

## القضايا والأجوبة جمع الكل مع بعضه بعضاً في عالم معقد

إذا كنت لا تحبين الطريقة التي يسير فيها العالم، فغيرها.  
ولديك التزام بتغييرها. افعلي ذلك  
خطوة واحدة فقط في كل مرة.

ماريان رايت إديلمان

لقد شيدنا شبكة اللغة القوية، خيطاً بعد خيط، خطوة بعد خطوة. وعلى الرغم من إدراكك لجميع العناصر المنفصلة، فإنك تضعين جميع القطع مع بعضها في أوضاع معقدة، وذلك عندما تصلين إلى مكان عمالك كل صباح. ويجب أن تركبي كل عناصر لغة النجاح. وربما يكون المشرف عليك هو الشخص الذي يقلل من قيمتك، أو ربما يكون المدير العام، أو عاملاً في المصنع. وربما يرد هو أو هي على تعليق ضعف قلته، أو غلطة شنيعة في لغة الجسد، أو لبعض التحريض الداخلي. وربما يتطلب وضع الإصغاء كلاً من الاعتناق والسبر، ثم التحرك نحو الإصغاء التعليمي. وربما تتدخل عناصر أخرى. ويبين هذا الفصل كيف تدرسين عناصر مختلفة لسيناريو في الوقت الذي توازنين فيه ردودك اللغوية في عالم تسود فيه مبادئ يانوس.

## القضية (١) الافتراءات، الاستخفافات، والإذلالات

إن قصص الافتراءات والاستخفافات والإذلالات تملأ ملفاتي. ويتخطى المسيئون حدود العمر، التعليم، العرق، ولقب العمل. وغالباً ما لا يعنون الأذى: فقد تعلموا تلك الكلمات كأطفال، ولم يواجههم أحد في أي وقت من الأوقات. وعلى الرغم من أننا غطينا الردود المحتملة، الملفوظة والمكتوبة، في فصول أخرى، فإن هذه المشكلة تتعمق وتتسع بما يكفي لتسمح بقسم خاص بها. وفيما يلي بعض الطرق للرد.

### أ. تجاهلي الأمر.

تجنبي رقة الإحساس، فإذا أردت أن تلعب في المجالات الكبيرة، لا يمكنك التصرف بطريقة المبتدئة في حقل ما. وإذا كانت لا تحدث كثيراً، وإذا كنت لن تري الشخص مرة أخرى، وإذا لم يكن قد حصل أي أذى، دوّني ملاحظة ذهنية وانسي الأمر.

### ب - ردي بالمثل.

يفيد هذا الحل بالنسبة إلى من هي سريعة البديهة واثقة. فعندما أخبرت د. سليفيا روز «اصعدي إلى هنا، يا عزيزتي، وأخبريهم بما قمت به»، كانت لديها الشجاعة لتقول: «إنها الدكتورة العزيزة لك يا عزيزي»

إن معظمنا لا يستطيع التفكير بردود سريعة كهذه، وربما لا نقولها لو توفرت لنا. ومع ذلك، إذا كانت مفيدة لك، افعلي ذلك.

### ت. ردي جهاراً ولكن ليس بلطف.

التحقت امرأة مقابلة بمقرر تعليمي لأصحاب الأعمال. وقد تفاخر الأستاذ بأنه يشجع النساء المقاولات. وقد سأل أحد الطلبة من الذكور «ماذا لو أن قرينك لم يدعم ذهابك إلى العمل؟» وقال الأستاذ: «يقول بعض الناس إن هذه النكتة ذات علاقة بالجنس، ولكنها ليست كذلك. فالمتزوج من امرأتين له زوجة أكثر من المحدد. وكذلك المتزوج من امرأة واحدة». وردت المقابلة بسرعة: «إن لذلك علاقة بالجنس،

ولا علاقة له بالموضوع». «لاحظي أنها لم تقل «أشعر أنه...» وقد تقرب منها الأستاذ بعض الصف واعتذر، وقال إنها على حق، وإنه لن يلقي هذه «النكتة» مرة أخرى. ويشك المرء في أنه قد وازن كلماته بعناية أكبر في المستقبل.

