

# كيف تؤثر على الآخرين وتكسب الأصدقاء

ديل كارنيجي

مستشار التحرير: دورووثي كارنيجي

مساعد التحرير: د. أرشر آر. بيل



# دیل کارنیجی

كيف تؤثر على  
الآخرين و تكتسب  
الأصدقاء

الكتاب  
الأكثر مبيعاً  
دائماً

مكتبة جرير  
JARIR BOOKSTORE  
...Not just a bookstore



# **How to Win Friends and Influence People**

---

**Dale Carnegie**

---

EDITORIAL CONSULTANT: **Dorothy Carnegie**  
EDITORIAL ASSISTANCE: **Arthur R. Pell, Ph.D.**



---

# بقدر استفادتك من هذا الكتاب، ستغير حياتك!

- وحتى تحقق أقصى استفادة من هذا الكتاب:
- أ. نم بداخلك رغبة عميقة وملحة لتعلم مبادئ العلاقات الإنسانية.
  - ب. اقرأ كل فصل مرتين قبل الانتقال للفصل الذي يليه.
  - ج. بينما تقرأ، توقف بشكل متكرر حتى تتساءل عن مدى إمكانية تطبيق النصائح والاقتراحات الواردة.
  - د. ظلل أو حدد كل اقتراح أو فكرة مهمة بالنسبة لك.
  - هـ. تصفح الكتاب مرة كل شهر.
  - و. طبق هذه المبادئ في كل الفرص التي تسنح أمامك، استخدم الكتاب كدليل إرشادي لمساعدتك على حل مشاكلك اليومية.
  - زـ. ابتكر لعبة حياتية من خلال تعلمك بأن تعرض على صديق ما بعض النقود (جيئه أو دينار مثلاً) في كل مرة يضيّعك متلبساً بانتهاك أحد هذه المبادئ.
  - حـ. كل أسبوع، حدد مدى التقدم الذي تحرزه. حدد الأخطاء التي ارتكبها، والتحسينات التي حققتها، والدروس التي تعلمتها لمستقبلك.
  - طـ. دُون ملاحظاتك في نهاية هذا الكتاب لتحديد توقيت وطريقة تطبيقك لهذه المبادئ.

## إهداء

أهدى هذا الكتاب إلى رجل لا يحتاج إلى قراءته: إنه صديقى المقرب  
"هومر كروى"

## تمهيد للطبعة المنشقة

صدر كتاب "كيف تؤثر على الآخرين وتكسب الأصدقاء" للمرة الأولى عام 1937، ولم تتجاوز عدد النسخ لهذا الإصدار حينها خمسة آلاف نسخة. ولم يتوقع ديل كارنيجي ولا الناشران "سيمون" و"شوتز" أن تزيد نسبة المبيعات على ذلك، ولكن — أمام دهشتهم — ما لبث الكتاب أن أصبح مثار الأحاديث في كل وقت، وأخذت الطبعات تتوالى لتفى بالطلب المتزايد من القراء. ولقد احتل هذا الكتاب مكانه في تاريخ النشر باعتباره واحداً من أكثر الكتب مبيعاً على مر التاريخ، في جميع أنحاء العالم. لقد مس هذا الكتاب وجдан البشر وأرضي طموحاتهم، ولم يكن مجرد ظاهرة عابرة كالنشوة التي يشعر بها المرء في الأيام التي تلى شفاؤه من الإصابة بالاكتئاب — وليس أدلة على ذلك من حجم المبيعات المتواصل في الثمانينات؛ أى بعد طباعته بنصف قرن تقريباً. لقد اعتقاد ديل كارنيجي أن يقول إنه من السهل أن تكتسب مليون دولار عن أن تُخلد لك عبارة مشهورة باللغة الإنجليزية.

وقد لاقت عبارة "كيف تؤثر على الآخرين، وتكسب الأصدقاء" شهرة واسعة؛ حتى إنها أصبحت تستخدم وتنقبس وتحاكى في سياقات لا حصر لها: بداية من الكاريكاتير السياسي وحتى الروايات — بل إن الكتاب نفسه قد تمت ترجمته تقريباً إلى جميع اللغات الحية المعروفة، وكان كل جيل يكتشف أنه جديد، ويجد أنه مناسب له.

وقد يدفعنا ذلك إلى إثارة سؤال منطقي: لماذا نعمل على تنقيح كتاب أثبت ومازال يثبت — أنه كتاب هائل وله شهرة عالمية؟ لماذا إذن نجازف بالتلاعب في هذا النجاح؟

للإجابة عن هذا السؤال، لابد أن ندرك أن "ديل كارنيجي" نفسه استمر ينبع أعماله طوال حياته. وكان هذا الكتاب في الأصل قد أعد ليكون مادة تعليمية في دوراته التدريبية عن الخطاب الفعال وال العلاقات الإنسانية، ومازال يستخدم في هذه الدورات حتى الآن. وقد "ظل كارنيجي" حتى وفاته يطور دوراته التدريبية بنفسه لتناسب الاحتياجات المثمرة للجماهير التي تتزايد بشكل دائم. وقد فاق "كارنيجي" الجميع في رؤيته للتغيرات المتغيرة للحياة اليومية؛ ولذلك ظل يطور أساليبه التدريبية: فقد طور كتابه "الحديث الفعال" عدة مرات، ولو أن عمره قد طال لكان قد قام بنفسه بتعديل هذا الكتاب حتى يعكس — بشكل أفضل — التغيرات التي استجدة في العالم منذ الثلثين.

وهناك العديد من الأشخاص البارزين الذين ورد ذكرهم في الكتاب — والذين كانوا مشهورين فقط عندما صدر الكتاب لأول مرة — ولكنهم غير معروفين الآن من قبل العديد من القراء. وهناك من الأمثلة والعبارات التي صارت تبدو

غريبة وقديمة في مناخنا الاجتماعي: كتلك العبارات التي نجدها في روايات العصر الفيكتوري. وقد أثر هذا على الرسالة المهمة التي يهدف إليها الكتاب وعلى تأثيره العام إلى حد كبير.

ولهذا، فإن هدفنا من تنقية هذا الكتاب هو توضيحه وتفويته حتى يناسب قراء العصر الحديث دون التعديل في جوهر الكتاب. ونحن لم نعد الكتاب إلا بإزالة بعض الأجزاء البسيطة وإضافة القليل من الأمثلة المعاصرة؛ فقد طل أسلوب كارنيجي المرح دون مساس — بل إننا حتى لم نغير عامية الثلاثينيات التي سادت صفحات الكتاب؛ فقد كان كارنيجي يكتب كما يتحدث — بأسلوب مليء بالحيوية، ومفعم بالعامية، ويغلب عليه الأسلوب الحواري؛ ولهذا حرصنا على أن يظل أسلوبه ولغته بارزتين جليتين في هذا الكتاب، وفي باقي أعماله.

وهناك آلاف من الناس من جميع أنحاء العالم يتدرّبون على برامج كارنيجي التدريبية؛ بل إن أعدادهم تتزايد عاماً بعد عام. وهناك آلاف آخرون يقرأون ويدرسون كتاب "كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء"؛ مما يدفعهم إلى استخدام مبادئه من أجل تحسين حياتهم — وإلى كل هؤلاء نقدم لهم هذه الطبيعة المنقحة، بعد أن قدمنا فيها كل ما لدينا بروح الصانع الماهر الذي يشحذ ويصقل آلة لتقديم أفضل ما لديه.

**دوروثى كارنيجي**  
**(زوجة ديل كارنيجي)**

# كيف أعد هذا الكتاب — ولماذا؟

## دليل كارنيجي

خلال الخمسة والثلاثين عاماً الأولى من القرن العشرين، قامت دور النشر في أمريكا بطبع ما يزيد على مائتي ألف كتاب في شتى المعارف. وكان معظم هذه الكتب يتناول موضوعات كثيرة للغاية وخسر العديد منها مادياً، وقد اعترف لـ رئيس إحدى دور النشر الكبرى في العالم أن شركته — بعد خمسة وسبعين عاماً من الخبرة في مجال الطباعة — مازالت تخسر في سبعة من كل ثمانية كتب.

إذن، لماذا تهورت بالإقدام على تأليف كتاب آخر؟ وبعد أن قمت أنا بكتابته، فلماذا تهم أنت بقراءته؟

إنهم بحق سؤالان منطقيان، وسأحاول الإجابة عنهما.

منذ عام 1912 وأنا أعقد الدورات التعليمية لرجال الأعمال والمهنيين في نيويورك. كانت هذه الدورات في البداية تتناول الخطاب العام فقط — وكان الهدف منها تدريب الراشدين من خلال التجربة الواقعية على أن يفكروا بأنفسهم ويعبروا عن أفكارهم بمزيد من الوضوح الفاعلية والاتزان — سواء في مقابلات العمل أو أمام الآخرين.

مع مرور الفصول الدراسية، أدركت تدريجياً أنه إذا كان هؤلاء الراشدون بحاجة ماسة إلى التدريب على الحديث الفعال ف حاجتهم أشد للتدريب على فن الانسجام مع الناس في جميع تعاملاتهم الاجتماعية أو في مجال الأعمال. لقد أدركت كذلك بشكل تدريجي أنني شخصياً بحاجة ماسة إلى هذا التدريب. وعندما أتذكر الأعوام الماضية يرُوّعني ما كنت عليه من افتقار للرقة والتفاهم، وكم كنت أتمنى أن أجده كتاباً مثل هذا منذ عشرين عاماً! كان سيصبح نعمة لا تقدر بثمن!

إن التعامل مع الناس في الغالب هو أكبر المشكلات التي تواجهنا — خاصة في مجال الأعمال. نعم، وينطبق ذلك أيضاً على ربات البيوت، والمهندسين، والفنين. لقد أجريت دراسة منذ سنوات قليلة تحت رعاية مؤسسة كارنيجي لتطوير التدريس، وكشفت هذه الدراسة عن حقيقة غاية في الأهمية — حقيقة أكدتها بعد ذلك دراسات أخرى أجريت في معهد كارنيجي للتكنولوجيا: وتمثل هذه الحقيقة في أنه حتى في أوساط صفوف الفنين، كالمهندسين، ترجع نسبة 15% من نجاح الشخص إلى معرفته الفنية، بينما نسبة الخمسة والثمانين الباقية ترجع إلى المهارة في الهندسة الإنسانية، وكذلك القدرة على قيادة الناس.

وعلى مدار أعوام عديدة، كنت أعقد دورات موسمية في نادي المهندسين في فيلادلفيا، وأيضاً في فرع المعهد الأمريكي لمهندسي الكهرباء في نيويورك، وقد وصل مجموع المهندسين الذين حضروا دوراتي إلى ما يزيد على 1500 مهندس، وقد جاءوا إلى لأنهم أدركوا أخيراً، وبعد أعوام من الخبرة واللحظة، أن المهندسين أصحاب المرتبات العالية ليسوا في الغالب هم الذين يعرفون أكثر عن الهندسة؛ فعلى سبيل المثال يمكن للمرء أن يعين شخصاً لديه قدرة فنية في الهندسة، أو المحاسبة، أو العمارة، أو أية مهنة أخرى وذلك مقابل مرتب بسيط. أما الشخص الذي لديه – إلى جوار الخبرة الفنية – القدرة على التعبير عن آرائه، وتولى القيادة، وتحفيز الآخرين؛ فإن مثل هذا الشخص يحصل فوراً على المرتبات المرتفعة.

وفي ذروة حياته العملية، قال جون دي. روكيفلير: "إن القدرة على التعامل مع الناس سلعة تباع مثل الشاي والقهوة، وسوف أدفع لمن لديه هذه القدرة أكثر مما أدفع لأى شخص آخر على الإطلاق".

هل تعتقد أنه توجد جامعة في العالم تجري دورات لتنمية هذه القدرة التي لا تفوقها قدرة أخرى في السعر؟ لو أن جامعة واحدة على الأقل في البلاد تقدم للبالغين دورة واحدة عملية وتوافق مع الحس العام؛ فهذا يعني أنني بالتأكيد لم أعلم بها حتى وقت تأليف هذا الكتاب.

وقد قامت جامعة شيكاغو بإحدى الجمعيات الشبابية المتحدة بإجراء مسح لتحديد ما يحب البالغون دراسته.

وقد تكلّف هذا المسح خمسة وعشرين ألف دولار، واستغرق ما يقرب من عامين. وأجريت آخر مرحلة منه في "ميريدين"، "كونيكتيكت" – وقد اختيرت لأنها أفضل نموذج للمدن الأمريكية. شملت هذه المرحلة مقابلة كل شخص في "ميريدين" حتى يطلب منه الإجابة عن 65 سؤالاً – أسئلة مثل: "ما عملك أو مهنتك؟ وما تعليمك؟ كيف تقضي وقت فراغك؟ ما دخلك؟ وما هواياتك؟ وما طموحاتك؟ وما مشاكلك؟ ما أكثر الموضوعات التي تهتم بدراساتها؟، وهكذا. وقد كشف هذا المسح أن الصحة هي أكثر ما يشغل تفكير البالغين، ثم يلي ذلك اهتمامهم بالآخرين: كيف يفهمونهم وينسجمون معهم؟ كيف يجعلونهم يكثرون لهم الحب؟ وكيف يجعلونهم مؤيدين لوجهة نظرهم؟

ولهذا قررت اللجنة التي أجرت المسح تدريس مثل هذه الدورة التدريبية التي يتناولها هذا الكتاب للبالغين في ميريدين. ومن ثم، أجرروا بحثاً دعوياً عن كتاب عملى في هذا الموضوع ولكنهم لم يجدوا. وفي النهاية لجأوا إلى أحد العلماء البارزين في العالم في مجال تعليم الكبار، وسألوه عما إذا كان يعرف أى كتاب يفى باحتياجات هذه المجموعة، فرد قائلاً: "أعرف ما يريد هؤلاء البالغون – ولكن الكتاب الذي هم بحاجة إليه لم يكتب بعد".

وأعرف من خلال التجربة أن هذه العبارة صادقة؛ حيث إننى ظللت أبحث على مدى أعوام حتى أكتشف كتاباً عملياً يمكن الاعتماد عليه في التخطيط

للحياة".

وحيث إن مثل هذه الكتب ليس لها وجود؛ فقد حاولت أن أكتب واحداً لاستخدامه في دوراتي التدريبية. والآن، هنا هو بين يديك، وأرجو أن يحوز إعجابك!

وفي أثناء إعدادي لهذا الكتاب قرأت كل ما صادفته عن الموضوع — بداية من أعمدة الصحف، ومقالات المجلات، وسجلاتمحاكم الأحوال الشخصية، وكتابات الفلاسفة القدماء وعلماء النفس المعاصرین. كما عيّنت باحثاً مدرّساً ليقضى عاماً ونصف عام يتتجول في المكتبات ليقرأ كل ما لم أستطع قراءته ويبحر في صفحات المجلدات ذات المعلومات الغزيرة، عن علم النفس، وينهل من مئات المقالات الموجودة في الصحف ويبحث في عدد لا يحصى من السير الذاتية؛ وذلك لمعرفة كيف كان يتعامل كبار القادة في العصور المختلفة مع الناس؛ فقرأنا سير هؤلاء القادة بداية من "يوليوس قيصر"، وحتى "توماس إديسون". وأذكر أنها قرأت ما يزيد على مائة سيرة ذاتية عن "تيودور رزوفلت" وحده. وكنا قد قررنا ألا نوفر جهداً أو مالاً من أجل استقاء كل فكرة عملية استفاد منها أي شخص خلال العصور فيما يخص اكتساب الأصدقاء والتأثير في الناس.

وقد التقيت شخصياً بالعديد من الأشخاص الناجحين المشهورين عالمياً — منهم مخترعون مثل "ماركوني"، وـ"إديسون"، ومنهم قادة سياسيون مثل "فرانكلين دي. روزفلت" وـ"جيمز فيرل"، وكبار رجال أعمال مثل "أوين دي. يونج"، ونجوم سينما مثل "كلارك جيبل" وـ"مارى بيكتورن"، ورحالة مثل "مارتن جونسون". وحاولت أن أعرف الأساليب التي يستخدمها مثل هؤلاء الأشخاص في العلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين.

ومن خلال كل ذلك، والمادة الهائلة التي جمعتها، توصلت إلى "عبارة" قصيرة أطلقت عليها "كيف تؤثر على الآخرين وتكتسب الأصدقاء". لقد كانت قصيرة بالفعل في البداية، ولكنها سرعان ما أصبحت محاضرة تستغرق ساعة ونصف ساعة. وعلى مدى أعوام عديدة، كنت ألقى هذه الكلمات كل عام للبالغين في دورات معهد كارنيجي في نيويورك.

وبينما كنت ألقى المحاضرة، كنت أطلب من المستمعين أن يحرروا ما سمعوه في أعمالهم وعلاقتهم الاجتماعية، ثم يعودوا للفصل ويتحدثوا عن تجاربهم والنتائج التي حققوها. ياله من فرض دراسي ممتع! وانطلاقاً من تعطش أولئك الرجال والنساء للتطوير الذاتي فقد أعجبتهم فكرة العمل في هذا النوع الجديد من المعامل — المعامل الأول والوحيد للعلاقات الإنسانية للبالغين.

لم يخضع هذا الكتاب للكتابة بالمعنى الحرفي لها، بل إنه نما كما ينمو الطفل — نما وتطور من خلال هذا المعامل وخبرات آلاف البالغين.

ومنذ أعوام مضت بدأنا بمجموعة من القواعد المطبوعة على بطاقة لا تزيد إحداها على حجم البطاقة البريدية، وفي الموسم التالي طبعنا بطاقة أكبر، ثم قمنا بطبع مطوية، ثم سلسلة من الكتب تزيد في حجمها ونطاقها — وبعد خمسة عشر عاماً من التجارب والابحاث ظهر هذا الكتاب.

والقواعد التي أرسيناها هنا ليست مجرد نظريات أو تخمينات؛ فهي لها مفعول السحر، ولقد رأيت أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى إحداث ثورة في حياة كثير من الناس بشكل لا يكاد يصدق.

