبالغ الموازنة. شكراً لتحديك ذلك العرض. فقد تجاوزت أقوالك علم السياسة ولكنها في المسار الصحيح.

لماذا لا تأخذين برنامج الإدارة ذاك في كلية المجموعة؟

يظهر استخدام «مثل» لتفكيك الجمل، الضعف، ويجعلك تبدين أقل ذكاء مما أنت، سوف نعمل على وضع حد لذلك.

الآن وقد أصبحت تعرفين كيف تصممين بدعة بسيطة، حاولي الانتقال إلى واحدة أعقد منها.

لقد ازدهرنا في هذا العمل وفيما وراءه، ومع رغبتني الشديدة بعدم خسارتك. فقد حان الوقت للتطلع إلى مركز أفضل.

خطة عمل

يُشغل النصح الناجح جميع الموضوعات في لغة النجاح. حددي شاباً واعدداً وتعلمي نصحه أو نصحها.

٩ - حوئي اللاعبين الضعفاء من خلال إظهار الثقة بهم.

«عندما قالت شبكة شارلوت «حيوان ملفت»، كان ويلبر قد بذل جهده ليظهر كحيوان. وعندما قالت شبكة شارلوت «رائع» كان ويلبر قد حاول أن يبدو رائعاً. والآن وقد قالت الشبكة «متألق»، فقد فعل كل ما هو ممكن ليجعل ذاته متألقاً». ومنذ أن صادفته العنكبوتة، بذل ويلبر جهده ليكون على مستوى سمعته. فكري «بالصغيرة» في فريقك، هل هي فائزة ضمنية بجائزة تحتاج إلى تعاطفك وإرشادك بحيث تكون هي أيضاً متألقاً؟ هل يمكنك إعداد نصوص تجعلك قادرة على التثبيت والإرشاد دون أن تتنازلي عن تماميتك؟

لائحة مختصرة

يمكن للكلمات أن تحوّل الضعيفة.

لقد تحسن سجلك في الوقت المحدد باستمرار في هذا الشهر. ولا بد أن يكون قريباً من الكمال بحلول نهاية الشهر المقبل.

عندما بدأت، فقدت كل علامة هداية تقريباً. وقد فقدت الآن أقل من النصف. إن هذا التقدم يظهر وعديك.

شكراً لمساعدتك بخصوص الاستقبال. إنه ليس جزءاً من وصف عملك، لكنه أظهر رغبتك بدعم مجموعتنا.

لقد ارتجفت يداك وقلقت في أول مرة وقفت فيها للتكلمي. وأنت تكسبين الآن موقفاً قوياً وتحافظين عليه. والهدف التالي هو التنظيم بحيث يكون الحديث ذاته واضحاً.

تظهر تلك التعليقات جهداً من جانبك؛ في أي حال، لم يكن الهدف تصحيح التجارب الطبيعية بل التحرير من أجل الدقة. أرجو أن تحاولي مرة أخرى، واطلبي المساعدة إذا لم يكن واضحاً.

يستمتع كل من في المكتب بشخصيتك المحببة، ولكن من غير الملائم القيام بزيارة مع صديقاتك على الهاتف خلال يوم العمل.

إذا أردت التقدم في مهنتك، فتعلمي كيف تصلحين آلة النسخ دون طلب المساعدة.

تعكس اللائحة المختصرة والأمثلة في هذا الفصل أن مبادئ لغة النجاح تبقى كما هي حتى مع تغير الأوضاع.

أفكار مفيدة

خذي دروساً في الإدارة من شارلوت.

كوني متعدد البراعات.

اقبلي المديح لإنجازاتك.

اقنعي بلغة القوة.

قولي لا بلطف.

قومي بإدارة الاجتماعات في العمل.

امتدحي إنجازات الآخرين.

قدمي النصح لغير ذوي التجربة.

حوّلي اللاعبين الضعفاء من خلال اللغة.