عندما كانت أوريت غاديش مستشارة شابة لشركة فولاذ، تم إبلاغها، «من المعروف أن النساء يعتبرن حظاً سيئاً في شركات الفولاذ»، فأجابت «حسناً، إذاً، يجب أن تتأكد من أنني أذهب إلى كل شركة من الشركات المنافسة لك». ولقد كانت القاضية ساندر دي اوكونور أول امرأة في المحكمة العليا. وقد قال أحد المحامين مخاطباً المحكمة: «أود تذكيركم أيها السادة بنقطة قانونية».

وقالت القاضية اوكونور ساخرة: «هل تود تذكيري، أيضاً؟»

إذا كانت لديك الشجاعة، وسرعة البديهة للتحديث جهاراً بطريقة لا ترد بإهانة، فبإمكانك صياغة وتعليم الكياسة، بلغة القوة.

### ت. ردي في السر.

إذا تكررت الملاحظات، وعانت صورتك، ووجدت أن الافتراءات مؤذية بحيث لا يمكن تجاهلها، فربما تختارين أن ترد في السر. ويمنحك هذا الوقت لمراجعة قواعد القوة وتدوين لائحة مختصرة. لا تدخل مكتبه فقط، بل اطلبي موعداً وأبغني بعدد الدقائق التي تطلبينها - وهذا لن يستمر طويلاً. اكتبي لائحتك المختصرة بالذات أن انسخي هذه. اختاري الجمل التي تلائم شخصيتك وأسلوب لغتك.

### لائحة مختصرة

### أحبطي الإذلالات.

لقد كان موجزك مفيداً جداً ونحن نتطلع قدماً للعمل مع إنترناشيونال غلوبال، ولكنه تشوه عندما قلت «عدن إلى الهواتف، أيتها الفتيات». وكما يشعر الرجال بالإهانة عند تسميتهم صبية، فإن النساء يجدن إهانة بتسميتهن فتيات. لطفاً ادعنا نساء بدلاً من فتيات. شكراً.

شكراً لدعوتي إلى ذلك الاجتماع لكبار التنفيذيين. ومنذ أنني المرأة الوحيدة كما أن هذا أول اجتماع لي، فقد كان من المهم إثبات مصداقيتي، وبدلاً من امتداح مظهري، ربما كان من المفيد أكثر لو امتدحتم نجاحي بالعمل الأخير.

إن تسمية امرأة ما رشيقة، شيء ما، دمية، فتاة، ذات مظهر خلّاب، الاسم الأول، عزيزتي، غال «اسم عامي للفتاة» حبيبتي، طفلة، جميلة، مغرورة، أو تصغير اسمها الأول «روثي، كاثي، سوزي»، كل ذلك يجعل المرأة تبدو غير مهنية وغير هامة «إن ذلك يحط من قدرها». إنك ستحصل على المزيد من الاحترام، وكذلك أنا، إذا أخبرت عن نوعيات عملي بدلاً مما سبق، إذ يمكنك القول إنني سكرتيرة ذات كفاءة، مسوّقة ناجحة، مدربة رائعة، كاتبة محترمة، محررة يقظة وهكذا.

### ج. ردي بالكتابة.

إذا كانت التعليقات قريبة من الإزعاج ، وتؤذي فعلاً عملك أو مهنتك أو تجرحك بعمق أنت أو النساء الأخريات، ففكري بالكتابة للمعتدي. وتذكري أن الكتابة تبقى: وتتطلب الشكوى المكتوبة المزيد من الوقت، الجهد، والدراسة أكثر من التعليق الكلامي. فإذا اخترت الكتابة، راجعي قواعد القوة واختاري أكثر الأصوات وصولاً ورسمية. واحتفظي قبل الكتابة بملاحظات دقيقة عن الكلمات بالضبط للافتراءات؛ وضعي لها تاريخاً، واحتفظي بها للتجميع؛ لأن الملاحظة القصيرة تحتاج أيضاً إلى نموذج تنظيمي، ولا تتعرفي الخطأ ذاته الذي اقترفته إليزابيث آميس في مذكرة هارفارد: اختاري أكثر الأحداث ضرراً فقط. فإذا كان هناك حل، فاعرضيه ثم، بعد كتابة الشكوى، احتفظي بها لفترة حتى يمكنك التفكير بالنتائج، ومن المفيد أن تراجعها شخص آخر قبل الإرسال. لا ترسلي أبداً، بتاتاً قطعة يكون هدفها الوحيد التنفيس عن غضبك.