إليك دليلاً على ذلك: انضم لإحدى دوراتنا رجل يعمل لديه 314 موظفاً، وظل هذا الرجل يتعامل مع موظفيه لسنوات طويلة من منطلق الكراهية والنقد والإدانة، دون حد أو تمييز، ولم يكن يعرف إطلاقاً كلمات التعاطف والتقدير والتشجيع. وبعد أن درس المبادئ التي أسردها في هذا الكتاب تغيرت سياسة هذا الرجل بشكل هائل وأصبحت تسود مؤسسته الآن روح جديدة من الإخلاص والحماس والعمل الجماعي. وأصبح الـ 314 شخصاً — وهم الموظفون لديه — يكتون لبعضهم البعض مشاعر الصداقة والحب بدلاً من مشاعر العداء والكراهية، وقد قال مفتخرًا في كلمة ألقاها أمام الحضور في إحدى الفصول: "عندما كنت أجول في مؤسستي لم يكن أحد يلقي على التحية، بل إن موظفي كانوا يشحون بوجوههم عندما يروني أقترب. أما الآن، فقد أصبحوا جميًعاً أصدقاء؛ حتى إن البواب أصبح ينادي بالاسم الأول".

وبذلك حصل صاحب العمل على مزيد من الربح وقت الفراغ، والأهم من ذلك أنه وجد سعادة أكبر في عمله ومنزله.

وهناك عدد هائل من مندوبي المبيعات قد زاد حجم مبيعاتهم بشكل كبير من خلال استخدام هذه المبادئ، وقام العديد منهم باستقطاب عملاء جدد — عملاء طالما حاولوا معهم دون جدوى. وزادت سلطة المديرين التنفيذيين كما زادت مرتباتهم. وكان هناك مسئول آخر يعمل في شركة "فيلادلوفيا جازوركس"، وكان مهدداً بتخفيض درجته وهو في الخامسة والستين؛ وذلك بسبب أسلوبه العدواني وعدم قدرته على قيادة الناس بمهارة. ولم تكن هذه الدورة سبباً فقط في عدم تخفيض درجته، وإنما أدت إلى حصوله على ترقية وزيادة في المرتب.

وهناك حالات كثيرة أخبرنا فيها الأزواج والزوجات المشتركون في الحفلات التي نقيمها مع نهاية الدورة بأن منازلهم أصبحت أكثر سعادة من ذي قبل بسبب حضور شريك حياة كل منهم إلى الدورة.

وكثيراً ما يندهش الناس من النتائج الجديدة التي يحصلون عليها؛ فهي تبدو كالسحر. وفي حالات عديدة وفي نشوء حماستهم كانوا يتصلون بي في منزلي يوم الإجازة — إذ لم يكن بمقدورهم الانتظار ليومين — ليخبروني بإنجازاتهم في الجلسة التالية للدورة.

وقد تأثر أحد المشتركين بما قيل عن هذه المبادئ مما جعله يسهر حتى وقت متأخر من الليل ليناقشها مع أحد زملائه في الفصل. وفي الساعة الثالثة صباحاً ذهب الجميع إلى منازلهم، أما هو فكان متھمساً للغاية لإدراكه لأخطائه، ومتھمساً جداً لصورة العالم الجديد الغنى التي بدأت تظهر أمامه، كل هذا جعله غير قادر على النوم، ولم يذق طعم النوم طوال تلك الليلة، والليلة التالية.

من كان هذا الشخص؟ هل كان يتسم بالسذاجة، أم كان غير متھمس، ومستعداً للاندفاع نحو أية نظرية جديدة يقابلها؟ لا.. إنه ليس كذلك، بل كان شخصاً خبيراً محنكاً في الفنون والآداب، ومتمدداً إلى أقصى حد، ويتكلّم ثلاث لغات بطلاقه، وتخرج في جامعتين أو ربتيين.

كما إنني، في أثناء كتابتي لهذا الفصل، تلقيت رسالة من شخص ألماني من المدرسة القديمة — وكان شخصاً أرستقراطياً، عمل أسلافه على مدى أجيال عديدة كضباط في الجيش. وكان خطابه، الذي كتبه عن إحدى البوادر العملاقة يتضمن موضوع تنفيذ هذه المبادئ، وكان هذا الخطاب يشع حماسة تصل إلى درجة الحماسة للدين.

وهذا رجل آخر متقدم في السن من نيويورك — خريج جامعة هارفارد، ثرى وصاحب أحد مصانع السجاد الكبيرة — يقول إنه عرف خلال أربعة عشر أسبوعاً في هذه الدورة عن ذلك الفن الرفيع: فمن التأثير على الناس، أكثر مما تعلمه عن نفس الموضوع خلال السنوات الأربع التي قضتها في الجامعة. أمر مثير للضحك! أليس كذلك؟ شيء غريب؟ لك الحق في أن تصف هذه الجملة بما شئت من الصفات؛ فأنا أحكى — دون تعليق مني — ما أعلنه ذلك الشخص المحافظ الذي تخرج بنجاح مبهراً في جامعة هارفارد، وذلك في خطاب عام ألقاه أمام ما يقرب من ستمائة شخص في نادي "بيل" في نيويورك في مساء الخميس 23 فبراير 1933.

يقول الأستاذ الجامعي المشهور بجامعة هارفارد ويليام جيمز: "مقارنة بالحالة التي ينبغي أن تصبح عليها، فنحن نصف مستيقظين، ولا نستغل إلا قدراً بسيطاً من مواردنا العقلية والبدنية. وبشكل عام، فإن الإنسان على هذا يعيش في عزلة عن قدراته الحقيقية؛ فهو يمتلك قدرات مختلفة عادة ما يتركها دون استخدام".

تلك القدرات التي نتركها عادة دون استخدام هي الهدف الأوحد لهذا الكتاب، والذي يتمثل في مساعدتك على اكتشاف هذه القدرات غير المستغلة وتنميتها والاستفادة منها.

يقول الدكتور "جون جي هيبن" — الرئيس الأسبق لجامعة برینستون: "التعليم... هو القدرة على مواجهة مواقف الحياة".

إذا انتهيت من قراءة الفصول الثلاثة الأولى من هذا الكتاب، ولم تجد نفسك مستعداً أكثر من ذي قبل لمواجهة مواقف الحياة؛ فسوف أعتبر هذا الكتاب قد

فشل تماماً معك؛ لأنك كما يقول هيربرت سبينسر: "إن الهدف الأسمى للتعليم ليس المعرفة، بل العمل".  
وهذا كتاب من أجل العمل.  
ديل كارنيجي / 1936

# تسعة اقتراحات للاستفادة القصوى من هذا الكتاب

1. إذا كنت ت تريد أن تحقق أقصى استفادة من هذا الكتاب، فهناك مطلب لا يمكن الاستغناء عنه — مطلب ضروري يفوق في أهميته أية قاعدة أو أسلوب. وإذا لم يكن لديك هذا المطلب الجوهرى فإن استخدام ألف قاعدة عن كيفية الدراسة لن يكون ذا جدوى كبيرة. أما إذا كانت لديك هذه الموهبة الأساسية، فبإمكانك أن تحقق المعجزات دون أن تقرأ أى اقتراحات للمساعدة على الاستفادة من هذا الكتاب.

ولكن ما هذا المطلب السحرى؟ فقط: رغبة عميقه وقوية للتعلم، وإصرار شديد على زيادة قدرتك على التعامل مع الناس.

كيف يتمنى لك تنمية هذا الدافع؟ يمكنك ذلك عندما تعمل على تذكير نفسك دائمًا بمدى أهمية هذه المبادئ بالنسبة لك. صور لنفسك كيف أن اتباع هذه المبادئ سوف يجعلك تعيش حياة أغنى وأسعد وأخصب وأكثر إشباعًا. قل لنفسك مرارًا وتكرارًا: "إن شهرتى وسعادتى وإحساسى بقيمتى يعتمد إلى حد كبير على مهاراتى فى التعامل مع الناس".

2. في البداية اقرأ كل فصل بشكل سريع لتلقى نظرة عامة على محتوياته وقد يغيرك هذا بالانتقال سريعاً إلى الفصل التالي. ولكن لا تفعل هذا — إلا إذا كنت تقرأ للتسلية فقط، أما إذا كنت تقرأ لأنك ت يريد أن تزيد من مهاراتك في التعامل مع الآخرين، فعليك أن تعيد قراءة كل فصل مرة أخرى بشكل دقيق. وعلى المدى البعيد سوف يؤدى هذا إلى توفير الوقت والحصول على نتائج أفضل.

3. توقف كثيراً في أثناء قراءتك لتفكر في كل ما تقرؤه. اسأل نفسك كيف ومتى يمكنك أن تستخدم كل مبدأ من هذه المبادئ.

4. اقرأ وبيدك قلم رصاص أو قلم فوسفورى، وعندما تجد اقتراحاً تشعر أن بإمكانك استخدامه ضع تحته خطًا. فإذا كان اقتراحاً مهماً للغاية؛ قم بوضع خط تحت كل جملة أو حده بالقلم الفوسفورى أو ضع أمامه علامة \*\*\*\* فوضع العلامات والخطوط في الكتب يجعلها أكثر إمتاعاً ويزيد كثيراً من سرعة مراجعتها.

5. لقد عرفت سيدة كانت تعمل مديرية مكتب لإحدى شركات التأمين لمدة خمسة عشر عاماً. وكانت تقرأ كل يوم جميع عقود التأمين التي أصدرتها شركتها خلال ذلك الشهر. نعم.. لقد كانت تقرأ نفس العقود شهراً بعد شهر وعاماً بعد عام. لماذا؟.. لأن التجربة علمتها أن هذه هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع بها أن تحفظ بنود هذه العقود واضحة في ذهنها.

وكلت قد قضيت ما يقرب من عامين أعدّ كتاباً عن التحدث العام، ومع هذا وجدت أنه علىَّ أن أستمر في مراجعته من وقت لآخر حتى أتذكر ما أكتبه في كتابي — وذلك لأننا ننسى بسرعة مذهلة.

ولذلك، إذا كنت ت يريد أن تحصل على فائدة مستمرة وحقيقة من هذا الكتاب، فلا تظن أن مجرد تصفحه لمرة واحدة سيكفي؛ فبعد قراءته كله بشكل دقيق، عليك أن تقضي عدة ساعات كل شهر في مراجعته. ألق عليه نظرة سريعة من وقت لآخر. استمر دائمًا في اكتساب إمكانيات التحسن الفنية التي مازالت في متناول يدك. تذكر أن استخدام هذه المبادئ يمكن أن يتحول إلى مجرد عادة من خلال حملة متواصلة ونشطة للمراجعة والتطبيق. وليس هناك أسلوب آخر.

6. يقول برنارديشو: "إذا علمت شخصاً شيئاً ما فإنه لن يتعلم أي شيء"، وقد كان "شو" على حق؛ فالتعليم عملية فعالة، ونحن نتعلم فقط من خلال العمل. ولذلك إذا كنت ت يريد أن تتقن المبادئ التي تقرؤها في هذا الكتاب، فعليك محاولة تطبيقها. قم بتطبيق هذه القواعد متى ستحت لك فرصة لذلك. فإذا لم تفعل فسرعان ما ستنساها؛ فالمعرفة التي يتم تطبيقها هي وحدها التي تظل عالقة بالذهن.

وقد تجد أن تطبيق هذه المبادئ بشكل دائم أمر صعب — وأنا واثق من هذا؛ فأنا الذي أعددت الكتاب، ولكنى كثيراً ما أواجه صعوبة في تطبيق كل ما دعوت إليه في هذا الكتاب: فعلى سبيل المثال.. عندما تكون غاضباً فيما أسهل أن تنتقد وتلوم بدلاً من أن تحاول أن تفهم وجهة نظر الآخرين، وكثيراً ما يكون الأسهل عليك أن تجد عيباً من أن تجد ميزة. والأقرب إلى طبيعة الإنسان أن يتحدث عما يريد لا أن يتتحدث عما يريده الآخرون، وهلم جرا. ولذلك عليك وأنت تقرأ هذا الكتاب أن تتذكر أنك لا تحاول فقط أن تكتسب معلومات، وإنما تحاول أن تخلق عادات، أو بمعنى آخر تجرب أسلوباً جديداً في الحياة — وهذا يتطلب منك وقتاً ومثابرة وتطبيقاً يومياً.

وعليك أن ترجع إلى هذه الصفحات كثيراً — اعتبر هذا الكتاب دليلاً عملياً في العلاقات الإنسانية، وعندما تواجه مشكلة من أي نوع — مثل التعامل مع طفل، أو كسب تأييد زوجتك لوجهة نظرك، أو إرضاء عميل ساخط — فتحب اللجوء إلى السلوكيات التلقائية المعتادة في مثل هذه المواقف؛ فعادة ما يكون هذا السلوك خاطئاً، وبدلاً من هذا ارجع إلى هذه الصفحات، وقم بمراجعة الفقرات التي كنت قد وضعت تحتها خطأ، ثم حاول تطبيق هذه الطرق الجديدة وراقبها وهي تصنع لك المعجزات.

7. اطلب من شريك حياتك أو ابنك أو زميلك في العمل أن يستقطع منك دولاراً أو عشرة دولارات في كل مرة يضبطك فيها متلبساً بانتهاك أحد هذه المبادئ — اجعل إتقان هذه المبادئ لعبة يومية.

8. ذات مرة في محاضرة في إحدى دوراتي.. ذكر رئيس مصرف مهم في "وول ستريت" نظاماً على الكفاءة كان قد استخدمه للتحسين الذاتي، ولم يكن هذا الرجل قد مر بجميع مراحل التعليم الرسمية، وعلى الرغم من ذلك أصبح واحداً من أهم خبراء الاقتصاد في أمريكا. وقد اعترف أنه يدين بمعظم الفضل في نجاحه للتطبيق الدائم لهذا النظام حياتي. وسأعرض إليك فيما يلى ما كان يفعله، وسوف أحاول أن أقدم لك الأمر كما قاله وذلك بقدر ما تسعفي الذكرة: "على مدار أعوام عديدة كنت أحافظ بدفتر مواعيد أكتب فيه كل ارتباطاتي اليومية، ولم تكن أسرتي تشركتني معها في أية خطط تنوى القيام بها مساء السبت؛ لأنهم يعرفون أننى أخصص جزءاً من كل ليلة سبتمبر للاختبار الذاتي والمراجعة والتقييم. وبعد العشاء كنت أذهب بمفردي لأفتح دفتر المواعيد، وأفكر في كل المقابلات والمناقشات والاجتماعات التي حدثت خلال الأسبوع، وكانت أسأل نفسي عن الأخطاء التي وقعت فيها في كل مرة، وكانت أسأل نفسي أيّ ما يلى:  
ما النجاحات التي فعلتها؟ وكيف كان بإمكاني تحسين أدائي؟  
ما الدرس الذي ينبغي أن أتعلم من هذه التجربة؟

غالباً ما كنت أجده أن هذه المراجعة الأسبوعية تجعلنى حزيناً؛ فكثيراً ما كنت أصاب بالدهشة من حجم الأخطاء التي وقعت فيها. ولاشك أنه مع مرور السنين أصبحت هذه الأخطاء أقل كثيراً، وأحياناً ما كنت أجده في نفسى الرغبة في امتداح نفسى قليلاً بعد هذه الجلسات. لقد استمر نظام التحليل والتعلم الذاتي هذا عاماً بعد عام، وقد أفادنى أكثر مما أفادنى أي نظام آخر جربته.

لقد ساعدنى هذا النظام على تحسين قدرتى على صنع القرارات — كما ساعدنى كثيراً في علاقاتى مع الناس، غير أننى لا أستطيع أن أنصحك به بشكل نهائى".

فلماذا لا تستخدم نظاماً مثل هذا لتقييم مدى التزامك بالمبادئ الواردة في هذا الكتاب؟ فإذا فعلت هذا؛ فستجد أمرين:  
الأول: أنك ستجد نفسك قد ارتبطت بعملية تعليمية ممتعة — وفي نفس الوقت لا تقدر قيمتها بثمن.  
الثانى: ستجد أن قدرتك على مقابلة الناس والتعامل معهم قد نمت بشكل هائل.

9. ستجد في نهاية هذا الكتاب عدداً من الصفحات البيضاء أعدت بحيث تضع فيها نجاحاتك في تطبيق هذه المبادئ. كن محدداً: أكتب الأسماء والتاريخ والنتائج؛ فمثل هذا السجل سوف يدفعك إلى مزيد من الجهد، وسوف تجد هذه الأشياء ممتعة عندما يقع بصرك عليها ذات مساء بعد أن تكون قد مرت أعوام على تدوينك لها.

إذن... لكي تحقق من هذا الكتاب الاستفادة القصوى:

- أ. نم بداخلك رغبة عميقة وملحة لتعلم مبادئ العلاقات الإنسانية.
- ب. اقرأ كل فصل مرتين قبل الانتقال للفصل الذي يليه.
- ج. بينما تقرأ، توقف بشكل متكرر حتى تتساءل عن مدى إمكانية تطبيق النصائح والاقتراحات الواردة.
- د. ظلل أو حدد كل اقتراح أو فكرة مهمة بالنسبة لك.
- هـ. تصفح الكتاب مرة كل شهر.
- وـ. طبّق هذه المبادئ في كل الفرص التي تسنح أمامك، استخدم الكتاب كدليل إرشادي لمساعدتك على حل مشاكلك اليومية.
- زـ. ابتكر لعبة حياتية من خلال تعلمك بأن تعرض على صديق ما بعض النقود (جنيه أو دينار مثلاً) في كل مرة يضيّطك متلبساً بانتهاك أحد هذه المبادئ.
- حـ. كل أسبوع، حدد مدى التقدم الذي تحرزه. حدد الأخطاء التي ارتكبها، والتحسينات التي حققتها، والدروس التي تعلمتها لمستقبلك.
- طـ. دُون ملاحظاتك في نهاية هذا الكتاب لتحديد توقيت وطريقة تطبيقك لهذه المبادئ.

## الجزء الأول

الأساليب الأساسية للتعامل مع الآخرين

## الفصل الأول

### إذا أردت جمع العسل؛ فلا تهدم خلية النحل

في السابع في مايو عام 1931 وصلت عملية مطاردة — كانت الأكثر إثارة على مدى تاريخ مدينة نيويورك — إلى ذروتها؛ وبعد أسبوع من البحث، استطاعت الشرطة محاصرة "كراولي" — ذلك السفاح الإرهابي المحترف الذي لم يكن يدخن أو يشرب الخمور — وذلك في شقة عشيقته في "وينست إنديفينو". وقد قامت قوة مكونة من مائة وخمسين رجل شرطة ومخبّأ سريّاً بمحاصرة وكر هذا المجرم في الطابق الأخير من المبني: فقاموا بعمل فتحات في السقف، وحاولوا أن يجبروا السفاح على الخروج باستخدام الغاز المسيل للدموع؛ فلما خابت محاولتهم هذه صوبوا بنادقهم الآلية من فوق المبني المحيطة، وعلى مدى أكثر من ساعة شهدت هذه المنطقة الهادئة الراقية صدى أصوات طلقات الرصاص، والبنادق الآلية، بينما كان "كراولي" يقع خلف مقعد ضخم وهو يطلق الرصاص بشكل متواصل على الشرطة، ووقف عشرة آلاف شخص يشاهدون المعركة في طل جو من الإثارة؛ فلم يكن شيء كهذا قد حدث من قبل في مدينة نيويورك.

وعندما تم القبض على "كراولي" أعلن مدير الأمن "ملروني" أن هذا الشخص المتمرس في الإجرام كان أحد أخطر المجرمين على مدى تاريخ مدينة نيويورك، وأضاف قائلاً: "لقد كان يمارس هوادة القتل كلما أتيحت له الفرصة".

ولكن كيف كانت نظرة "كراولي" لنفسه؟ في بينما كانت الشرطة تطلق نيرانها على شقته كتب "كراولي" رسالة وجهها: "إلى كل من يهمه الأمر" وبينما كان يكتب كان الدم ينزف من جروحه؛ بحيث ترك أثراً على الورق، وقد كتب "كراولي" في خطابه قائلاً: "في صدرى يقع قلب منهك، ولكنه عطوف — قلب لا يؤذى أحداً".

قبل إلقاء القبض عليه بوقت قصير، كان "كراولي" في حفل مع فتاته في أحد الطرق السريعة في لونج آيلاند، وفجأة اقترب أحد رجال الشرطة من السيارة وقال: "أرني رخصتك".

لم ينبس "كراولي" بینت شفة، بل أخرج مسدسه وأطلق وايلاً من الرصاص على رجل الشرطة فأرداه قتيلاً، وبينما كان الضابط يتهاوى قفز "كراولي" من السيارة، وجذب مسدس الضابط وأطلق عليه رصاصة أخرى. كان هذا هو السفاح المتمرس الذي قال: "في صدرى يقع قلب منهك، ولكنه عطوف — قلب لا يؤذى أحداً".

وحكم على "كراولى" بالموت صعقاً بالكهرباء، وعندما اقتادوه إلى غرفة الإعدام في سجن "سينج سينج"، ترى ماذا قال، هل قال: "هذا جزاء ما اقترفته من جراء قتل الآخرين"؟ لا، بل قال: "هذا جزاء الدفاع عن نفسى". أما مغزى القصة فهو "أن "كراولى" لم يُلْقِ باللوم على نفسه في أي شيء" — هل يعد أمراً غريباً أن يردد أحد المجرمين مثل هذا الكلام؟ إذا كنت تظن ذلك؛ فاستمع إلى هذا:

"لقد قضيت أفضل سنوات حياتي أمن السعادة للآخرين وأساعدهم على قضاء وقت ممتع، وكان جزائي هو الإهانة وملحقة الشرطة لي". هذا هو ما قاله آل كابوني أشهر سفاح في أمريكا، وأشهر زعيم عصابة في تاريخ شيكاغو. هذا المجرم لم يُدْنِ نفسه، بل إنه اعتبر نفسه أحد فاعلي الخير، ولكنه فاعل خيراً أساء الناس فهمه، ولم يقدروه حق قدره. وهذا هو نفس ما فعله "داتش شولتز" قبل أن يسقط صریعاً في نيويورك من جراء إطلاق الرصاص عليه من أحد أفراد العصابة، و"داتش شولتز" هو أحد أشهر المجرمين المطلوب القبض عليهم في نيويورك، وقد قال — في مقابلة صحافية — إنه كان فاعل خيراً، وكان يؤمن بهذا.

لقد تلقيت بعض المراسلات عن هذا الموضوع من "لويس لاوس" مأمور سجن "سينج سينج" الشهير لأعوام عديدة، والذي صرَحَ لـ "قليل فقط من نزلاء سجن سينج سينج" ينظرون إلى أنفسهم على أنهم أشخاص سيئون؟؛ فهم بشر مثلك ومثلك؛ ولذلك يبحثون لأنفسهم عن الحجة والمبرر، وبإمكانهم أن يخبروك عن السبب الذي دفعهم إلى السرقة أو القتل، وكل منهم يسوق تبريراته المنطقية أو غير المنطقية؛ وذلك لتبرير أفعالهم المعادية للمجتمع، بل ولأنفسهم، وبالتالي يصرُّون بشدة على أنهم ما كانوا يستحقون السجن بالمرة!

إذا كان أي من "آل كابوني"، و "كراولى"، و "داتش شولتز" وغيرهم من المجرمين الذين لا يتورعون عن أي شيء — لا يلومون أنفسهم؛ فماذا عن الأشخاص الذين تتعامل معهم أنا وأنت؟

وقد اعترف "جون وناميكر" مؤسس سلسلة المحلات التي تحمل اسمه قائلاً: "لقد علمتني تجارب ثلاثين عاماً مضت أنه من الغباء أن تعنف الآخرين وتنتقدُهم، وينبغي علىَّ أن أغلب على نقاط ضعفي بدلاً من أن أشغل نفسي بحقيقة أن الذكاء متفاوت بين الناس".

لقد تعلم "وناميكر" هذا الدرس في وقت مبكر — أما أنا، فقد كان علىَّ أن أتعثر على مدى ثلث قرن قبل أن يتضح لي أن هناك تسعًا وتسعين من بين كل مائة حالة لا يلقي الشخص باللوم على نفسه، بغض النظر بما إذا كان هذا صحيحاً أم خطأ.

والنقد أمر لا طائل من ورائه؛ حيث إنه يضع الشخص في موقف المدافع ويجعله عادة يبحث له عن مبرر، والنقد كذلك أمر خطير؛ لأنه يجرِّ كبارياء

الشخص، وهو شيء ثمين بالنسبة له، كما أنه يجرح إحساسه بقيمة ويشير لديه الاستياء.

وقد أثبتت "بي. في سكينر" عالم النفس العالمي — من خلال تجاربها — أن الحيوان الذي يكافأ على سلوكه الجيد يتعلم بسرعة أكبر، ويستمر على ما تعلمه بشكل أكثر فاعلية من الحيوان الذي يعاقب على سلوكه السيئ، وقد أوضحت الدراسات التالية أن نفس الأمر ينطبق على الإنسان؛ فالنقد لا يؤدي دائمًا إلى التغيير، كما أنه غالباً ما يثير الاستياء.

وقد قال "هانز سيلفي" أحد كبار علماء النفس: "المرء يخاف من النقد بنفس مقدار تعطشه للمدح".

وما يشيره النقد من استياء من الممكن أن يقتل الروح المعنوية للأشخاص؛ كالموظف، وأعضاء الأسرة، والأصدقاء، ومع هذا لا يؤدي إلى تصحيح الموقف الذي نتج عنه هذا النقد.

من مسئوليات "جورج بي. جونسون"، من "إينيد" بأوكلاهوما - موظف أمن بإحدى الشركات الهندسية — التأكد من ارتداء الموظفين للخوذات المعدنية في أوقات عملهم في موقع العمل، وقد قال إنه عندما كان يصادف عملاً غير مرتدien لهذه الخوذة كان يخبرهم بشكل تغلب عليه صيغة الأمر بما تقوله اللائحة، وأن عليهم أن ينصاعوا لها، ونتيجة لهذا كان يجد منهم انصياعاً تشوّبه مشاعر الغضب، وغالباً ما كانوا ينزعون هذه الخوذات بعد انصرافه.

ولهذا قرر أن يتبع منهجاً آخر في التعامل معهم: فعندما وجده بعض العمال غير مرتدien للخوذات سألهما إذا كانت هذه الخوذات غير مريحة أو مناسبة لهم، ثم ذكرهم بعد ذلك — بكلام مفعم بمشاعر الود والحب — بأن هذه الخوذات لم تصمم إلا لحمايةهم من الإصابة، ثم اقترح عليهم ارتداءها في أثناء العمل، وكانت النتيجة زيادة الانصياع للائحة دون استياء أو غضب.

وهناك أمثلة كثيرة لعدم جدو الأسلوب النقدي، ومن هذه الأمثلة ما يصل إلى الآلاف من صفحات التاريخ، ومن ذلك — على سبيل المثال — المعركة التي دارت بين "تيودور روزفلت" والرئيس "تافت" — وهي المعركة التي أدت إلى حدوث شق في صفوف الحزب الجمهوري، ووضعت "ودرو ويلسون" في البيت الأبيض، وكانت من الأسباب التي أسهمت في نشوب الحرب العالمية الأولى، كما غيرت مسار التاريخ. وسوف نستعرض فيما يلى بعض الحقائق: فعندما خرج "تيودور روزفلت" من البيت الأبيض عام 1908 ساند "تافت"، الذي تم انتخابه رئيساً، ثم ذهب تيودر بعد ذلك إلى إفريقيا لممارسة هواية اصطياد السباع، وعندما عاد انقلب على "تافت"، وانتقده لتحفظه، وحاول أن يرشح نفسه لفترة رئاسة ثلاثة، وشكل حزب "بول موس"، وقام بمواجهة الحزب الجمهوري مما أدى إلى انهياره؛ حيث إن الحزب الجمهوري لم ينجح إلا في ولايتين خلال الانتخابات التالية: ولاية فيرمونت وولاية أوتاه، وكانت هذه أكبر هزيمة شهدتها الحزب الجمهوري في التاريخ.

وهكذا لام "تيودور روزفلت" الرئيس تافت، ولكن هل لام الرئيس "تافت" نفسه؟ بالطبع لا؛ فقد قال، بينما تذرف عيناه الدموع: "إنني لا أرى تصرفاً كان يمكنني أن أفعله أفضل مما فعلت".

من كان المخطئ: "تيودور روزفلت" أم "تافت"؟ في الحقيقة لا أعرف، بل لا يهمنى أن أعرف. إن ما أريد أن أوضحه هو أن كل انتقادات "روزفلت" لم تستطع إقناع "تافت" بأنه كان مخطئاً، بل جعلته يسعى جاهداً ليسوق التبريرات لنفسه، وأن يكرر وعييناه تذرفان الدموع — قوله: "إنني لا أرى تصرفاً كان يمكنني أن أفعله أفضل مما فعلت".

أو انظر إلى فضيحة "تى بوت دوم أويل"، وقد ظلت الصحف تتناول هذه الفضيحة باستثناء خلال أوائل العشرينيات من القرن العشرين، وقد هزت هذه الفضيحة الأمة بأكملها، وليس هناك في ذاكرة الشعب الأمريكي الآن شيء مثل هذا الذي شهدته الحياة العامة، وإليك الحقائق المجردة المتعلقة بهذه الفضيحة: كلف "ألبرت بي فول" وزير الداخلية في حكومة "هاردينغ" بتوجيه احتياطى البترول الحكومى في "إيليك هيل" و"تيبوت دوم"، وهى احتياطات البترول التي كانت قد خصصت لاستخدامات الأسطول المستقبلية. هل سمح هذا الوزير بتقديم عروض تنافسية؟ لا، لم يفعل ذلك، بل قام مباشرة بتسليم هذا العقد الذى كانت قيمته المادية عالية جدًا إلى صديقه "إدوارد. إل. دوهينى"، فما كان من دوهينى إلا أن أعطى الوزير "فول" ما اصطلاح على تسميته أنه "قرض"، وكان يبلغ مائة ألف دولار، وبعد ذلك استغل الوزير سلطته وأمر جنود البحرية في المنطقة بإبعاد المنافسين الذين كانت آبارهم المجاورة تسحب البترول من احتياطات منطقة "إيليك هيل"، وبعد أن أبعد هؤلاء المنافسون بالقوة أسرعوا إلى القضاء ليتضح للناس بعد ذلك فضيحة "تيبوت دوم"، وذاع الأمر حتى دمر حكومة هاردينغ، وأثار استثناء الأمة بأكملها، وأصبح الحزب الجمهوري مهدداً بالانهيار، وتم وضع "ألبرت ب. فول" خلف قضبان السجن.

لقد انتقد "فول" بشكل شرس انتقاداً لم يتعرض له إلا قلائل في الحياة العامة؛ فهل تاب بعد ذلك؟ أبداً، لم يفعل؛ فبعد الفضيحة بأعوام أعلن "هيربرت هوفر" في كلمة عامة أن وفاة الرئيس "هاردينغ" إنما كانت بسبب ذلك القلق والهم الذهني الذي أصابه من جراء خيانة صديق له، وعندما سمعت زوجة "فول" ذلك هبت من على كرسيها وهي تبكي وتلوح بقبضتها رافضة ما يقال، وهي تقول: "ماذا: أتقول إن "فول" خان "هاردينغ"؟ لا، إن زوجي لم يخن أحداً أبداً؛ فهذا البيت لو ملع ذهباً ما كان ليغير زوجي على فعل أي شيء خطأ — فهو لم يخن، بل كان هناك من خانه وأدى به إلى هذا المصير الأليم".

وذلك هي الطبيعة البشرية كما رأيناها من خلال مواقف واقعية، ورأينا كيف أن المخطئين يلقون اللوم على الجميع إلا أنفسهم. وجميعهم هكذا؛ ولذلك عندما يجد شخص منا في نفسه الرغبة لانتقاد شخص آخر؛ فليتذكر "آل

كابوني"، و "كراولى"، و "ألبرت فول"، وليدرك أن الانتقادات مثل الحمام الزاجل تعود أدراجها مرة أخرى. إن الشخص الذى سنقوم بانتقاده غالباً ما سيوجد لنفسه مبررات لانتقادنا فى المقابل، أو يفعل كما فعل الرئيس "تافت" ويقول: "إنى لا أرى تصرفاً كان يمكننى أن أفعله أفضل مما فعلت".

وفي صبيحة الخامس عشر من أبريل عام 1865 كان "أبراهام لينكولن" راقداً بينما كان يُحتضر فى أحد الفنادق الرخيصة التى تقع بالقرب من مسرح فورد، وهو المكان الذى أطلق منه "جون ويلكس بوث" الرصاص عليه، وكان جسد "لينكولن" الطويل ممدداً بشكل غير مستقيم على سرير قصير بالنسبة له، وفوق السرير علقت على الحائط صورة مقلدة للوحة "روزا بونهير" الشهيرة "عرض الخيال"، ومصباح غاز يبعث على الكآبة وقد سطع منه ضوء أصفر.

وبينما كان "لينكولن" يُحتضر قال "ستانتون" وزير شئون الحرب: "إن الذى يرقد أمامنا هو أعظم قائد رأه العالم".

فماذا كان سر نجاح "لينكولن" فى التعامل مع الناس؟ لقد درست حياة "لينكولن" لمدة عشرة أعوام، وخصصت ثلاث سنوات كاملة لكتابه ومراجعة كتاب عنوانه "لينكولن" الذى لا نعرفه"، وأعتقد أننى خرجت بدراسة عن شخصية "لينكولن" وحياته العائلية، وبذلت أقصى جهدٍ لدى لجعل هذه الدراسة مفصلة وشاملة، وقد أجريت دراسة خاصة لأسلوب "لينكولن" فى التعامل مع الناس. هل كان يبالغ فى النقد؟ نعم؛ فعندما كان شاباً فى وادى "بایجون جريك" فى إنديانا لم يكن ينتقد الآخرين فقط، بل كان يفرط فى السخرية منهم، وكان يكتب صفحات من هذه الانتقادات فى شكل خطابات وقصائد ويلقى بها على الطرق الزراعية؛ حيث كان المؤكد أن يجدها أصحابها، وقد أثار أحد هذه الخطابات استياءً ظل مشتعلًا طيلة حياته.

وحتى بعد أن مارس "لينكولن" المحاماة فى "سبرينج فيلد" فى إلينوى، كان يهاجم خصومه علىًّا من خلال خطابات كان ينشرها فى الصحف، ولكنه كان يفعل ذلك بين الحين والحين.

فى خريف عام 1842 سخر من سياسى مغرور ومشاكىـس كان يدعى "جيمز شيلدرز" — حيث كتب فيه قصيدة هجاء من خلال رسالة من مجهول نشرت فى جريدة "سبرينج فيلد جورنال"، وعجبت المدينة بالضحك، واشتد الحنق على "شيلدرز"، وخاصة أنه كان يتمتع بقدر من الحساسية والكبرباء، ولكن "شيلدرز" عرف كاتب الخطاب: فما كان منه إلا أن امتطى جواهه وبدأ يبحث عنه وتحداه أن يبارزه، ولم يكن "لينكولن" يريد مبارزته؛ فقد كان دائمًا ما يعارضها، ولكنه لم يستطع تجنبها حتى يحفظ كرامته، وقد أعطى حرية اختيار نوع السلاح؛ ولأنه كان يتمتع بأذرع طويلة فقد اختار سيف الخيالة العريض، وأخذ دروساً فى الحرب بالسيف على يد أحد خريجى كلية "ويست بوينت"، وفي اليوم المحدد تقابل هو و "شيلدرز" على أحد التلال الرملية على صفاف المسيسيبي وهما

على استعداد للمبارزة حتى الموت، ولكن في اللحظة الأخيرة تدخل مساعدوهم وأوقفوا المبارزة.

وقد كان هذا الحدث هو أكثر الأحداث الشخصية إثارة في حياة "لينكولن"، والذي تعلم فيه درسًا مهمًا في التعامل مع الآخرين، وبعدها لم يكتب أية رسالة سب، ولم يسرّ من أحد، ولعله من وقتها لم ينتقد شيئاً في أي شخص. خلال الحرب الأهلية أخذ "لينكولن" يعيّن جنرالات تلو الآخر على رأس جيش "بوتوماك"، وكان كل واحد منهم — "ماك كليلان"،

و"بوب"، و"بيرنسايد"، و"هوكر"، و"ميد" — يتخطى بشكل مأساوي؛ مما كان يجعل "لينكولن" يفكر في حيرة ويأس بينما يذرع الغرفة جيئة وذهاباً. وكان نصف الأمة ينتقدون بشدة هؤلاء الجنرالات الذين تعوزهم الكفاءة؛ أما "لينكولن" فقد احتفظ ببراءة جاسه، وظل صامتاً دون أن يضمّر كراهية لأحد منهم، وكان من تعبيراته المفضلة: "لا تنتقد أحداً لا ينتقدك".

وعندما قامت زوجة "لينكولن" وأخرون بالحديث بشكل قاس عن الجنوبيين، رد عليهم "لينكولن" قائلاً: "لا تنتقدوه؛ فإننا لو كنا في مثل ظروفهم ما فعلنا إلا ما فعلوا".