وفيما يلي مذكرتان حول نفس الموضوع. وقد كتبت الأولى بلغة الضعف: في حين كتبت الثانية بلغة القوة.

## ضعيفة

لقد شعرت بالرعب عندما قدممتي على أنني «الفتاة الأفضل مظهراً في المدينة». ولقد عملت بجهد هنا للفوز بهذه المكافأة لأصبح نائبة للرئيس، وقد دمرت ذلك بجعلك الكل ينظرون إلى شكلي بدلاً من ذلك. إنني أنزعج جداً عندما تفعل ذلك لي. إنك تتفخ دوماً ببوقك وتحط من قدر النساء. إن هذا يؤدي حقاً مشاعري.

## قوية

لقد قدممتي في يوم الثلاثاء الماضي في اجتماع الهيئة بأني «الفتاة الأفضل مظهراً في المدينة». ومن المسلي تلقي التعليقات، ولكن ليس في وضع كذلك الوضع. ومنذ أن لقبني هو الرئيس لخدمة الزبون، كما أن جمهورنا تشكل من أكبر زبائننا، فإن هذا التقديم لم يقدم شيئاً جيداً لخدمة العالم، وإن الشركات المكرسة للخدمة لا تريد أن تظهر وكأنها تختار نائبات الرئيس على أساس المظهر. ربما من المفيد أكثر في المستقبل أن يتم تقديمي بأني «المرأة التي فازت بجائزة الخدمة الدولية في سنة ٢٠٠٠» أو المرأة التي بنت قسم التسويق لدينا ليصبح الأكبر في الميدان. شكراً.

## ح . اطلبي مساعدة من ناصح.

يتوجب على المدراء أن يدعموا كوادرمهم. فكما اختار المزارع ويلبر ليموت لأنه كان الأصغر، فكذلك يختار المتتمرون الصغار والضعفاء للإزعاج. فإذا لم تكوني في موضع لاختيار الاختيارات التي تم وصفها للتوف في لائحة، فتشي عن شخص كبير مهتم، أو قائد مجموعة واطلبي المساعدة. لا تنتحبي. وثقي الافتراءات «التاريخ، المكان، والكلمة بالضبط» واطلبي المساعدة بلغة القوة. وفيما يلي نموذج لذلك.

لقد أقلت زمام الوضع، وأصبح من الصعب علي وعلى النساء الشابات الأخريات أن تنجز أعمالنا. ولقد حاولت التحدث إلى السيد برينلس حول ذلك، إلا أنه يضحك ويقول إنه يمزح فقط. وبتاريخ ١٢ كانون الثاني سماني «توتسي» وفي ١٤ كانون الثاني «فتاتي الصغيرة».

وفي ١٥ كانون الثاني «الفطيرة اللذيذة» وفي ١٦ كانون الثاني، قال إنه يود لو «يأكلني»، وفي ١٧ كانون الثاني قال: «إن بلوزتك جميلة، ولكنني أراهن على أن ما بداخلها هو الأجل». إن الملاحظات الأولى أزعجت وأحبطت، ولكنها ترهق الآن. ويسمع الآخرون تلك الملاحظات ويكررونها أحياناً. فهل هناك طريقة لمنع السيد برينلس من قول أشياء كهذه؟

وبالإيجاز إن لغة النجاح قد منحتك صندوق أدوات من المصادر لمعالجة الإفتراءات والإذلالات، قرري ما التي تفيد في أي وضع معين. وسوف تبرزين وأنت أقوى، أكثر ثقة، وأقل عرضة لأن تكوني ضحية مرة أخرى.

### القضية (٢) الاعتذارات

إن النساء يعتذرن أكثر مما يعتذر الرجال، ولا يكون هناك سبب للأسف أو وجود أي شيء للاعتذار بشأنه. وقد لاحظت ليندا سيلفستر أنها هي بالذات تعتذر في كل مرة تخسر فيها رمية بكرة المضرب، في حين أن الرجال الذين تلعب معهم لا يفعلون ذلك أبداً. وتعتذر لاعبة أخرى بكرة المضرب عندما توجه رمية أقوى من أن تُرد. وتقول ديبوراه تانن إن النساء يستخدمن «اعتذارات شعائرية»، في حين لا يفعل الرجال ذلك. سواء كانت شعائرية أم لا، فإنك إذا قلت آسفة عندما لا تكونين كذلك، فربما تظهرين بمظهر الضعف. أعدي مجموعة متنوعة من الاختيارات لتلائم الأوضاع التي تكون فيها الاعتذارات ملائمة.