وعلى الرغم من كل هذا فما أكثر فرص النقد التي واجهت "لينكولن"؟ لذا نأخذ مثالاً واحداً على هذا:

وأقيمت معركة "جيتسبرج" خلال الأيام الثلاثة الأولى من يوليو عام 1863، وخلال ليلة الرابع من يوليو بدأ "لي" الانسحاب نحو الجنوب، بينما كانت السحب السوداء التي تسبّق العاصفة قد غمرت البلاد بالأمطار، وعندما وصل "لي" إلى البوتوسماك بجيشه المنهزم وجد أمامه نهرًا قد ارتفع ماؤه، ولم يكن بمقدوره أن يتجاوزه، ومن خلفه جيش الوحدة المنتصر، وهكذا وجد "لي" نفسه في مصيدة لا فكاك منها، ورأى "لينكولن" ذلك، ووجد أن أمامه فرصة ذهبية جاءته من السماء؛ فرصة لإحكام القبضة على جيش "لي" وإنتهاء الحرب في الحال، ولذلك، وبينما كان "لينكولن" يملؤه الأمل ببعث بأوامره إلى "ميد" بألا يعقد مجلس حرب، وأن يهاجم "لي" في الحال، وأرسل "لينكولن" أوامره برقياً، ثم أرسل بعد ذلك مبعوثاً خاصاً إلى "ميد" يأمره بالتحرك في الحال، فماذا فعل الجنرال "ميد"؟ لقد فعل عكس ما أمر به تماماً؛ حيث عقد مجلس حرب في انتهاك مباشر لأوامر "لينكولن"، وتعدد في التحرك، وماطل في التنفيذ، وبعث إلى "لينكولن" بكل أنواع المبررات، ورفض تماماً مهاجمة "لي"، وفي نهاية الأمر انخفض منسوب المياه واستطاع "لي" الهرب بقواته عبر المياه.

واهتاج "لينكولن" وصاح في ابنه "روبرت": "ماذا يعني هذا؟ يا إلهي! ماذا يعني هذا؟ لقد كانوا في متداول أيدينا، وما كان علينا إلا أن نمد يدينا حتى يكونوا في قبضتنا، ومع هذا فما كان بإمكانى أن أقول أو أفعل شيئاً يجعل الجيش

يُتحرك؛ ففي ظل هذه الظروف كان بمقدور أي جنرال أن يهزم "لي"، ولو أني كنت هناك لكنني قد هزمنه بنفسي".

وفي ظل شعوره بخيبة الأمل والمرارة جلس "لينكولن" وكتب الخطاب التالي لـ"ميد"، وتذكر أنه — في تلك المرحلة في حياة "لينكولن" — كان متحفظاً للغاية في تعبيراته؛ ولهذا فإن هذا الخطاب الذي كتبه "لينكولن" عام 1863 كان يمثل أعنف توبیخ لدى "لينكولن".

عزيزي الجنرال "ميد"،

لا أعتقد أنك تقدر ما ينطوي عليه هرب "لي" من نكبة وضياع فرصة حقيقة؛ لقد كان بين أيدينا، ولو أنك هاجمته وكانت هذه الفرصة — مع ما أحرزناه من انتصارات — هي نهاية الحرب، ولكن في ظل هذا الوضع ستطول الحرب ولا يعرف لها أحد نهاية، وما دمت لم تستطع مهاجمة "لي" يوم الاثنين الماضي بشكل آمن؛ فكيف سيمكنك أن تفعل هذا جنوب النهر مع عدد الجنود الأقل الذين ستتصطحبهم معك؛ حيث إنك لن تأخذ أكثر من ثلثي القوة التي كانت معك وقتها، وفي ظل هذا الوضع لن يكون من الحكمة أن أتوقع منك أن تبلي بلاءً حسناً. لقد ضاعت فرصتك الذهبية، ولقد أصابني هذا بالكآبة في الحال.

ماذا كان رد فعل "ميد" في اعتقادك عندما قرأ الخطاب؟

لم ير "ميد" هذا الخطاب بالمرة؛ حيث إن "لينكولن" لم يرسله، بل وجد بين أوراقه بعد موته.

وأعتقد — وهذا مجرد تخمين — أنه بعد كتابة الخطاب نظر "لينكولن" من النافذة وقال لنفسه: "سأنتظر دقيقة. ربما كان علىَّ ألا أتعجل؛ فمن السهل أن أجلس هنا في ظل هذا الجو الهادئ في البيت الأبيض وأأمر "ميد" بالهجوم، ولكن لو أني كنت في "جيتسبريج"، ولو أني شاهدت ما شاهده "ميد" من دماء خلال الأسبوع الماضي، ولو اخترقت مسامعي صرخات وصياح الجرحى والمحترضين — لربما دعاني هذا إلى عدم الرغبة في الهجوم كما فعل "ميد"؛ ولو كان لدى نفس سمات التردد التي كانت لدى "ميد" لكنني قد فعلت ما فعله. على أية حال لقد انتهى الأمر الآن، وإذا أرسلت هذا الخطاب ربما خفف هذا من مشاعري، ولكنه سيجعل "ميد" يبحث له عن مبررات وحجج، وسيجعله يلقى باللوم علىَّ، كما سيثير مشاعر الغضب لديه لتحول دون الاستفادة منه كقائد، وربما دفعه هذا إلى الاستقالة من الجيش".

ولذلك — وكما قلت — فقد وضع "لينكولن" الخطاب جانباً؛ لأنه تعلم من خلال التجربة أن النقد الحاد والتوبیخ غالباً لا يأتي بشمرة.

وقد قال "تيودور روزفلت" إنه عندما كان رئيساً وتواجهه مشكلة محيرة كان يضطجع على كرسيه، وينظر إلى لوحة كبيرة لـ"لينكولن" كانت معلقة فوق مكتبه في البيت الأبيض، ويسأل نفسه: "ماذا كان "لينكولن" سيفعل لو كان مكانى؟ وكيف كان سيحل المشكلة؟".

ولذلك، فعلينا بعد ذلك حينما نشعر برغبة في توجيه شخص ما أن يخرج من محفظة نقودنا عملة ورقية فئة خمسة دولارات، وننظر إلى صورة "لينكولن" المطبوعة على هذه العملة ونسأل: "كيف كان "لينكولن" سيعالج هذه المشكلة لو تعرض لها؟".

وكان "مارك توين" غالباً يفقد أعصابه من آن لآخر، ويكتب خطابات مفعمة بالنقد والتوجيه، ومن ذلك على سبيل المثال أنه ذات مرة كتب إلى رجل أثار غضبه: "إن ما تستحقه هو تصريح بالدفن، وما عليك إلا أن تتكلم، وسأتأكد من حصولك عليه"، وفي مناسبة أخرى كتب إلى أحد المحررين عن محاولات أحد المصححين لتحسين "إملائه وعلامات الترقيم الخاصة بكتاباته": حيث أمر قائلاً: "من الآن فصاعداً ضع المادة التي أكتبها كما هي دون أي تغيير، وتأكد من احتفاظ المصحح باقتراحاته لنفسه في عقله المتعفن".

وقد كانت كتابة هذه الخطابات اللاذعة تسمح لـ "مارك توين" بأن يشعر بتحسن؛ حيث إنها كانت تجعله يعبر عن غضبه، ولم تكن هذه الخطابات تتسبب في أي ضرر لأحد؛ لأن زوجته كانت ترفع هذه الخطابات بشكل سري من البريد، ولم تكن هذه الخطابات ترسل أبداً.

هل تعرف شخصاً ما ترغبه في تغييره وتقويمه وتحسينه؟ حسناً، هذا أمر جميل، وأنا أتفق معك تماماً في هذا، ولكن لماذا لا تبدأ بنفسك؟ وتبداً من خلال النظر إلى ذلك؛ فهذا أكثر فائدة من محاولة تحسين الآخرين، وأقل بكثير في خطورته، وقد قال "كونفيشيوس": "لا تُشكِّلْ من وجود الثلج على سقف جارك، بينما عتبة بابك غير نظيفة".

وعندما كنت لا أزال صغيراً كنت أحاول جاهداً أن يعجب الآخرون بي — كتبت خطاباً غبياً لـ "ريتشارد هاردينج ديفيز" — وهو كاتب وأديب مرموق في أمريكا — وكانت وقتها أكتب مقالة في مجلة عن المؤلفين، وطلبت من "ديفيز" أن يخبرني عن أسلوبه في العمل، وقبل ذلك بأسابيع كنت قد تلقيت خطاباً من شخص ما كتب في آخره: "ملحوظة: هذا الخطاب قمت بإملائه ولم أراجعه"، وقد أتعجبت به كثيراً، وشعرت أن هذا الكاتب لابد أن يكون مشغولاً ومهمماً، في حين أتنى لم أكن مشغولاً بالمرة ولكنني كنت شغوفاً بخلق انطباع لدى "ريتشارد هاردينج ديفيز"، ولذلك أنهيت خطابي القصير بهذه الكلمات: "ملحوظة: هذا الخطاب قمت بإملائه ولم أراجعه".

ولم يجهد "ريتشارد هاردينج" نفسه في الرد على الخطاب؛ بل ردَه إلىَ وقد كتب في آخره على عجلة: "ليس هناك شيء يفوق سوء أخلاقك سوى سوء أخلاقك"، وقد كان على صواب؛ حيث إنني قد ارتكبت بعض الحماقات وربما كنت أستحق هذا التوجيه؛ ولأنني بشر فقد أثار هذا استيائي بشدة، خاصة بعد أن سمعت عن خبر وفاة "هاردينج ديفيز" بعد ذلك بعشرين سنة، وكانت الفكرة الوحيدة التي ظلت تشغلي تفكيري — وكم أشعر بالخجل من الاعتراف بها — هي الضرار والأذى اللذين سببهما لي "ديفيز".

إذا كنا نريد أن نثير استياءً يظل عالقاً بالذهن لعقود ويستمر حتى الموت فما علينا إلا أن ننغمض في قليل من النقد اللاذع، بغض النظر عن مدى تأكينا من أن هذا النقد له ما يبرره.

وعن تعاملنا مع الآخرين علينا أن ندرك أننا لا نتعامل مع أناس منطقين بل عاطفيين، ويتصرفون جميعاً بالتحيز، ويحررهم الغرور والكبرياء. وقد كان النقد اللاذع سبباً في إقلاع "توماس هاردي" عن الكتابة القصصية، وهو أحد أعظم كتاب القصة إثراً للأدب الإنجليزي، وهذا النقد أيضاً كان سبباً في انتحار "توماس تشايتتون" الشاعر الإنجليزي.

أما "بينيامين فرانكلين" – الذي كانت تعوزه اللباقة في شبابه – فقد أصبح شخصاً دبلوماسياً للغاية وبارعاً للغاية في التعامل مع الآخرين لدرجة أنه أصبح سفيراً للولايات المتحدة في فرنسا، مما السر في نجاحه؟ يرد "فرانكلين" على هذا السؤال قائلاً: "لم أكن أتحدث بسوء عن أي شخص، ولكنني كنت أتحدث بكل خير أعرفه عن أي شخص أعرفه".

وما أسهل على أي شخص أحمق أن ينتقد ويدين ويشكو، وهذا ما يفعله معظم الحمقى. أما أن تكون شخصاً متفهماً ومتسامحاً؛ فهذا يتطلب شخصية مميزة وضيطاً للنفس.

وهذا "بوب هوفر" المهندس الطيار المعروف، والذي كثيراً ما كان يشتراك في العروض الجوية – كان ذات مرة عائداً إلى منزله في لوس أنجلوس بعد أن أدى عرضاً جوياً في سان دييجو، وعلى بعد ثلاثة قدم في الجو توقف المحركان الموجودان في الطائرة فجأة، ومن خلال مناورة بارعة استطاع "هوفر" أن يهبط بالطائرة، ولكنها أصيبت بأضرار بالغة، إلا أنه لم يصب أي من طاقمها؛ وذلك طبقاً لما ورد في مجلة "العمليات الجوية".

وكان أول ما فعله هوفر بعد هذا الهبوط الاضطراري أن اختبر وقود الطائرة، وكما توقع: فقد وجد أن هذه الطائرة القاذفة التي اشتركت في الحرب العالمية الثانية كانت مزودة بوقود طائرة نفاثة بدلاً من الجازولين.

وبمجرد أن عاد إلى المطار طلب أن يرى "الميكانيكي" الذي كان يقوم على صيانة طائرته، وكان هذا الشاب يشعر بمرارة كبيرة من الخطأ الذي فعله، وعندما اقترب منه "هوفر" انهرت الدموع من عينيه، فها هو قد تسبب في فقدان طائرة ثمينة جداً، وكذلك أن يتسبب في إزهاق ثلاثة أرواح.

ولك أن تخيل مدى غضب "هوفر"، وفي مثل هذه الحالة لنا أن نتوقع من هذا الطيار المتميز الفخور أن يمطره بوابل من التعنيف بسبب إهماله، ولكن "هوفر" لم يعنده، بل إنه حتى لم ينتقده، ولكنه وضع ذراعه الضخم على كتف الرجل وقال له: "حتى أبرهن لك على ثقتي بأنك لن تكرر هذا الخطأ مرة أخرى؛ فإننا أريد منك أن تجهز طائرتين" إف 15" غداً".

وغالباً ما يشعر الآباء بميل إلى انتقاد أبنائهم، وما سنتوقعه مني أن أقول لك: "لا تفعل هذا". لا... لن أقول لك ذلك، وكل ما سأ قوله لك: "قبل أن تنتقدهم عليك أن تقرأ إحدى كلاسيكيات الصحافة الأمريكية، وهي "الأب يسامح". لقد ظهرت هذه المقالة في البداية كافتتاحية لجريدة "بيبولز هوم جورنال"، وقد أعدنا طباعتها هنا بإذن من المؤلف، كما تم إيجازها في مجلة "مختصر القاري".

مقالة "الأب يسامح" هي واحدة من المقالات التي كتبت في لحظات من المشاعر الصادقة، ولمست وترًا حساساً لدى العديد من القراء؛ بحيث أصبحت أكثر المقالات التي تعاد طباعتها على مدار العام، وقد كتب مؤلف المقالة قائلاً: "إن هذه المقالة منذ أن ظهرت للمرة الأولى وهي تُنشر في مئات المجلات والنشرات التي تصدرها المتاجر. وفي الصحف المنتشرة في جميع أرجاء البلاد، وقد أعيدت طباعتها كاملاً تقريباً بالعديد من اللغات الأجنبية، وقد أعطيت إذنًا شخصياً للآلاف ممن كانوا يريدون قراءتها في المدارس ودور العبادة وقاعات المحاضرات، وقد أذيعت على الهواء في مناسبات وبرامج عديدة، والأغرب هو أن المجلات الجامعية الدورية استخدمت هذه المقالة كما استخدمتها مجالس المدارس الثانوية؛ فمقالة صغيرة قد تجد أحياناً قبولاً بشكل غريب، وهو ما حدث مع هذه المقالة.

## الأب يسامح

### دابليو. ليفينجستون لارند

أصغ إلى يا بني: إنني أقول هذا بينما ترقد أنت نائماً في فراشك، وقد وضعتك يدك الصغيرة تحت خدك، وقد التصقت خصلات شعرك الأشقر بجبهةك الرطبة. لقد تسللت إلى حجرتك وحدي؛ فمنذ دقائق قليلة كنت جالساً أتصفح أوراقى في المكتبة، وسيطرت علىّ موجة من الندم، فحضرت إلى جوارك شاعراً بالذنب.

وإليك يا بني ما كنت أفكّر فيه.. لقد كنت حادداً معك، وعنفك عندما كنت ترتدى ملابس المدرسة؛ لأنك مسحت وجهك بالمنشفة مسحاً خفيقاً، واستأت من عدم تنظيفك للحذاء، وصحت فيك غاضباً حينما أقيمت بعض الأشياء على الأرض.

وعند الإفطار تصيدت الأخطاء لك أيضاً، فقد أوقعت بعض الأشياء، ولم يعجبك الطعام الخاص بك، ووضعت مرفقك على المنضدة، ووضعت طبقة سميكه من الزبد على خبزك. وبينما كنت تشرع في اللعب تحركت أنا لألحق بالقطار واستدررت أنت إلىّ ولوحت بيديك قائلاً: مع السلامة، فما كان مني إلا أن عبست في وجهك ورددت قائلاً: استقم في وقوفك!

ثم بدأت الكَرَّة من جديد في أواخر الظهيرة، فعندما سلكت الطريق لمحتك تجلس على ركبتيك وأنت تلعب، وكانت هناك ثقوب في جوربك، فاختفت أمام أصدقائك باقتيادك أمامي إلى المنزل؛ فقد كانت الجوارب غالبية الثمن، ولو اشتريتها لكنت أكثر حرضاً عليها! تخيل هذا يا بني من أب!

هل تتذكر — بعد ذلك — عندما كنت أقرأ في المكتبة كيف أتيت لي بعد أن أصبحت رجلاً، وقد بدت على عينيك نظرة حزينة بعض الشيء؟ وعندما رفعت رأسى لأنظر إليك وأناأشعر بالضجر من هذه المقاطعة، وجدتك تقف أمام الباب في تردد وحيرة، فقلت لك بحده: "ماذا تريد؟".

لم تجب عن سؤالي، ولكنك جريت نحو سريعاً، وألقيت بذراعيك نحو عنقى وقبلتني، وأحکمت ذراعيك الصغيرتين بمحبة زرعها الله في قلبك، ولم تذبل هذه المحبة بسبب إهمالى لها، ثم ذهبت بعد ذلك وصعدت السلم.

حسناً يا بني، لم يمر وقت طويلاً بعد هذا إلا ووجدت الورقة التي أقرؤها قد انزلقت من بين يدي، وقد انتابنى شعور رهيب بالخوف أثار ضجرك: ماذا فعلت بي تلك العادة؟ عادة تصيد الأخطاء والتعنيف - فقد كانت هذه مكافأة لك لكونك صبياً، ولم يكن تصرفى هذا لأننى لم أكن أحبك، وإنما لأننى كنت أنتظر الكثير منك، وكنت أقيِّمك بمقاييس البالغين.

لقد كانت هناك كثيرة أشياء كثيرة جيدة وجميلة في شخصيتك؛ فقلبك الصغير كالفجر الذي يطل على التلال الواسعة، وقد ظهر هذا واضحاً في اندفاعك التلقائي نحو وقبيلك لي قبل النوم. لا شيء آخر يهمنى الليلة يا بني، لقد جئت إلى جوارك في الظلام جالساً وأناأشعر بالخجل من نفسي.

وكان كل هذا تضحية بسيطة من أجلك، وأنا أعلم أنك لن تفهم هذه الأشياء لو أخبرتك بها وأنت مستيقظ، ولكننى في الغد سأكون أباً حقيقياً، وسوف أصادقك، وأعانى عندما تعانى، وأضحكك عندما تضحك، وسوف أعض على لسانى عندما تلح على كلمات الضجر، وسأظل أقول لنفسى كما لو كان هذا نوعاً من الطقوس: "إنه مجرد صبي — صبي صغير".

إننى أظن أننى كنت أنظر إليك كرجل، ولكننى — وأنا أنظر إليك الآن يا بني وأنت ترقد منهكاً على سريرك الصغير — أراك مازلت رضيغاً، والبارحة كنت بين ذراعي أمك ورأسك على كتفها — لقد قسوت عليك بالقدر الكبير.. الكثير بدلاً من إدانة الآخرين، علينا محاولة فهمهم، ومحاولة معرفة الدافع وراء ما يفعلونه، فهذا أكثر إفاده وإثارة للاهتمام من النقد، كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، "أن تعرف الجميع فهذا يعني أن تسامح الجميع".

وكما قال الدكتور جونسون: "إن الله تعالى، يا سيدى، لا يحاسب الإنسان إلا بعد نهاية حياته".

ف لماذا نتعجل أنا وأنت فعل ذلك؟

مبدأ 1

لا تنتقد أو تتهم أو  
تشك .

## الفصل الثاني

### السر العظيم للتعامل مع الناس

هناك طريقة واحدة فقط لدفع أي شخص إلى أداء أي شيء أنت بحاجة لأن يفعله. هل توقفت يوماً للتفكير في هذه الطريقة؟ نعم.. هي طريقة واحدة: وهي أن تجعل الشخص الآخر يرغب في فعل ذلك الشيء! وتذكر أنه لا توجد طريقة أخرى.

بالطبع يمكنك أن تدفع شخصاً ما إلى إعطائك ساعته من خلال تصويب مسدس إلى صدره، وبإمكانك أن تجعل موظفيك يتعاونون معك إذا أدرت لهم ظهرك وهددتهم بالفصل، وبإمكانك أن تجعل الصبي يفعل ما تريد بالسوط أو بالتهديد، ولكن هذه الطرق القاسية لها تداعيات كريهة للغاية. والطريقة الوحيدة لجعلك تفعل أي شيء هي أن تحصل على ما تريد. فماذا تريدين؟

يقول "سيجموند فرويد" إن أي شيء تفعله أو أفعله ينبع من دافعين: الجنس، والرغبة في أن تكون عظيماً.

أما "جون ديوي" — أحد أكثر الفلاسفة الأمريكيين المتأثرين — فقد صاغ هذا المعنى في عبارة مختلفة بعض الشيء؛ حيث قال: إن أعمق الدوافع في الطبيعة البشرية هي "الرغبة في أن تكون مهماً". تذكر هذه العبارة "الرغبة في أن تكون مهماً": لأنها ذات مغزى كبير، وسوف تقرؤها كثيراً في هذا الكتاب.

ماذا تريدين؟ إننا لا نريدك هنا أن تذكر أشياء كثيرة، وإنما تلك الأشياء القليلة التي ترغبها وتتوق إليها بنوع من الإصرار المشروع. ومن الأشياء التي يريدها معظم الناس:

1. الصحة والحفاظ على الحياة.

2. الطعام.

3. النوم.

4. المال وما يُشتَرِى بالمال.

5. الحياة في الآخرة.

6. الإشباع الجنسي.

7. رفاهية أبنائنا.

8. الشعور بالأهمية.

وعادة ما يتم إشباع كل هذه الرغبات تقريرياً، إلا واحدة، وهي رغبة — تعادل تقريرياً في عمقها وإلحاحها — الرغبة في الطعام والنوم — قلما يتم إشباعها. هذه

الرغبة هي ما يسميها "فرويد": "الرغبة في أن تكون عظيماً"، ويسمىها "ديوي": "الرغبة في أن تكون مهماً".

ذات مرة افتحت "لينكولن" خطاباً بالقول: "الجميع يحب المدح"، وقد قال "ويليام جيمز": "إن القاعدة الأساسية في الطبيعة البشرية هي النزوع إلى التقدير"، ولللاحظ هنا أنه لم يتحدث عن الرغبة أو التمني أو التشوّق وإنما قال "النزوع إلى التقدير".

وهذا التعطش البشري للتقدير يتسم بالقوة، كما أنه يلح على الإنسان بحيث يسيطر عليه، والشخص الفريد الذي يستطيع حقاً أن يرضى هذا التعطش الوجданى — هو الذي يستطيع أن يجعل الناس في قبضة يده" حتى إن الحانوتى ليحزن عليه إذا مات".

والرغبة في الشعور بالأهمية هي أحد الفروق الفاصلة بين الإنسان والحيوان، وحتى أوضح لك هذا، سأسرد عليك القصة التالية: عندما كنت صبياً بالمزرعة في "ميسوري"، كان أبي يقوم بتربية ماشية من النوع الفاخر، وماشية أصيلة ذات وجه أبيض. وكنا نعرض البهائم والماشية في الأسواق الريفية وأسواق المواشي عبر الغرب الأوسط، وكنا نفوز بالجوائز الأولى بعدد النقاط، وكان أبي يثبت شرائطه الزرقاء بدبوس على ملاءة من المسلمين الأبيض، وعندما يأتي أصدقاؤه أو زواره للمنزل كان يُخرج لهم هذه الملاءة، وكان هو يمسك بأحد الأطراف وأمسيك أنا بالطرف الآخر، بينما كان هو يعرض الشرائط الزرقاء.

ولم تكن البهائم تأبه بهذه الأشرطة التي فازت بها، ولكن أبي كان يهتم بها؛ فهذه الجوائز كانت تعطيه الشعور بالاهتمام.

ولو أن أسلافنا لم يكن لديهم هذا الدافع القوى للشعور بالأهمية لما كانت الحضارة أمراً ممكناً - فيبدون هذا الدافع ما كنا لنصبح إلا كالحيوانات. لقد كانت هذه الرغبة في الشعور بالأهمية هي الدافع الذي جعل كاتب البقالة غير المتعلّم الفقير يدرس بعض كتب القانون التي وجدها في قاع أحد البراميل التي كان قد اشتراها من أسلاب الحرب العالمية مقابل خمسين سنّاً، وربما تكون قد سمعت عن كاتب البقالة هذا — فاسمه "إبراهام لينكولن".

وهذه الرغبة أيضاً هي التي حفّزت "شارلز ديكنز" على كتابة قصصه الخالدة، وحفّزت سير "كريستوفر رين" على نحت سيمفونياته على الحجر، وهذه الرغبة هي التي جعلت "روكيفييلر" يجمع الملايين التي لم ينفقها! وهذه الرغبة هي التي جعلت أغنى العائلات في مدینتك تبني لها منزلاً أكبر بكثير مما تحتاج إليه.

وهذه الرغبة هي التي تجعلك ت يريد ارتداء أحدث الأزياء، وقيادة أحدث السيارات، والتحدث عن أبنائك الأذكياء.

وهي الرغبة التي تغري العديد من الصبيان والفتيات على تكوين العصابات والاشتراك في الأنشطة الإجرامية، ويرى "إي.بي. ملرونى" — الذي كان مديرًا للأمن في نيويورك — أن الشاب المجرم العادى يكون معتدلاً بنفسه للغاية، ومطلبه الأول بعد القبض عليه هو تلك الصحف المثيرة التي ستجعل منه بطلاً، أما الاحتمال الكريه بأنه سيقضى بعض الوقت في السجن فيبدو له بعيداً في ظل سعادته بتحقيق رغبته في انتشار صورته ضمن صور الأبطال الرياضيين ونجوم التليفزيون والسينما والسياسيين.

إذا أخبرتني كيف تحقق شعورك بالأهمية، أخبرك من أنت؛ لأن هذا يحدد ملامح شخصيتك، وهو أهم شيء فيها، وعلى سبيل المثال، حرق "جون. دى روكيفييلر" شعوره بالأهمية من خلال التبرع بماله لإنشاء مستشفى حديث في بكين بالصين؛ وذلك للاهتمام بملائين الفقراء الذين لم ير مثلهم من قبل. ومن ناحية أخرى كان "ديلينجر" يحقق شعوره بالأهمية من خلال كونه قاطع طريق وقاتلًا ولص بنوك. وعندما كان علماء المباحث الفيدرالية يتبعونه فإنه اقتحم منزلًا ريفيًّا في مينيسوتا، وقال: "أنا ديلينجر"، وكان يفخر بحقيقة أنه عدو الشعب الأول؛ حيث قال: "لن أؤدى أحدًا، ولكنني ديلينجر".

نعم، فالفرق الأساسي بين "ديلينجر" و "روكيفييلر" هو طريقة كل منهما في تحقيق شعوره بالأهمية.

ويزخر التاريخ بأمثلة ممتعة لأشخاص مشهورين كافحوا من أجل الشعور بالأهمية، فحتى "جورج واشنطن" كان يريد أن يلقب بـ : "فخامة رئيس الولايات المتحدة"، وكان "كولمبوس" يطالب بلقب "أدميرال المحيط، ونائب الهند"، وكانت كاترين العظيمة ترفض فتح أي خطاب غير معنون بلقب "صاحبة الجلاله"، وتحولت زوجة "لينكولن" في البيت الأبيض إلى نمرة شرسة وصاحت بالسيدة "جرانت" قائلة: "كيف تجرؤين على الجلوس بحضرتى قبل أن أدعوك لذلك؟".

وقد أسهم أصحاب الملائين في الولايات المتحدة في تمويل الرحلة الاستكشافية للأدميرال "بيرد" إلى القطب الجنوبي عام 1928؛ ظناً منهم أن أسماءهم ستطلق على سلاسل الجبال الجليدية؟ وكان "فيكتور هوجو" لا يطمح في شيء إلا أن تسمى باريس باسمه تكريماً له. حتى شكسبير حاول أن يضيف بريقاً لاسمها من خلال الحصول على شعار نسب لأسرته.

وأحياناً ما يتمارض بعض الأفراد حتى يكتسبوا تعاطف الآخرين واهتمامهم، ويحققوا شعورهم بالأهمية، على سبيل المثال، حققت السيدة "ماك كينلى" شعورها بالأهمية من خلال إجبار زوجها رئيس الولايات المتحدة على إهمال شئون الدولة بقضائه الساعات أحياناً، وهو مضطجع على السرير، بجانبها ليداعبها حتى تنام، وكانت تغذى رغبتها الملحة في الشعور بالاهتمام من خلال إصرارها على أن يظل معها وهي عند طبيب الأسنان. وذات مرة تركها زوجها

مع طبيب الأسنان ليلحق بموعد له مع "جون هي" وزير خارجيته، فأثار ذلك مشهدًا عاصفًا.

وقد أخبرتني الكاتبة "مارى روبرتس رينهارت" ذات مرة عن سيدة شابة ذكية ونشيطة أصبحت عاجزة عن أن تتحقق الشعور بالأهمية، تقول السيدة رينهارت: "ذات يوم وجدت هذه السيدة نفسها مضطربة لمواجهة شيء ما.. ربما كان عمرها، ونظرت فلم تجد أمامها إلا سنين من الوحدة، ولم يكن هناك الكثير لتطلع إليه وتطلبه، فلزمت فراشها، واستمرت على ذلك عشرة أعوام، وظلت أمها العجوز على مدى هذه الأعوام تصعد وتهبط من الطابق الثالث حاملة الأطباق وهي ترعاها، ثم جاء اليوم الذي أنهكت فيه الأم من الخدمة فرقدت في فراشها حتى ماتت، وقضت هذه السيدة العاجزة عدة أسابيع حزينة على أمها، ثم نهضت من فراشها وارتدى ملابسها واستأنفت حياتها مرة أخرى".

ويرى بعض الخبراء أن الشخص قد يجد في أرض الأحلام — وهو عالم الجنون — ذلك الشعور بالأهمية الذي منعوه عنه في الواقع القاسي؛ فهناك في الولايات المتحدة يفوق عدد المرضى النفسيين عدد المرضى المصابين بباقي الأمراض مجتمعة.  
ما سبب الجنون؟

ليس هناك من يستطيع الإجابة عن هذا السؤال العميق، ولكننا نعرف أن هناك أمراضًا — مثل الزهرى — تعمل على تفكيك وتحطيم خلايا المخ بما ينتج عنه الجنون، وفي حقيقة الأمر يمكن أن نعزّز نصف الأمراض العقلية إلى مثل هذه الأسباب العضوية؛ مثل: تليف المخ، والكحول، والسموم، والإصابات، ولكن النصف الآخر - وهذا هو الجزء المفزع في المشكلة — هو أن نصف من يصابون بالجنون غالباً لا يكون لديهم أي عيب عضوي في خلايا المخ. وفي التحليلات التي أجريت لهم عقب الوفاة وبعد دراسة خلايا الدماغ تحت ميكروسكوبات عالية القدرة — ظهر واضحًا أن هذه الأنسجة سليمة وصحيحة كأنسجة الموجودة في مخك ومخي.

إذن، فلماذا يُجَنَّ هؤلاء الناس؟

طرحت هذا السؤال على رئيس واحدة من أهم المستشفيات النفسية في بلدنا. هذا الدكتور الذي حصل على أعلى الأوسمة وأرفع الجوائز تقديرًا لمعرفته في هذا الموضوع.. قال لي صراحة بأنه لا يعرف لماذا يجن الناس؟ وليس هناك من يعرف هذا على وجه التأكيد، ولكنه قال: إن العديد من يُجَنُّون يجدون في الجنون شعوراً بالأهمية لم يستطعوا تحقيقه في عالم الواقع، ثم أخبرنى بعد ذلك بالقصة التالية: "لدى الآن مريضة تحول زواجها إلى مأساة: فقد كانت تريد الحب والمتعة والأطفال والواجهة الاجتماعية، ولكن الحياة خبيت كل آمالها - فزوجها لم يحبها، بل إنه رفض أن يأكل معها، وأجبرها أن تأتى له بوجباته في حجرته في الدور العلوى، ولم ترزق بأطفال، ولم تجد

الوضع الاجتماعي الذي سعت إليه، ولذلك جئت! وفي عالم الخيال طلقت زوجها واستعادت اسمها قبل الزواج، وهي الآن تخيل نفسها تزوجت من عائلة إنجليزية أرستقراطية، وتصر على مناداتها بلقب "السيدة سميث".

وفيما يتعلق بالأطفال فهي تخيل الآن أنها تنجب طفلًا كل ليلة، وكل مرة أزورها تقول لها: "لقد رزقت بطفل الليلة الماضية يا دكتور". فإذا كانت الحياة قد حطمت كل سفن أحلامها على صخور الواقع الصلبة، فإن جزر الجنون الخالية المشمسة تتسابق كل مراكبها في الميناء، وقد ارتفعت أشرعتها وأخذت الرياح تغنى عبر صواريها".

حياة مأساوية! أليس كذلك؟ لا أعرف، ولكن طبيتها قال لها: "لو أن بمقدوري أن أمد يدي وأعيد لها عقلها ما كنت لأفعل؛ فهي الآن أسعد حالاً". فإذا كان لدى بعض الناس تعطش للشعور بالأهمية يجعلهم يجذبون من أجل إشباعه، فعليك إذن أن تخيل المعجزة التي ستحققها أنت وأنا من خلال التقدير الأمين.

وقد كان "تشارلز شواب" من أوائل الأشخاص في مجال العمل الأمريكي حصولاً على مرتب يربو على المليون دولار سنوياً في وقت لم تكن تفرض فيه ضريبة دخل، وكان الشخص الذي يتتقاضى خمسين دولاراً أسبوعياً يعتبر ميسور الحال، وقد اختاره "أندرو كارنيجي" لكي يكون أول رئيس لشركة الحديد الأمريكية التي كانت منشأة حديثاً في عام 1921. ولم يكن "شواب" قد تجاوز الثامنة والثلاثين. وقد رحل "شواب" بعد ذلك عن هذه الشركة ليتولى رئاسة شركة أخرى كانت تعاني من مشاكل وقتها، مما كان منه إلا أن أعاد بناءها لتصبح إحدى أكثر الشركات الأمريكية ربحاً.

والسؤال: لماذا يدفع "أندرو كارنيجي" مليون دولار سنوياً — أو ما يزيد على ثلاثة آلاف دولار يومياً — لـتشارلز شواب؟ لماذا؟ هل لأن شواب كان عبقرياً؟ لا.. هل لأنه كان يعرف عن تصنيع الحديد أكثر مما يعرفه غيره؟ لا.. فقد أخبرني "شواب" نفسه أنه كان هناك من بين العاملين لديه من كانوا يعرفون أكثر من "شواب" نفسه في مجال تصنيع الحديد.

ويقول "شواب" إنه كان يتتقاضى هذا المرتب إلى حد كبير بسبب قدرته على التعامل مع الناس، وقد سأله كيف كان يفعل هذا؟ وإليك السر بنفس الكلمات التي قالها — وهي كلمات لابد أن تُصَبَّ في قوالب برونزيَة، وتعلق في كل بيت ومدرسة وكل محل ومكتب على الأرض — كلمات ينبغي أن يحفظها الأطفال بدلاً من أن يضيعوا وقتهم في حفظ تصريفات الأفعال اللاتينية، أو مقدار الأمطار السنوية في البرازيل — كلمات ستغير حياتك وحياتي إذا طبقناها في حياتنا: يقول شواب: "إنني أعتبر قدرتى على إثارة حماسة موظفيَّ هي أعظم خصائصي، ويمكن إظهار أفضل ما لدى أي شخص عبر التقدير والتشجيع، وليس هناك من شيء يقتل طموحات الشخص مثل النقد من الرؤساء، ولذلك فإنني لا أنتقد أحداً أبداً، فأنا أؤمن بإعطاء الناس

حافزاً للعمل، ولذلك تجدنى توافقاً للمدح كارهًا لتصيد الأخطاء، فإذا كان هناك شيء أحبه؛ فهو أنتي صادق في استحسانى، وكريم في مدحى".