#### لائحة مختصرة

عندما تكونين آسفة حقاً.

إذا دفعت أحداً بالصدفة. أو فعلت شيئاً آخر خاطئاً، فمن الملائم كلياً أن تكوني آسفة وتقولي كذلك. إن كونك صادقة لا يضعفك.

عندما تكونين آسفة، ولكنك لم تفعلي شيئاً، وليس من الواضح من فعل.

من المؤسف أنك متضايق بـ إكس إكس إكس.

إن الـ إكس إكس إكس قد ضايقك «مهما حدث من أمر آخر» هل هناك طريقة يمكن للشركة أن تعوض ذلك» تصحيح الوضع، تسوية الوضع معك، تغطية الضرر»؟

عندما تفعلين ذلك، ولكنك لا تريدين لقاء اللوم عليك.

استدع الفعل المبني للمجهول المتحفظ الضبابي الذي هو بمتناول يدك، ويسمي الشاعر B ندرية كوديسكرو المبني للمجهول بأنه «الصوت المتكلم من البطن، استخدمه لإبعاد اللوم». وأنت تستخدمينه أحياناً لإبعاد اللوم عن نفسك. شاهدي ما يستخدمه السياسيون غالباً «لقد ارتكبت أخطاء». إن استخدام المبني للمجهول انطلق من واشنطن خلال كل إدارة في السنوات الاثنتي عشرة الأخيرة.

لقد أرسل البريد متأخراً.

لقد حُقق مع الشخص الخطأ.

لقد فُقدت السجلات.

عندما تعرفين من فعلت ذلك. ولكنك لا تريدين توريطها بالجرم.

من الواضح أنه كان هناك سوء في التواصل.

لا يبدو أن التعليمات هي بالوضوح الكافي.

يجب تصحيح الخطأ في الترتيب.

إن الاعتذارات تخدم أهدافاً مفيدة بلغة التمدن. فعبارة «أنا آسفة» لها مكانها، ولكن الصدق يفعل ذلك أيضاً. احتفظي بالاعتذارات للوقت الذي تكون فيه ملائمة.

### القضية (٣) سوء التواصل

#### ماذا يجب عليك فعله عندما يخفق النظام

لقد تحدثنا عن «قصص مرعبة» عن سوء التواصل واللغة غير الملائمة التي أثّرت في مجال سابق في هذا الكتاب وفي هذا القسم. ومع ذلك، فلدينا بعض السيناريوهات المضمّعة بسوء التواصل على كل مستوى.

#### السيناريو: الغرق في البركة السكرتارية.

تدير جين مجموعة سكرتارية ويعمل معظم الأشخاص فيها معاً بشكل جيد، ولكن إحدى النساء واسمها جيزبيل تتجنب المسؤوليات والعمل. فهي تصل متأخرة، وتغادر باكراً، وتتفق ساعات على الهاتف مع أفراد الأسرة، مما يضع عبئاً غير منصف على السكرتيرات الأخريات. ولقد تكلم رئيس جين إلى إيفيت إحدى السكرتيرات في المجموعة طالباً منها عملاً سريعاً له أولوية، والذي لم تستطع إيفيت إنجازه. وبعد أن ذهبت جين إلى مكتب رئيسها وقالت: «لا تستطيع إيفيت إنجاز هذا العمل في الوقت المحدد»، قال الرئيس: «حسناً، دعي سوزان تقوم به».

لقد كانت سوزان غاضبة، وكانت إيفيت غاضبة، وكانت جين غاضبة. وقد كان الرئيس غير مسرور لأن أولئك لم يظهرن وهن غير فعالات فقط بل حريصات على تمرير العمل من واحدة لأخرى.

#### المشكلات

عندما يستخدم القادة لغة الضعف، فإنهم لا يعانون من النتائج وحدهم، بل أيضاً الذين يعملون لهم والذي يعمل هؤلاء القادة لهم. لقد كانت لغة جين الضعيفة ضدها بثلاث طرق.

أولاً، أخفقت في السيطرة على عادات العمل في التمارض، جيزبيل، مما سمح لعبء عمل غير منصف بأن يلقي على الأخريات.