هذا هو ما كان يفعله شواب، ولكن ما الذي يفعله الشخص العادى؟ العكس تماماً، فهو إن لم يحب شيئاً تجده يمطر مراءوسه بالنقد، وإن أعجبه لم يقل شيئاً، وكما يقول المقطع الشعري: "أسأت مرة فسمعت بإساعتى إلى الأبد، وأحسنت مرتين فلم أسمع بإحسانى أبداً".

ويقول شواب: "مع اتصالاتى الواسعة في الحياة، ومقابلة العديد من الأشخاص الناجحين في أرجاء العالم المختلفة — لم أجد شخصاً "مهما عظم أو سما مقامه" إلا ويؤدى عمله بشكل أفضل، ويبذل جهداً أكبر في ظل شيع روح الاستحسان منه أكثر منه في ظل شيع روح النقد".

وما قاله شواب صراحة كان أحد الأسباب الرئيسية للنجاح الهائل لـ"أندرو كارنيجي": فقد كان كارنيجي يمتحن زملاءه سراً وجهراً.

وكانت لدى كارنيجي رغبة ملحة في مدح مساعديه حتى على قبورهم، وقد كتب كارنيجي على قبره الآتي: "هنا يرقد شخص عرف كيف يجمع حوله رجالاً كانوا أذكى منه".

وقد كان التقدير الصادق هو أحد أسرار نجاح "جون دى. روكيفيلر" في التعامل مع الناس، ومن ذلك على سبيل المثال عندما تسبب أحد شركائه — وهو "إدوارد تى. بيدفورد" — في خسارة شركته مليون دولار بعقد صفقة شراء في جنوب أمريكا دفع فيها أكثر مما تستحق، وربما يكون "جون" قد انتقده! ولكنه كان يعرف أن "بيدفورد" قد فعل ما بوسعه، وكان الأمر قد انتهى، ولذلك وجد "روكيفيلر" شيئاً يمتحنه! حيث هنا بيدفورد لأنه استطاع أن يوفر 60% من المال الذي أنفقه، وقال له: "هذا رائع! فنحن لا نصل دائمًا إلى هذا المستوى".

ومن بين القصص التي أحافظ بها قصة أعرف أنها لم تحدث أبداً، ولكنها توضح حقيقة مهمة، ولهذا سأذكرها: طبعاً لهذه القصة الغريبة.. كانت هناك سيدة تعمل بمزرعة، وبعد نهاية يوم شاق من العمل وضفت أمام ذويها كومة من التبن، وبعد أن صاحوا بها غاضبين، سائلين إياها عما إذا كانت قد جنت، أجابتهم قائلة: "لماذا؟.. كيف لي أن أعرف أنكم ستلاحظون؟ فقد ظلت أطهو لكم الطعام أيها الرجال على مدى العشرين عاماً الماضية، وخلال كل هذا الوقت لم أسمع كلمة تجعلنى أعرف أنكم لا تأكلون التبن".

ومنذ عدة سنوات أجريت دراسة على الزوجات الهراءات، فماذا كان السبب الأساسي في رأيك؟ لقد كان "غياب التقدير"، وأنا واثق من أنه لو أجريت دراسة مشابهة على الرجال ستتأتى بنفس النتائج؛ فنحن غالباً ما نعامل شريك حياتنا على أنه شيء مسلم به، بما لا يجعلنا نخبره بأننا نقدرها.

وقد أخبرنا عضو في أحد فصولنا بمطلب طلبته منه زوجته. وكانت هذه الزوجة، مع غيرها من النساء قد اشتراكن في برنامج تطوير ذاتي في إحدى

الجمعيات، وطلبت الزوجة من زوجها أن يساعدها بكتابة قائمة بستة أشياء يعتقد أن بإمكانها القيام بها لمساعدتها على أن تكون زوجة أفضل، وقد قال هذا الرجل للفصل: "لقد اندھشت من هذا المطلب، وبصراحة لقد كان من السهل علىَّ أن أكتب ستة أشياء أريد منها أن تغيرها — فقد كان من الممكن أن تكتب هي ألف شيء تود أن تغيره فيَّ — ولكنني لم أفعل هذا، بل قلت لها: "دعيني أفكِّر في هذا، وسأعطيك الرد صباحاً".

وفي الصباح التالي استيقظت مبكرًا جدًّا واتصلت بمحل الزهور، وطلبت منه أن يرسل ست ورود إلى زوجتي ويكتب عليها: "لا يمكنني أن أفكِّر في ستة أشياء أود تغييرها فيك؛ فأنا أحبك كما أنت".

وعندما عدت للمنزل في مساء ذلك اليوم، أتدري من الذي كان ينتظرني بالتحية على الباب؟ نعم، لقد كانت زوجتي، وكانت وقتها تبكي، ولا حاجة للقول بأنني كنت سعيدًا للغاية بأنني لم أتقدها كما طلبت.

وفي الإجازة الأسبوعية التالية، وبينما كنا في الجمعية التي تقدم برنامج التطوير الذاتي، وبعد أن أعلنت نتائج ما كان مطلوبًا منها — جاءتنى العديد من السيدات اللاتى كن يدرسن معها، وقلن لي: "لقد كانت عبارتك أكثر العبارات التى سمعناها مراعاة لشعور الآخرين"، حينئذٍ أدركت مدى تأثير التقدير.

وهذا "فلورينز زيفيلد" أكبر المنتجين الذى طالما أبهر برودواى، والذى حصل على شهرته هذه من خلال قدرته الرائعة على "تمجيد الفتاة الأمريكية": فكم من مرة كان يأخذ معه على المسار أشياء صغيرة خالية من أي متعة أو إثارة ولا تدعو أى شخص أن ينظر إليها مرتين، وكان يقوم بتحويلها على المسار إلى مناظر أخاذة مليئة بالغموض والإغراء، ومن منطلق إدراكه لقيمة التقدير والثقة كان يُشعر النساء بالجمال من خلال قدرته الهائلة على التعامل بكىاسة ومراعاة شعور الآخرين، كما أنه كان رجلاً عمليًّا؛ حيث رفع مرتبات الفتيات من ثلاثين دولارًا أسبوعيًّا إلى مائة وخمسة وسبعين دولارًا، كما أنه كان شهماً؛ ففى ليلة الافتتاح فى "الفوليز" أرسل برقيات إلى نجوم العمل، كما أنه غمر كل فتاة فى العرض بورود جميلة.

وذات مرة استسلمت لموجة من الصيام، وشرعْت في صيام ستة أيام دون أكل، ولم يكن الأمر صعباً، فقد كان إحساسى بالجوع في نهاية اليوم السادس أقل من إحساسى به في نهاية اليوم الثاني، ومع هذا فأنا أعرف — كما تعرف أنت — أن هناك أشخاصاً يعتقدون أنهم ارتكبوا جرمًا؛ إذ تركوا أسرهم وموظفيهم ستة أيام دون طعام، ومع هذا، فإنهم قد يتركونهم ستة أيام أو أسبوع، بل أحياً ستين عاماً دون أن يقدرونهم تقديرًا صادقًا من القلب — وهو التقدير الذى يشتهونه أشتهاءهم للطعام!

وعندما قام "ألفريد لونت" — أحد عظماء الممثلين في زمانه — بـ"لعبة الدور الرئيسي في "حفل لم الشمل في فيينا"; قال: "ليس هناك شيء أحتاج إليه أكثر من حاجتي لتجذب تقدير لذاتي".

إننا نغذى أجساد أطفالنا وأصدقائنا وموظفيينا، ولكن قلما نغذى تقديرهم لذاتهم؛ فنحن نقدم لهم لحمًا مشويًّا وبطاطس ليستمدوا منها الطاقة، ولكننا نهمل منهم عبارات التقدير الحانية، والتي ستظل عالقة بفکرهم لأعوام عديدة.

وفي أحد برامجه الإذاعية الذي يسمى "بقية القصة" أخبرنا "بول هارفي" كيف أن إظهار التقدير الصادق يمكن أن يغير حياة الشخص. وقال إنه منذ عدة سنوات طلبت مدرسة في ديترويت من "ستيفي موريس" أن يساعدها في البحث عن فأر تسلب إلى الفصل، وكما ترى، فقد قدرت المدرسة حقيقة أن "ستيفي" يتمتع بشيء لم يحظ به غيره من زملائه؛ فقد كان له أذنان رائعتان عوضتاها عن فقد بصره، وفي حقيقة الأمر كانت هذه هي المرة الأولى التي يجد فيها "ستيفي" من يقدر فيه موهبة السمع، والآن، وبعد مرور عدة سنوات، يقول "ستيفي": "إن ذلك التقدير كان بداية لحياة جديدة"، وبداية من ذلك الوقت بدأ "ستيفي" يهتم بموهبة السمع ويطورها إلى أن أصبح أحد كبار المغنيين والمؤلفين، في السبعينيات، وذلك تحت اسم الشهرة "ستيفي واندر".

1

إنني أعلم أن هناك بعض القراء يقولون الآن بينما يقرءون هذه السطور: "لا.. هذا تملق.. لقد جربت هذا ولم ينفع.. إنه لا يفلح مع الأشخاص الأذكياء". لا شك أن التملق قلما يجدي مع الأشخاص الأذكياء، كما أنه يتسم بالأنانية وعدم الصدق؛ ولذلك يفشل بالضرورة وهذا هو ما يحدث عادة، وصحيح أيضًا أن هناك بعض الأشخاص الذين غالباً ما يكونون متعطشين جدًا للتقدير، حتى إنهم على استعداد لابتلاع أي شيء، تماماً كما يضطر الشخص الذي بلغ به الجوع مبلغه إلى أكل الحشائش ودود السمك".

بل إن المملكة "فيكتوريا" كانت تتأثر بالتملق، وقد اعترف رئيس الوزراء "彬جامين ديزرائيلي" أنه كان يبالغ في المدح عند التعامل مع الملكة، ولكن "ديزرائيلي" كان واحدًا من أكثر الأشخاص براعة ومهارة ودماثة في تاريخ من تولوا مقاليد الحكم في الإمبراطورية البريطانية المتراحمية الأطراف، وقد كان عبقرًّا في أسلوبه، وما كان يصلح له ليس بالضرورة صالحًا لك، وعلى المدى البعيد

نجد أن التملق يضر أكثر مما يفيد؛ فالتملق أمر زائف مثل النقد المزيفة يجلب لك المشاكل في نهاية الأمر إذا أعطيته لشخص آخر.

فما الفرق بين التقدير والتملق؟ هذا أمر بسيط: فأحدهما صادق والآخر غير صادق، وأحدهما يأتي من القلب، والآخر يأتي من اللسان، وأحدهما يحبه الناس عامة والآخر يدينه الناس عامة.

وقد رأيت مؤخرًا تمثلاً نصفيًّا للبطل المكسيكي الجنرال "الفارو أوبريجون" في قصر "تشابولتيبيك" في مدينة مكسيكو سيتي، وقد تُحيَّت تحت التمثال كلمات حكيمه تمثل فلسفة هذا البطل، وهي: "لا تخف من العدو الذي يهاجمك، ولكن كن خائفاً من الأصدقاء الذين يتسلقونك".

لا.. لا، فأنا هنا لا أدعو إلى التملق؛ فأنا أتحدث عن أمر مختلف تماماً: أتحدث عن أسلوب جديد في الحياة.. دعني أكررها مرة أخرى، إنتي أتحدث عن أسلوب جديد في الحياة.

وقد كان لدى الملك جورج الخامس مجموعة من الحكم يعرضها على حوائط حجرة مكتبه في قصر بيكونجهام، وكانت إحدى هذه الحكم تقول: "علمني ألا أقول أو أسمع مدحًا"، فيما التملق إلا مدح رخيص، وكنت ذات مرة قد قرأت تعريفاً للتسلق جدير بي أن أذكره هنا: "التسلق هو إخبار الآخر بما يراه في نفسه بالضبط".

ويقول "رالف والدو إيميرسون": "مهما كانت لغتك، فلن تقول إلا ما تراه في نفسك".

ولو كانت كل حياتنا تملقاً لأصبح كل منا مشهوراً، ول أصبحنا جميعاً خبراء في العلاقات الإنسانية.

وعندما لا يكون الشخص مشغولاً بالتفكير في مشكلة ما، فإنه عادة ما يقضى 95% من وقته في التفكير في نفسه، والآن إذا توقف الشخص عن التفكير في نفسه لبعض الوقت وبدأ يفكر في مزايا الشخص الآخر؛ فلن تكون هناك حاجة للجوء إلى التسلق الرخيص الذي يمكن أن يُكتشف حتى قبل أن يخرج من الفم.

ومن الفضائل التي نهملها في حياتنا اليومية: التقدير؛ فيشكل أو باخر يهمل كل منا مدح ابنه أو ابنته عندما يعود للمنزل بتقدير جيد في اختبار مدرسي، كما أننا لا نشجع أبناءنا عندما يفلحون للمرة الأولى في خبز كعكة أو بناء منزل طيور، فليس هناك شيء يسعد الأبناء أكثر من هذا النوع من الاهتمام والاستحسان من الآباء.

ومن الآن عندما تستمتع ب الطعام ما في النادي؛ أرسل رسالة صغيرة إلى الطباخ تخبره أن الوجبة قد أعدت بشكل رائع، وعندما يظهر لك مندوب مبيعات قد أنهكه التعب؛ فمن فضلك امتدحه على جهده.

وكل مسئول أو محاضر أو متحدث عام يعرف مدى الإحباط، عندما يخرج كل ما لديه للناس دون أن يلقى ولو تعليقاً بسيطاً يدل على الاستحسان لما يقال، وما ينطبق على المحترفين ينطبق بشكل مضاعف على العاملين في المكاتب والمحلات والمصانع، كما ينطبق على أسرنا وأصدقائنا؛ ففى علاقاتنا الاجتماعية علينا ألا ننسى أن زملاءنا يشربون تعطشون للتقدير، وتلك هي المعاملة الشرعية التي تستمتع بها كل الأرواح.

جرب أن تترك وراءك في رحلاتك اليومية ومضات بسيطة من الشكر والامتنان، وسوف تندesh كيف أن هذه الومضات قد أضاءت شعلة صداقة صغيرة تكون بمثابة المنارات الوردية في زياراتك القادمة.

كانت "باميلا دونهام" من نيوفيرفيلد مسؤولة، وكان من ضمن مسؤوليات عملها، الإشراف على بواب كان لا يؤدي عمله كما ينبغي، وكان الموظفون الآخرون يسخرون منه ويلقون بالقمامحة في الممرات ليظهرروا له سوء أدائه؛ فقد كان عمله سيئاً للغاية، وكان هناك وقت ثمين يتم إضاعته في المحل.

جربت "باميلا" دون جدو - طرفاً عدة لتحفيز هذا الشخص، ولاحظت أنه من وقت لآخر كان يقوم بجزء من العمل بشكل جيد للغاية، وقررت أن تمتدي فيه هذا العمل أمام الآخرين، وبدأ عمله يتحسن يوماً بعد يوم، وسرعان ما بدأ يؤدي عمله بكفاءة، والآن يقوم هذا الرجل بعمله كما ينبغي، ويجد من الآخرين التقدير والاستحسان، وهكذا أفاد التقدير الصادق؛ في حين فشل النقد والاستهزاء.

إن إيذاء الآخرين غير مجيد، بالإضافة إلى أنه لا يؤدي إلى أي تغيير؛ فهو أمر مستهجن، وهناك مثل قديم كنت قد قمت باقتطاعه من كتاب وألصقته على مرآتي؛ حيث يمكنني أن أراه يومياً، هذا المثل يقول: "لن أمر في هذا الطريق سوى مرة، فإذا كنت سأفعل أي خير أو أبدى أي عطف لإنسان في هذا الطريق؛ فليكن الآن دون تأجيل أو إهمال؛ حيث إنني لن أمر هنا مرة أخرى". ويقول "إيميرسون": "كل شخص أقابله يفصلني في شيء ما، ولذلك يمكنني أن أتعلم منه هذا الشيء".

إذا كان هذا ينطبق على "إيميرسون"، فإنه ينطبق على وعليك ألف مرة أكثر من "إيميرسون". دعنا نتوقف عن التفكير في إنجازاتنا ورغباتنا. دعنا نجرب معرفة مزايا الآخرين. ومن ذلك أن تنسى التملق، ولتكن تقديرك صادقاً "كن صادقاً في تقديرك، وكريماً في مدحك"، وستجد الناس يقدرون كلماتك ويحفظونها ويكررونها طوال حياتهم — يكررونها حتى بعد أعوام وأعوام من نسيانك إياهم.

## مبدأ 2

امنح الآخرين تقديرنا أميناً  
وصادقاً.

هارفي، لain (Paul Aurandt, Paul Harvey's The Rest of the Story (New York: Doubleday, 1977 [1](#))  
لайн هارفي. حقوق الطبع محفوظة لمؤسسة Paulyinne

## الفصل الثالث

### من يستطيع فعل هذا يسانده العالم كله، ومن لا يستطيع يسر وحده في طريق موحش

كنت دائمًا ما أذهب لاصطياد السمك في "مين" في أثناء الصيف، وكنت شغوفًا بالفراولة والقشدة، ولكنني وجدت أن الأسماك تفضل الدود بسبب لا أعرفه، ولذلك عندما ذهبت للصيد لم أفكر فيما أريد، ولكن فكرت فيما يريده السمك، ولذلك لم أضع في الخطاف طعمًا من الفراولة والقشدة، وإنما كنت أدلّى دودة أو جرادةً صغيرًا أمام السمك، وأقول: "ألا تريدون هذا؟".  
لماذا لا نستخدم هذا الأمر عند التعامل مع الناس؟

هذا هو ما فعله "لويج جورج" رئيس وزراء بريطانيا العظمى خلال الحرب العالمية الأولى: فعندما سأله شخص ما كيف استطاع أن يبقى في الحكم بعد أن توارى غيره من قواد الحرب — ويلسون، أورلاندو، كليمينسيو — في طي النسيان؟ أجاب بأنه إذا كان هناك من سبب لبقاءه في السلطة فهو معرفته بضرورة أن يضع في الخطاف طعمًا يناسب السمك.

إذن، لماذا نتحدث عما نريده؟ فهذا أمر صبياني لا يقبله عقل. ولا شك أن كل شخص مهم بما يريده، وسيظل للأبد مهتمًا بهذا، ولكن ليس هناك من يهتم بما تريده سواك؛ فالجميع مثلك يهتمون بما يريدونه.