ثانياً، استخدمت شكلاً لغوياً يلقي اللوم على الضحية «إيفيت» أكثر من أن يلقيه على المذنبية.

ثالثاً، أخفقت في منع الظلم لسوزان في تحمل عبء العمل. وسوف نفحص كلاً من هذه القضايا ونقترح حلولاً.

### الحلول.

أ. المتمازضة. إن العاملات اللواتي لا يتحملن ما يخصهن من المسؤولية إنما يقمن بغش الجميع: من وظفوهن، المشرفات عليهن، أمثالهن من العاملين أو العاملات وأنفسهن. ولقد كانت مسؤولية جين هي إدارة المتمازضة بحيث لا يمكنها تجنب عملها.

وهنا يمنحك المبني للمجهول قواعد القوة. لقد كان بإمكان جين أن تقول: «إن عملك لم يكتمل في الوقت المحدد. ويجب اتخاذ إجراءات. لقد تم وضع تقرير في المكتب الرئيسي».

لا يتوجب على جين أن تشير بالإصبع إلى المتمازضة أو تتهمها صراحة. إذ إن المبني للمجهول يبقي مستوى العداء أقل في حين يبين بوضوح المشكلة وما يتأتى عنها. ولنقل إن وجهة نظر جين قد تفيده ليوم أو اثنين. وقد حولت الآن لغتها لمكافحة التصرفات التي تريدها: «لقد وصل عملك في الوقت المحدد هذا الصباح، وكان دقيقاً، شكراً».

لاحظي أنها لم تتحدث عن مشاعرها، ولم تقل: «أنا أحب هذا العمل». ولم تبالغ أيضاً بأنواع من الزيف مثل «هذا عظيم»! إن بياناً بسيطاً ودقيقاً بالحقيقة يعتبر مفيداً للقادة مثلما هو مفيد لكل شخص آخر.

ب. الشكوى: إلقاء اللوم على الضحية. على الرغم من أن جين كانت لديها نية حسنة، فإن الطريقة التي شكلت فيها بيانها لرئيسها جعلها تبدو وكأن إيفيت كانت بطيئة جداً أو غير كفاء لإنجاز العمل السريع. والذي لم يكن هو الوضع بالطبع، ومع ذلك فإن

التاريخ يؤكد بأننا نلوم ضحايانا: «لقد اغتصبته بسبب طريقة لباسها»، «لماذا لا يتصرفن مثل البقية منا؟». فيما يلي اثنان من الحلول التي من شأنها أن تفيد الجميع.

لقد كان بإمكان جين أن تقول لرئيسها: «إن عاملة غير منتجة في قسمنا قد ألفت عبئاً غير ضروري على الأخريات جميعاً: إن العمل الذي طلبته لا يمكن إتمامه في الوقت المحدد». أو إذا كانت لا تريد مناقشة السبب الحقيقي للمشكلة، لكان باستطاعتها أن تستخدم ببساطة المبني للمجهول مرة أخرى لتقول: «لا يمكن إتمام العمل في الوقت المحدد». وهذا سيحمي إيفيت من اللوم على طرف لم توجده ويحمي سوزان من التكليف غير المنطقي.

إن بإمكان لغة النجاح أن تجعلك قادرة على قول الحقيقة دون ضغينة أو عدا.

### القضية (٤) توجيه الانتقاد

إن الانتقاد يروعنا بينما نتحرك في القيادة. فأنت تريد أن تكوني لطيفة وراعية، ومع ذلك فإن مشكلات وأخطاء الكادر تواجهك. هل يمكنك تقديم انتقاد مفيد لتجعلي الناس يتلاءمون مع المعايير التي تتطلبونها؟ إن الحياة تعدنا لأن نكون إيجابيين، حساسين، كرماء - ولكن ليس لنكون ناقدين. وإن لغة النجاح تمنحك الأدوات الانتقادية لإقامة مهارات ومعنويات لمن يعملون معك بطريقة مفيدة حقاً. فإذا أصغيت ببراعة وتحكمت بالتحفظ، القواعد، والمفردات، فبإمكانك قول ما يجب قوله بوضوح، ببساطة، وبنجاح.