ولذلك فإن الطريقة الوحيدة في هذا العالم للتاثير على الآخرين أن تتحدث عما يريدون، وتوضح لهم كيف يحصلون عليه.

تذكر هذا غدًا عندما تحاول أن تجعل شخصًا ما يقوم بشيء ما، فإذا كنت لا تريدين طفلك مثلاً أن يدخن، فلا تلجأ لأسلوب الوعظ ولا تتكلم عما تريده أنت، ولكن وضح له أن السجائر تعوقه عن الاشتراك مع فريق كرة السلة والفوز بسباق المائة ياردة.

ومن الأفضل أن تتذكر هذا دون النظر إلى ما إذا كنت تتعامل مع أطفال أو مع ماشية أو شمبانزي، وعلى سبيل المثال: حاول "إيميرسون" وابنه ذات يوم إدخال عجل إلى الحظيرة، ولكنهم وقعوا في الخطأ الشائع وهو التفكير فقط فيما يريدان، فأخذ "إيميرسون" يدفع العجل وابنه يسحبه، ولكن العجل أيضًا فعل ما فعل؛ حيث لم يفكر إلا فيما يريده، ولذلك تصلب في مكانه وأبى أن يغادر المراعي، ورأى الخادمة الإيرلندية هذه الورطة، ولم تكن هذه الخادمة تجيد كتابة الكتب والمقالات مثل "إيميرسون"، ولكن في هذه الحالة على الأقل فاقت "إيميرسون" في حسن إدراكاتها، ففكرت فيما يريده العجل؛ وما

كان منها إلا أن وضعت إصبعها في فم العجل وجعلته يمض إصبعها، بينما كانت تقوده بلطف إلى داخل الحظيرة.

وكل حركة صدرت عنك منذ ولدت إنما صدرت لأنك كنت تريد شيئاً ما، مادا عن المرة التي تبرعت فيها بمبلغ ضخم للهلال الأحمر؟ نعم، فهذا أيضاً يخضع لهذه القاعدة، فأنت إنما تبرعت لأنك كنت تريد أن تمد يد المساعدة، كنت تريد أن تؤدي عملاً جميلاً للله وخالياً من الأنانية.

ولو لم تكن لديك رغبة في الإحساس بهذا الشعور أكثر من رغبتك في المال ما كنت لتتبرع، ولاشك أنك ربما تكون قد تبرعت لأنك استحييت أن ترفض؛ أو لأن عميلاً طلب منك ذلك.

يقول "هاري إيه. أوفرستريت" في كتابه المشهور "التأثير على السلوك البشري": "إن أي تصرف إنما ينبع أساساً من رغبتنا.. وأفضل نصيحة يمكن توجيهها إلى شخص يرغب في إقناع غيره — سواء كان ذلك في العمل، أو المنزل، أو المدرسة، أو السياسة — هي القيام بإثارة رغبة عارمة في الشخص الآخر. ومن يستطيع هذا، فإن العالم كله سيسانده، ومن لا يستطيع فإنه سيسير وحده في طريق موحش".

و"أندرو كارنيجي" — ذلك الفتى الأسكتلندي المعدم الذي بدأ العمل مقابل سنتين في الساعة، وأصبح في النهاية يمتلك 365 مليون دولار — تعلم منذ وقت مبكر في حياته أن الطريقة الوحيدة للتاثير على الناس أن تتحدث عما يريدون، ولم يكن "كارنيجي" قد ذهب للمدرسة إلا أربع سنوات، ومع هذا عرف كيف يتعامل مع الناس.

ولكي أوضح ذلك، سأسرد عليك القصة التالية: ذات مرة استبد القلق بأخت زوجته على ولديها الصغارين، وكان هذان الصبيان في "بيل"، وكانا منهما ينكلان للغاية في شؤونهما بشكل جعلهما يهملان الكتابة للأسرة، وجعلهما لا يلقيان بالاً لخطابات والدتهما القلقة.

بعد ذلك راهن "كارنيجي" بمائة دولار على قدرته على أن يجعل هذين الصبيين يرددان على خطابيه بالبريد السريع حتى دون أن يطلب منهما ذلك، وقبل شخص ما الرهان! فما كان من "كارنيجي" إلا أن كتب لهذين الصبيين خطاباً بأسلوب لا وُدّ فيه، ودون أي تكليف، وذكر في آخر الخطاب بشكل عارض أنه قد أرسل لكل واحد منهم فاتورة قيمتها خمسة دولارات. ولكنه لم يضع المال في الخطاب.

وسرعان ما رد الصبيان على الخطاب بالبريد المستعجل معبرين عن شكرهما لعهما "أندرو" العزيز لخطابه الرقيق و .....، ويمكنك أنت أن تنهي الجملة بنفسك.

وهناك مثال آخر على الإقناع يأتي هذه المرة من "ستان نوفاك" من كليفيلاند أوهايو، وكان أحد المشاركون في الدورة التي عقدناها، وذات ليل عاد "ستان" من عمله ليجد أصغر أبنائه "تيم" يركل برجله ويصرخ في غرفة المعيشة؛ فقد

كان عليه أن يبدأ الدراسة في الحضانة في اليوم التالي، وكان يعارض ذهابه إليها. كان رد الفعل الطبيعي لستان أن يعيد الطفل إلى حجرته قائلاً له إنه من الأفضل له أن يقرر الذهاب؛ إذ إنه ليس أمامه خيار آخر، ولكن "ستان" أدرك أن هذا لن يساعد "تيم" على بدء حياة الحضانة في الإطار العقلاني الأمثل، فما كان منه إلا أن جلس وفكر قائلاً: "لو كنت مكان تيم، ما الذي يجعلني أسعد بالذهاب إلى الحضانة؟"، وأعد هو وزوجته قائمة بالأشياء الممتعة التي سيفعلها "تيم" في الحضانة؛ مثل: الرسم بالأصابع، والغناء، وتكوين صداقات جديدة، ثم قاموا تنفيذ هذه الأشياء بشكل عملي، يقول ستان: "ثم بدأنا نرسم بالأصابع على منضدة المطبخ — أنا وزوجتي "ليل" وابننا الآخر كلنا جلسنا نلعب معًا، وسرعان ما أخذ "تيم" يختلس النظر من جانب المطبخ، ثم بدأ بعد ذلك يتطلب منا المشاركة، فقلنا له: "بالطبع لا، فعليك أولاً أن تذهب للحضانة لتعلم كيف تفعل هذا؟". وبكل ما لدى من حماسة شرعت أشرح له بقية القائمة بعبارات يمكنه أن يفهمها ويستوعبها، وأخبره بما سيجده من متعة في الحضانة، وفي الصباح ظنت أنني كنت أول المستيقظين، فذهبت إلى الطابق الأسفل لأجد "تيم" غارقاً في النوم على أحد الكراسي في غرفة المعيشة فسألته: "ماذا تفعل هنا؟"، فأجابني "إنني أنتظر لذهب إلى الحضانة: فأنا لا أريد أن أتأخر"، وهكذا أثارت حماسة الأسرة بأكملها لدى "تيم" رغبة عارمة ما كانت لتحقق من خلال أي قدر من النقاش أو التهديد.

وقدّا ربما تريدين إقناع شخص ما بفعل شيء ما، وقبل أن تتكلم معه قف قليلاً واسأل نفسك: "كيف يمكنني أن أجعل هذا الشخص يريد هذا الشيء؟".  
هذا السؤال سيجعلنا تتوقف عن الاندفاع في أي موقف بلا هدف متحدثين بشكل لا طائل من ورائه عن رغباتنا.

وذات مرة استأجرت قاعة رئيسية في أحد الفنادق في نيويورك، لمدة عشرين ليلة في كل موسم، وذلك لعقد سلسلة من المحاضرات.  
وفي بداية أحد المواسم فوجئت بمن يخبرني بأن علىّ أن أدفع ثلاثة أضعاف ما كنت أدفعه من قبل، وقد وصلتني هذه الأخبار بعد أن كانت التذاكر قد طبعت ووزعت وتم عمل الإعلانات الازمة.

ومن الطبيعي أنني لم أكن أريد أن أدفع هذه الزيادة، ولكن ما جدوى الكلام مع مسؤول الفندق عما أريده؟ فهم مهتمون فقط بما يريدون، ولذلك ذهبت بعد مرور يومين لأرى المدير.

وقلت له: "لقد صدمت قليلاً عندما وصلني خطابكم. ولكنني لا ألومكم أبداً؛ فلو كنت مكانكم فربما كنت قد كتبت خطاباً مشابهاً... فواجهك كمدير للفندق هو أن تحقق أعلى ربحية ممكنة، ولو لم تفعل ذلك سوف تفصل، وهذا هو الأمر الطبيعي، والآن، تناول ورقة صغيرة واكتب فيها المزايا والعيوب التي سيخلفها إصرارك على هذه الزيادة في الإيجار".

"ثم تناولت ورقة وسطرت خطًا في منتصفها وكتبت على رأس أحد العمودين "المزايا"، وعلى الآخر "العيوب".

وكتب تحت المزايا هذه الكلمات "في حالة إخلاء القاعة"، ثم كتبت بعدها: "سيكون لديك ميزة أن تكون القاعة خالية، وبالتالي يمكنك تأجيرها لحفلات المؤتمرات، وهذه ميزة كبيرة؛ لأن مناسبات مثل هذه سوف تدر عليك دخلاً أكثر بكثير مما تحصل عليه من مجموعة من المحاضرات، فإذا حجزت أنا القاعة لمدة عشرين ليلة خلال الموسم فهذا يعني لك بالتأكيد خسارة أعمال مربحة للغاية بالنسبة لك.

والآن، دعنا ننظر للعيوب، أولاً بدلاً من أن تزيد دخلك من خلال إإنك ستقلله، وفي الحقيقة فإنك ستمحوه تماماً لأنني لا أستطيع دفع الإيجار الذي طلبه، وأضطر لعقد هذه المحاضرات في مكان آخر.

كما أن هناك عيباً آخر بالنسبة لك؛ فهذه المحاضرات تجذب جموعاً من المتعلمين والمتقين لفندقكم، وهذا إعلان جيد لكم، أليس كذلك؟ وفي حقيقة الأمر فإنك لو دفعت خمسة آلاف دولار للإعلان في الصحف؛ فلن تستطيع جلب هذا العدد من الناس الذين يأتون لحضور محاضراتي، وهذا يساوى الكثير بالنسبة للفندق، أليس كذلك؟".

وبينما كنت أتحدث كتبت هذين العيوب تحت العنوان المناسب، وسلمت الورقة للمدير، قائلاً: "أتمنى أن تقوم بدراسة هذه العيوب والمميزات بعناية، والتي ستعود عليك، ومن ثم تعطيني قرارك النهائي".

وفي اليوم التالي تلقيت خطاباً يعلمني أن الإيجار قد زاد بنسبة 50% فقط بدلاً من 300%.

ولعلك تلاحظ هنا أنني حصلت على هذا التخفيض دون أن أقول كلمة عمّا أريد أنا، وإنما تحدثت طوال الوقت عما يريد الشخص الآخر، وكيف يمكنه تحقيقه؟

لنفترض أنني فعلت الشيء الطبيعي الذي يفعله كل إنسان، واندفعت إلى مكتبه قائلاً له: "ما الذي تعنيه برفع الإيجار بمقدار 300%， وأنت تعلم أن التذاكر قد طبعت والإعلانات قد تمت؟ إنه لأمر سخيف وغير معقول. لن أدفع لك".

ماذا كان سيحدث وقتها؟ كنت ستيبدأ جدلاً حامياً الوطيس، وأنت تعرف كيف تنتهي المجادلات؟ فحتى إذا أقنعته بخطئه؛ فإن كبرياءه كان سيمنعه من التراجع والإذعان.

وإليك أفضل النصائح المتعلقة بفن المعاملات الإنسانية الدقيق: يقول "هنري فورد": "لو كان هناك سر للنجاح، فإنه يكمن في القدرة على فهم وجهة نظر الآخر، ورؤيه الأشياء من منظوره، إضافة إلى رؤيتها من منظورك أنت".

وهذا رائع للغاية، ولذلك فإنني أود أن أكرر: "لو كان هناك سر للنجاح، فإنه يكمن في القدرة على فهم وجهة نظر الآخر، ورؤيه الأشياء من منظوره،

إضافة إلى رؤيتها من منظورك أنت".

وهذا الأمر بسيط وواضح للغاية — حتى إن أي شخص لابد أن يفهم مغزاه للوهلة الأولى، ومع هذا، فهناك 90% من الناس على وجه الأرض لا يُلقون بالاً لهذا الأمر في 90% من الوقت.

أتريد مثلاً؟ انظر إلى الخطابات التي ستأتي إلى مكتبك صباح الغد، وسوف تجد أن معظمها ينتهك هذا المبدأ البديهي المهم، وانظر إلى هذا الخطاب الذي كتبه رئيس إدارة الإذاعة لإحدى وكالات الإعلان التي تنتشر مكاتبها عبر القارة، وقد أرسِل هذا الخطاب إلى مدراء محطات الإذاعة المحلية عبر البلاد. (وقد كتبت ردود أفعالى تجاه كل فقرة بين أقواس):

السيد جون بلانك

بلانكفيل

إنديانا

عزيزي السيد بلانك:

"إن شركة " \_ ترغب في أن تحفظ بموقعها القيادي بين وكالات الإعلان في الحقل الإذاعي.

[من الذى يهتم برغبات شركتك؟ فأنا إنما تؤرقنى مشاكلى؛ فالصرف سوف يحجز على المنزل بعد أن فشلت فى دفع القرض، والبقاء سيدمى نبات الخطمى، وقد حدث انخفاض فى سوق الأوراق المالية البارحة، كما أتنى لم الحق بقطار الثامنة والربع، وأخبرنى الطبيب بأن ضغط الدم لدى مرتفع، وأن لدى التهاباً في العصب، وقشرة في الرأس، وبعد هذا كله أحضر لمكتبى هذا الصباح وقد اعتراني كل هذا القلق، لأجد هذا المتحذلق من نيويورك يتحدث عن رغبات شركته، تبأ له! إنه لو أدرك ماذا سيترك هذا الخطاب من انطباع لدى لكان قد ترك مجال الإعلان، أو اتجه إلى تصنيع مطهر للفم].

لقد كان عمالاؤنا داخل البلاد هم الحصن الواقى لمحطات الشبكة، وقد أظهرت الاستطلاعات اللاحقة التي أجريناها على حجم فترات التوادع على المحطات الإذاعية — أنا في مقدمة الوكالات عاماً بعد عام.

[أعلم أنك كبير وغنى وفي المقدمة، أليس كذلك؟ وماذا بعد؟ إنك لم تشر اهتمامي حتى ولو كنت في صخامة شركة "جنرال موتورز" و"جنرال إليكتريك"، أو مجموعة جنرالات الجيش الأمريكي مجتمعين، ولو كان لديك عقل مثل عقل طائر الطنان المعتوه لأدركك أتنى لا أهتم بحجمك أنت وإنما بحجمي أنا؛ فكل هذا الحديث عن نجاحكم الهائل يجعلنى أشعر بالحقارة وعدم الأهمية].

"ونحن نرغب في أن نقدم لعملائنا أحدث المعلومات على الشبكات الإذاعية".

[أنت ترغب! أنت ترغب! أيها الغبي. إننى لا أهتم بما ترغب فيه أو ما يرغب فيه رئيس الولايات المتحدة. دعني أخبرك للمرة الأولى والأخيرة بأننى لا أهتم

إلا بما أريد، وحتى الآن لم تقل أنت كلمة عما أريده أنا في خطابك السخيف هذا [.]

"ولهذا نرجو منك أن تضع شركة ... في قائمة المميزين من حيث تلقي معلومات أسبوعية من المحطة - كل معلومة قد تفيد الوكالة بشأن الوقت الأنسب لتقديم عروضها".

["]قائمة المميزين" يا لك من وقح! إنك تشعرني بالتفاهة بكلامك هذا عن شركتك، ثم تطلب مني بعد ذلك أن أضعك في قائمة المميزين حتى دون أن تقول "من فضلك"، وأنت تطلب هذا].

"وسوف يكون من المفید لکلینا أن ترسل لى سریعاً إعلاماً بوصول هذه الرسالة، وتخبرنا فيه باخر ما قمت به".

[أيها الغبي! ترسل لي خطاباً نموذجياً حقيراً - خطاباً تناشر هنا وهناك مثل أوراق الخريف - ثم تكون لديك الواقحة لتطلب مني أن أجلس وأكتب لك بنفسك خطاباً أعلمك فيه بوصول خطابك النموذجي في طلب قلقي بشأن القرض، والنباتات وضغط الدم، بل وتطلب مني أن أفعل هذا على وجه السرعة، ماداً تعنى بقولك "على وجه السرعة؟" ألا تعلم أنني مشغول مثلك، أو على الأقل أحب أن اعتقد أنني مشغول، وفيما يتعلق بنفس الموضوع، من الذي أعطاك ذلك الحق الملكي بأن تأمرني؟.. وتقول: إنه سيكون من المفید لکلینا. أخيراً... أخيراً بدأت تنظر إلى رأيي. ولكنك لم توضح كيف سيكون هذا لصالحي].

**المخلص لك جدًا**

**جون دو  
مدير إدارة الإذاعة**

ملحوظة: النسخة المتضمنة في الرسالة من صحيفة بلانكفييل جورنال قد تكون مفيدة لك، وربما وجدت في نفسك الرغبة لإذاعتها في محطتك. [أخيراً.. في الملحوظة تذكر شيئاً ربما يساعدني على حل إحدى مشاكلني. لماذا لم تبدأ خطابك بهذا؟ ولكن ما الفائدة؟ فأى شخص يعمل في مجال الإعلان ويرتكب مثل هذا الهراء الذي أرسلته لي لابد أن لديه شيئاً ما خطأ في نخاعه المستطيل، فأنت لست بحاجة إلى خطاب نعرض فيه آخر ما قمنا به، بل ما تحتاج إليه هو ربع جالون من اليود في الغدة الدرقية].

والآن، إذا كان من يسخرون حياتهم للإعلان والذين يظهرون كخبراء في فن التأثير على الناس من أجل الشراء - إذا كانوا يكتبون خطابات مثل هذه، فماذا ننتظر من الجزار والخباز والميكانيكي؟

وإليك خطاباً آخر كتبه مسئول قيادي في محطة بصائع ضخمة لأحد الطلاب في هذه الدورة، ويسمى "إدوارد فيرميلين". ماذا كان تأثير هذا الخطاب على المرسل إليه؟ أقرأ الخطاب وساخبرك بعد ذلك.