وتعرض شركتي حلقة دراسية لمهارات التقديم مدتها ثلاثة أيام. ويدعوها الزبائن أحياناً: «حلقة الدراسة الآتية من الجحيم» لأنهم يرون أنفسهم على شريط الفيديو ويتلقون العديد من الانتقادات. وهناك شيء رائع يأخذ مكانه في تلك الحلقات الدراسية. ففي أول صباح يواجه اثني عشر من الغرياء العصبيين كل منهم الآخر وكذلك المستشارين. وبحلول بعد ظهر اليوم الثالث، يسمي كل منهم الآخرين «أسرة»، ضاحكين وأحياناً صارخين من أجل رؤية المكاسب المثيرة التي حققوها.

إن لغة الانتقاد هي المسؤولة عن المكاسب القوية للمشاركين في الحلقة، وبما أنهم تعلموا كيف يقدمون انتقاداً إيجابياً وسليماً، فإنهم يخدمون كمدافعين ومعلمين كل منهم للآخر. ويفيد العديد فيما بعد أنه على الرغم من ازدهارهم في القدرة الكلامية، فإن أكبر مكاسبهم حيوية تتضمن لغة الانتقاد. وإن الأفكار التي تدفع بتلك اللغة بسيطة جداً.

وفيما يلي اللائحة المختصرة للمبتدئة، فقد أعدتكم معرفتكم لقواعد الضعف والقوة لرؤية المنطق العقلاني وراء كل بيان. استخدمني هذه اللوائح في الوقت الحاضر - وسوف تصنعين قريباً مقالاتك النقدية.

لائحة مختصرة

### كيف تقدمين الانتقاد..

#### ● تجنبي:

أنا أحببت...

أنا لاحظت...

أنا شعرت...

أنا أريدك أن...

#### ● لا تبدئي النقد أبداً بكلمة «أنا».

#### ● ابدئي الجمل بالفاعل.

المذكورة تبين نقاطها بوضوح وإحكام.

بيان الفرضية لا يكفي وحده.

التصميم حل معظم المشكلات الهندسية ولكن ليس كلها.

● استخدمى اللغة المميزة الملائمة:

الشرط الثلاثى بخصوص التسويق أوصلى وجهة نظرك إلى المكان المطلوب.

مجاز «الرحلة» أوصلى الجمهور إلى الطريق الصحيح.

مجاز «القنبلة الذرية» لا يبدو ملائماً لحملة مبيعات المايونيز.

الشفافية بخصوص إعادة التنظيم ليست متطابقة.

قصة الإرشاد عن المنارة حمّست الجمهور في البداية.

● تحفظى بخصوص الملاحظات السلبية والإيجابية.

إن وجود منطقة للنماء المستقبلى هي كالسير إلى المنصة العالية.

ربما تجدين أن ابتسامه في النهاية تفيد أكثر من الاستخفاف والتهد.

تبدى وقد تغلبت على العصبية

الإيماء جعلت الفكرة أسهل لفهمها

**هل يمكنك أن تكونى لطيفة وتقودى؟ نعم!**

تقوم مجموعة ميغنون المزودة على المستوى العالمى بتمرين من أجل تقديم. ولم يقد أعضاءها الذين هم محللون ماليون ومهندسون مهرة، لم يقوموا بالكثير من التقديمات، وهم يتطلعون إلى ميغنون من أجل القيادة. إن تيرينس يعرف مادته، إلا أن تكلفه غير الملائم، وتنظيمه الهزيل، ومرئياته المبهورة ألحقت الأذى بتقديمه.

بإمكانك أن تقودى بلطف إذا تكلمت بلغة النجاح. ولقد كانت طريقة ميغنون القديمة هي في الإصغاء لتيرينس وقول: «أنا أحببت ذلك فعلاً، تيرينس، هل تعتقد أن بإمكانك تنظيم تلك الشرائح؟» أو «شعرت أنك قمت بعمل جيد، وأشعر أنه سيكون أفضل من شرائح جيدة». ولكن قول إنك تحبين شيئاً ما، أو تشعرين بشيء ما هو أمر عديم الفائدة. وهو يرجع إلى مكان العمل الذى يسوده التفكير العاطفى

الذي يسهل سحقه حيث لا يمكن للنساء أن يزدهرن فيه. احذفي كلمات مثل جيد، هزيل، أود، عظيم، أشعر، أحتاج، وكلمة أنا عندما تكتبين مقالات انتقادية. وطبقي، بدلاً منها مبادئ التحفظ. وركزي على الموضوع بدلاً من الشخص. وأضيفي أفعالاً دقيقة وستجدين سريعاً فن النقد - وفن القيادة.

ولقد استكشفتنا عدة طرق لتسخير اللغة لتحقيق المزيد من القوة. وأسهلها وأكثرها جدوى بالطبع هي حذف جملة أنا. توقفي وفكري بالموضوع الذي تريد مناقشته «الذي لا يكون عنك أبداً عندما تتقدمين». وابدئي الجملة بالفاعل «الصوت، التقرير، الشرائح، الإيماءات أو أي شيء»، وانتقي الفعل الذي يقول ما تعينه بدقة. وفيما يلي أمثلة ربما يستخدمها ميفنون «وأنت» عند تقييم تقديم:

### لائحة مختصرة

ضعيف	قوي
شعرت أنك قمت بعمل جيد.	تيرينس، لقد تحسن الحديث منذ بدأته، إلا أن الشرائح خففت من مصداقيتك.
	أن الشرائح ذات المظهر الاحترافي بالألوان مع شروحات واضحة ستعكس جيداً عليك.
أو	
	تيرينس، إن بيان الفرضية الشامل ذاك كان مفيداً.
	ومعرفتك بالموضوع ستبرز بوضوح أكبر إذا بدأت بعرض شامل للموضوع واستخدمت
	شرائح واضحة. وتساعد المعلومات الأقل على كل منها واستخدام اللون

على جعل الشرائح أكثر فعالية.

أنا أحببت بيان الفرضية. إن بيان الفرضية يفيد.

أعتقد أن الشرائح كانت جيدة . كان من السهل قراءة الشرائح.

شعرت أنك بدوت ماهراً . لقد برزت خبرتك.

أنت شعرت بالثقة . لقد بدوت واثقاً .

أنا لا أحبذ القبضة المغلقة. بدت إيماءة راحة اليد المفتوحة ودية.

لقد جعلتني إشارتك إن الإشارة إلى الجمهور ربما تبدو عدائية.

أشعر بعدم الارتياح .

شعرت أنك مؤثر. لقد ظهرت مؤثراً عندما سرت إلى المنصة.

لقد ظهرت فزعاً وعديم التنظيم. إن خشخشة قطع العملة في جيوبك

ألا يمكنك محاولة أن تظهر أكثر والتحديد بالسقف مكان يصرف الانتباه

ثقة؟ وإن العمل دون مخطط وجعلك تبدو متقللاً. ألا يمكنك محاولة أن

تمهيدي بدا أنه يزيد من تكون أكثر ثقة؟

إيماءاتك العصبية.

هل يعني هذا أن القادة الأقوياء لا يقولون أبداً: «أنا أحببت ذلك»، أو «كان رائعاً»،

أو تهاني؟ كلا بالطبع - إذ تقف هذه الاختيارات جنباً إلى جنب مع الانتقادات التي

عرضت هنا. وهي لا تعدك فقط لتعلمي أو تساعدي، التي هي مهمتك كقائدة.

تعلمي التحكم بكافة الأشكال، بحيث يمكنك التكلم بلغة النجاح لتبرزي الإيجابي

وتزيلي السلبي.

## القضية (٥) مواجهة قضايا شخصية عسيرة

تقول مارلين بندلتون وهي مديرة قوية: «من السهل عليّ انتقاد أي مظهر لعمل مهني بطريقة مباشرة. ولكن إذا كان لدى أحد ما عادة شخصية تتدخل بمهنته أو مهنتها، مثل رائحة الجسد أو التصرفات غير اللائقة على المائدة، فأنا آسف جداً لأنني لا أتحدث عن ذلك. فهذا غير عادل للشخص. إنها إدارة هزيلة، ولا أدري ماذا أفعل بشأنها».

وبما أن النصيح يضعك على ذروة مهارة، فإنه يعمل كاختبار قاس لنجاحك كقائدة. إذ إن الناصحين يسيرون إلى ما وراء الموضوعات السهلة، فهم يهتمون بما يكفي بأولئك الذين يعملون لهم لمعالجة حتى الموضوعات المربكة.

وتبدو الموضوعات الشخصية مثل رائحة الجسد، آداب المائدة، وعادات العمل، وهي تسبب عدم الارتياح الأكبر للمدراء. ومن المؤكد، أنني عندما أثير هذه القضايا، يقول القادة إنهم يواجهونها في العمل ولا يعرفون كيف يعالجونها. فإذا تعلمت المفاتيح في مثل هذه الأسئلة الصعبة، فبإمكانك المفاتيح بأية مشكلة معقدة تبرز في العمل.

ويوافق مدراء الموارد البشرية، التنفيذيون، علماء النفس، وأعضاء في شبكة القيادة الخاصة بي، يوافقون على أنه لم يظهر أي جواب خال من العيب بالنسبة إلى المشكلات الشخصية. وهي تزعم المدراء كل يوم، ومع ذلك لم يستطع أي منهم إيجاد أجوبة تحمل نجاحاً كاملاً. ويفعل معظمهم ما تفعله مارلين بالضبط، أنهم يتجاهلون الموضوع، وبالتالي يخفقون في القيام بالدور الواجب للناصح. ونظراً لعدم وجود رد مثالي، فيما يلي عدد من «الأجوبة» الناقصة، فإذا كانت لديك حلول ناجحة، أرجوكم إبلاغ الآخرين عن وسائلك.

### ابقي متحفظة.

إن أحد الحلول هو في أخبار الحقيقة في أكثر الطرق سرية، تحفظاً، إيجابية يمكنك قولها. وحاولي البدء بالمناقشة السرية من خلال تعليق عام عن المشكلة. قولي إن الناس، بإنصاف أم لا، غالباً ما يحكمون على الآخرين من خلال صفات شخصية. واسألي ما إذا كان الشخص قد رأى فيها قضية. ثم حاولي. «ربما تكون إعادة التفكير بـ إكس إكس الخاص بك فكرة حسنة. إنها تلحق الأذى بمهنتك».

### اكتبي

إذا كان الرأي المباشر لا يمكنك تحمله، ففكري بالكتابة. والعائق في الكتابة هو أنها تبقى إلى الأبد، في حين أن الميزة هي أن لديك الكثير من الوقت لتكتبي بعناية. حاولي ذلك إذا كنت كاتبة قوية ومتحكمة كلياً بالوضع. وتأكدي من أن الأذى الذي سيلحق بالقارئة لن يزيل الفائدة.

### استخدمي كلمة أنا.

إنني أذعن بتردد على أن هذا ربما يكون الوقت المناسب لخرق مبدأ «لا استعمال لـ أنا». ويمكنك البدء بالاعتراف بمدى صعوبة الموضوع، قائلة شيئاً مثل «من الصعب مناقشة المواصفات الشخصية، ولكن عندما نعمل معاً جميعاً، فإن كل ممارسة شخصية تؤثر علينا كلنا. وهذا صحيح على الخصوص في منطقتنا المغلقة، حيث تصبح الروائح ملحوظة أكثر..» وقد اعتقدت إحدى المديرات أن ما يلي ربما يفيد: «أجد أن إكس إكس الخاصة بك كريهة». أو ترتفع حساسيتي عندما تكون رائحة الدثوم، التدخين، ملطف النسيج، عبير المسك» قريبة مني. هل ألمح الآخرون إليك بذلك؟ إنه موضوع مريب، ولكن سيكون من الأسهل عليّ بكثير العمل معك عن كذب لو أن تلك الرائحة ليست هناك».

وتقول د. فيرجينيا فيلان إن الاعتراف بأننا لا نعرف كيف نعالج مثل هذه القضية هو مثال لما تجلبه النساء للقيادة؛ وقد ترى الرجال على الاعتقاد بوجوب وجود جواب صحيح. ونحن نعلم أن الأسئلة الصعبة ليس لها أجوبة مؤكدة، ولكننا سنكون قائدات أقوى إذا طرحناها بكل الأحوال.

إن الشبكة التي أصبحت كاملة الآن، تضيء بالنجاح، وقد حان الوقت لإلقاء نظرة إلى أين وصلت وإلى أين تهدفين السير. وإن الفصل ١٥ يقدم علامات هداية لتقدمك وبعدها لذروة الإنجاز بلغة النجاح - وهي النصيحة. وأخيراً، فإننا ننهي هذه القصة بقصص نجاح لنساء مثلك.