**شركة إيه. زيريجا المتحدة**

# شارع فرونت 28

بروكلين نيويورك 11201

## عنابة السيد إدوارد فيرميلين أيها السادة:

إن العمليات في محطة الاستقبال التي تنقل البضائع للخارج تتعرض لبعض الازدحام عند التسليم، وساعات عمل زائدة من جانب عاملينا، وتتأخر الشاحنات، وفي بعض الأحيان تأخر في إرسال البضائع، وفي العاشر من نوفمبر أرسلت إلينا شركتكم الكثير من البضائع، والتي وصلت إلينا هنا الساعة 20 : 4 بعد الظهر.

ونحن نتمنى منكم التعاون من أجل التغلب على الآثار غير المحببة الناتجة عن التأخير في تسلیم البضائع، ونرجو منكم أن تبذلوا مزيداً من الجهد من أجل وصول الشاحنات إلى هنا في وقت مبكر، أو تسليمها بعض البضاعة خلال الصباح؛ وذلك في أيام شحن الكميات التي تلقيناها في الموعد الذي سبق ذكره. والفائدة التي ستعود عليكم من وراء هذا ستكون التفريغ السريع لشاحناتكم، والتتأكد من أن بضاعتكم ستتسافر في نفس موعد تسلیمها.

### المخلص لك

### جي.بي. المشرف

وبعد أن قرأ "فيرميلىن"، مدير المبيعات بالشركة، الخطاب أرسله له بالتعليق التالي:

لقد أدى هذا الخطاب إلى تأثير عكس المقصود منه؛ فالخطاب يبدأ بوصف الصعوبات التي تواجهها المحطة، وهو ما لا نهتم به بشكل عام، ثم طلب منا بعد ذلك أن نتعاون دون النظر إلى ما إذا كان هذا المطلب يناسبنا أم لا، وفي الفقرة الأخيرة يذكر الرجل حقيقة أنها إذا تعاونا فإن هذا سيعني تفريغاً أسرع لشاحناتنا، والتتأكد من أن بضاعتكم ستتسافر في نفس يوم تسلیمها.

وبعبارة أخرى، فإن الشيء الذي نهتم به أكثر تم ذكره في آخر الخطابات، والتأثير العام للخطاب هو إثارة روح العداء بدلاً من روح التعاون.

دعنا الآن نر ما إذا كان يمكننا إعادة كتابة الخطاب وتحسين صياغته، ودعنا من إضاعة الوقت في الحديث عن مشاكلنا، وكما ينصح "هنرى فورد" قائلاً: "دعنا نعرف وجهة نظر الآخر، ونرى الأشياء من منظوره هو، إضافة إلى منظورنا نحن".

وإليك أحد طرق تهذيب الخطاب — وقد لا تكون هذه هي الطريقة المثلث، ولكنها ربما تعد نوعاً من التحسين:

السيد إدوارد فيرمليين  
شركة إيه. زيريجا المتحدة

## شارع فرونت 28

### بروكلين نيويورك

عزيزي السيد فيرمليين:

لقد كانت شركتكم أحد عملائنا الممتازين على مدى أربعة عشر عاماً، ونحن ممتنون للغاية لرعايتكم، ونرحب في أن نقدم لكم خدمة تميز بالسرعة والكفاءة التي تستحقونها، ومع هذا فنحن نأسف لقول إنه ليس بإمكاننا أن نفعل هذا في ظل قيام شاحناتكم بإحضار شحنات ضخمة في أواخر الظهيرة كما حدث في العاشر من نوفمبر، لماذا؟ لأن العديد من العملاء الآخرين يقومون أيضاً بتسلیم البضائع في هذا الوقت، ومن الطبيعي أن يؤدي ذلك إلى التزاحم، وهذا يعني أن تنتظر شاحناتكم على الرصيف بما لا حيلة لنا فيه، بل ربما أدى ذلك إلى تأخير بضاعتكم أحياً.

وهذا أمر سيء، ولكن لا يمكن تجنبه، فإذا سلمتم البضاعة على الرصيف صباحاً، فمن الممكن حينئذ أن يكون بمقدور شاحناتكم أن ترحل، وسوف تحظى بضاعتكم بالعناية في الحال، كما سيكون بمقدور عاملينا العودة إلى بيوتهم في وقت مبكر من المساء، والاستمتاع بتناول عشاءهم من المكرونة والشعيرية اللذيذة التي تصنعنها.

وبصرف النظر عن موعد وصول شاحناتكم، فسنكون سعداء ببذل كل ما يسعنا لخدمتكم في الحال.

نعلم أنكم مشغولون، ونرجو ألا تزعجوا أنفسكم بالرد على هذه الرسالة.

المخلص

المشرف جيه. بي.

أرادت باربارا أندرسون — التي كانت تعمل في مصرف بنويورك — الانتحال إلى "فينيكس" أريزونا بسبب الحالة الصحية لابنها، واستفادت "باربارا" من المبادئ التي تعلمتها في هذه الدورة فكتبت الخطاب التالي إلى اثنى عشر مصروفًا في فينيكس.

عزيزي المحترم

إن خبرتى المصرافية التى تبلغ عشر سنوات ستفيد بنكًا سريع النمو مثل بنكم.

وقد عملت فى وظائف عديدة فى العمليات المصرافية لدى شركة "بانكرزترست" فى نيويورك حتى وصلت إلى وظيفتى الحالية وهى مدير فرع،

وخلال هذا اكتسبت مهارات في جميع مراحل أعمال البنك - بما في ذلك علاقات المودعين والائتمان والقروض والإدارة.

وسوف أنتقل إلى فينيكس في مايو، وأنا واثقة أن بإمكانى أن أسهم في زيادة نمو أعمالكم وأرباحكم، وسأكون في فينيكس في الثالث من أبريل وسأقدر لكم إعطائى الفرصة؛ لأوضح لكم كيف يمكننى المساعدة في تحقيق أهداف البنك.

### المخلصة

#### باربارا. أندرسون

هل تعتقد أن السيدة "أندرسون" قد تلقت أي رد على هذا الخطاب؟ لقد أرسل لها أحد عشر مصراً من بين اثنى عشر أرسلت إليهم لعقد مقابلة شخصية معها، وكان لديها الخيار في قبول أي العروض. لماذا؟ لأنها لم تذكر ما تريده هي، ولكن كتبت في الخطاب كيف أن بإمكانها مساعدة هذه البنك، وركزت على رغبات هذه البنك وليس رغباتها.

وهناك الآلاف من مندوبي المبيعات يسيرون على الأرصدة اليوم وقد أغياهم التعب، وتملّكهم الإحباط، ولم يحصلوا في النهاية إلا على القليل. لماذا؟ لأنهم يفكرون دائمًا فيما يريدون، ولا يدركون أنه لا أنت ولا أنا نريد أن نشتري شيئاً، وإذا أردنا أن نشتري شيئاً فسنخرج لشرائه، ولكن كلينا مهمتهم دائمًا بحل مشاكله، وإذا استطاع مندوب المبيعات أن يوضح لنا كيف أن سلطته، أو الخدمات التي يقدمها سوف تساعدنا على حل مشاكلنا - فلن يحتاجوا للبيع لنا، بل نحن الذين سنشتري، والمستهلك يجب أن يشعر بأنه اشتري، لا أن يشعر بأنه قد بيع له.

ومع هذا، هناك العديد من مندوبي المبيعات يقضون حياتهم في البيع دون أن ينظروا للأمور من وجهة نظر العميل، وعلى سبيل المثال فقد عشت سنوات عديدة في "فورويست هيلز"، وهي عبارة عن حى صغير من المنازل الخاصة في وسط نيويورك العظيم، وفي يوم ما — وبينما كنت أندفع نحو المحطة — تصادف أن قابلت تاجر عقارات في تلك المنطقة عمل في هذا المجال لعدة سنوات، وكان يعرف هذا الحي جيداً، ولذلك سأله في عجلة عما إذا كان منزلى المزین بالجص قد بنى بشرائح معدنية أو القرميد المجوف، فأجابني بأن أتصل بمؤسسة "فورويست هيلز جاردين"، وفي الصباح التالي تلقيت منه خطاباً — فهل أخبرني فيه بما كنت أريد؟ لقد كان بمقدوريه أن يحصل على المعلومات التي أريدها في دقيقة واحدة من خلال مكالمة هاتفية، ولكنه لم يفعل هذا، بل أخبرني مرة أخرى أن بإمكانى الحصول على هذه المعلومات من خلال الهاتف، ثم طلب مني أن أترك له شراء بوليصة تأمين، وهكذا لم يهتم هذا الرجل بمساعدتي، بل اهتم فقط بمساعدة نفسه.

ويخبرنا "جي. هاورد لوکاس" من بيرمينجهام، في ألاباما — كيف تعامل مندوبي مبيعات من شركة واحدة مع نفس الموقف؟ حيث يقول:

"منذ عدة سنوات، كنت في الفريق الإداري لإحدى الشركات الصغيرة، وكان بجوارنا مقر لمكتب فرعى لشركة تأمين كبرى، وكان كل وكيل في الشركة مسؤولاً عن منطقة معينة، وكلف بشركتنا اثنان من هؤلاء الوكلاء، وسأشير إليهما باسمَيْن "كارل" و"جون".

و ذات صباح زارنا "كارل" وهو في طريقه للعمل، وذكر لنا بشكل عارض أن شركته قد طرحت لتوها بوليصة تأمين على الحياة خاصة بالمدراء، وأنه يعتقد أن هذا قد يهمنا، وأنه سيعود إلينا حينما يكون لديه معلومات أكثر عن هذه البوليصة.

وفي نفس اليوم رأنا "جون" على الرصيف بينما كان عائدين من راحة شرب القهوة فصالح بنا قائلاً: "هـى، توقفوا. إن لدى أخباراً عظيمة لكم"، وأسرع إلينا وأخبرنا بشكل مثير عن بوليصة التأمين على الحياة الخاصة بالمدراء، والتى طرحتها شركته فى ذلك اليوم. (وكانـت هـى نفسها البوليصة التـى ذكرـها لنا كارل بشكل عارض). وأراد جـون مـنا أن نـكون مـن أوائل مـن يحصلـون عـلى هـذه الوثائق، ثم أعطـانا بعضـ الحقائق المهمـة عـن التـغطـية التـى تـقدمـها الوثـيقة، وأنـهى حـديثـه قائلاً: "الوثـيقة جـديدة جـداً، وسـأبعث لـمندوب فـى المـكتب الرـئيسي ليـأتـيكـما ويـشرح لـكـما. وحـتى هـذا الوقـت دـعـنا نـوعـق عـلى الـطلـبات... حتى يـكون لـديـه مـعـلومـات أـكـثر يـعـمل مـن خـالـلـها، وهـكـذا أـثارـت حـمـاسـته رـغـبة عـارـمة لـديـنا لـلحـصـول عـلى هـذه الوـثـيقـة بـالرـغم مـن أـنـنا لا نـعـرف تـفـاصـيلـها، وعـندـما أـصـبـحت هـذه الوـثـائق مـتـاحـة لـنـا تـأـكـد لـنـا مـدى فـهـم وـاستـيعـاب جـون لـلـوثـيقـة، وـلم يـكـفـ "جون" فـقط بـيـع وـثـيقـة لـكـل مـنـا، بل إـنـه ضـاعـف بـعـد ذـلـك حـجم التـغـطـية.

لقد كان بإمكان "كارل" أن يحقق هذه المبيعات، ولكنه لم يحاول أن يثير فيها رغبة في الحصول على الوثيقة.

والعالم مليء بالأشخاص الذين لا يسعون إلا لمصلحتهم، ولذلك تجد أن الشخص المتفرد الذي يحاول بلا أناية أن يخدم الآخرين، يكون له ميزة كبيرة؛ حيث يواجه منافسة ضعيفة من الآخرين في هذا الأمر، يقول "أوين دى يونج" — المحامي المشهور وأحد كبار رجال الأعمال الأمريكيين: "إن الشخص الذي يستطيع أن يضع نفسه مكان الآخرين، والذي يفهم كيف تعمل عقولهم .. لا حاجة له أبداً في أن يقلل، بشأن ما يدخله له المستقبل".

إذا خرجت من هذا الكتاب بشيء واحد فقط — زيادة الرغبة في التفكير الدائم في وجهة نظر الآخرين، ورؤيه الأمور من منظورهم — وإذا لم تخرج إلا بهذا من الكتاب؛ فسيكون هذا هو القاعدة الرئيسية لعملك.

والنظر إلى وجهة نظر الآخرين بعين الاعتبار، وإثارة رغبة عارمة لديهم لا يعني التلاعب بالشخص؛ بحيث يجعله ذلك يفعل شيئاً لا يعود بفائدة إلا عليك بينما يعود عليه بالضرر... ولابد أن يستفيد جميع الأطراف من المفاوضات؛ ففي الخطاب الذي أرسل إلى السيد "فيرميلين" استفاد كلا الطرفين من خلال

تنفيذ ما تم اقتراحه في الخطاب، كما استفادت السيدة "أندرسون" والمصرف من الخطاب الذي أرسلته؛ حيث إن المصرف كسب موظفة ستعود على البنك بفائدة كبيرة، واستفادت هي بوظيفة مناسبة، وفي مثال بيع "جون" لوثيقة تأمين إلى السيد "لوکاس"، فقد استفاد كلاهما من هذه الصفقة.

وهناك مثال آخر لاستفادة الجميع من خلال مبدأ إثارة الرغبة العارمة، وهذا المثال يأتي هذه المرة من "ميتشيل إي. ويدن"، من ورويک رود آيلاند، والذي كان يعمل مندوب مبيعات إقليمي لشركة "شيل أوبل".

كان "مايك" يريد أن يكون مندوب المبيعات رقم واحد في منطقته، ولكن كان يعوقه عن هذا محطة خدمة واحدة، وكان يديرها رجل عجوز لم يستطع أحد تحفيزه على تنظيف المحطة وتنظيمها، وكان شكل المحطة يرثى له؛ مما أدى إلى انخفاض المبيعات بشكل كبير.

ولم يسمع هذا المدير العجوز لأى من توسّلات "مايك" له بأن يعمل على تحدث المحطة، وبعد العديد من النصائح ومخاطبة مشاعر الرجل — دون جدوى — قرر مايك أن يدعوا المدير لزيارة أحد محطات شيل في منطقته. أعجب المدير للغاية بمنشآت المحطة الجديدة، وعندما زاره "مايك" بعد ذلك كان الرجل قد نظم محطته، وسجل زيادة في المبيعات، واستطاع "مايك" بهذا أن يصل إلى المعدل الذي جعله مندوب المبيعات رقم واحد في منطقته.

لم تؤدّ مناقشاته وحواراته إلى أية نتيجة، لكنه استطاع — من خلال إثارة رغبة عارمة لدى المدير، من خلال عرض المحطة الجديدة عليه — أن يحقق هدفه بحيث استفاد مايك والمدير في نهاية الأمر.

ومعظم الناس يذهبون للجامعات ويتعلمون قراءة أعمال الشاعر الرومانى القديم "فيرجيل"، ويحيطون بأسرار الحساب دون أن يعرفوا كيف يعمل عقلهم؟ وعلى سبيل المثال: كنت ذات مرة قد أعطيت دورة في "الكلام الفعال" لمجموعة من الشباب من خريجي الجامعات الذين كانوا سيعملون لحساب شركة "كارير كوربوريشن" - كبرى شركات تصنيع التكيف، وأراد أحد المشاركون أن يقنع الآخرين بلعب السلة في وقت الراحة، وهذا تقريباً ما قاله: "أريدكم أن تأتوا لتلعبوا كرة السلة معى؛ فأنا أريد أن ألعب كرة سلة، ولكن في المرات الأخيرة التي ذهبتم فيها لصالحة الجيمانزيوم لم يكن هناك عدد كافٍ من الأشخاص للعب مباراة، ومنذ عدة أيام أخذ اثنان أو ثلاثة منا يتقابلون الكرة مع بعضهم، وقد خرجت حيث أحاط السواد بعيني بسبب كدمة، وأود لو نزل الجميع للعب ليلة الغد؛ فأنا أريد أن ألعب كرة سلة".

هل تكلم عن أي شيء تريده أنت؟ فأنت لا تريدين أن تذهب لصالحة جيمانزيوم لا يذهب إليها أحد.. أليس كذلك؟ وأنت لا تهتم بما يريده هو، كما أنك لا تريدين تصاحب بكدمة في عينك.

هل كان بمقدوره أن يوضح لك كيف تحصل على ما تريده من خلال استخدام صالة الجيمانزيوم؟ بالطبع كان يمكن أن يسرد: مزيد من النشاط، زيادة

الشهية، عقل أصفى، متعة، ألعاب، كرة سلة.  
ودعنا الآن نكرر ما قاله الدكتور "أوفر ستريت": "أولاً: قم بإثارة رغبة عارمة لدى الشخص الآخر؛ فالذى يستطيع فعل هذا فإن العالم كله سيسانده، ومن لا يستطيع فإنه سوف يسير وحده فى طريق موحش".

كان أحد المشتركين فى الدورة التدريبية التى عقدها المؤلف قلقاً على ابنه الصغير؛ حيث كان وزن الطفل منخفضاً، وكان يرفض أن يأكل كما ينبغي. وقد استخدم والداه الطريقة المعتادة؛ فأخذا يعنفانه وينهراه بقولهما: "والدتك ت يريد منك أن تأكل هذا وذاك"، "والدك يريدك أن تكبر وتصبح رجلاً كبيراً". هل أغار الطفل أى اهتمام لهذه التوسلات؟ لا، لم يعرهما أى انتباه إلا كما تنبئه أنت لذرة رمل على شاطئ مليء بالرمال.

وأى شخص هذا لديه ذرة من الحكمة يمكن أن يتوقع من طفل فى الثالثة من عمره أن يستجيب لوجهة نظر والد فى الثلاثين من عمره؟ ومع هذا فقد كان هذا هو بعينه ما توقعه الأب من الطفل، وقد كان هذا أمراً غير معقول، وأدرك الأب ذلك فى النهاية، ولذلك قال لنفسه: "ما الذى يريد هذا الصبي؟ كيف يمكننى أن أربط بين ما أريد و ما يريد؟".

وعندما بدأ الأب يفكر فى هذا لم يجد أية صعوبة؛ فقد كان لدى الطفل دراجة ذات ثلات عجلات كان يجب أن يقودها ذهاباً وإياباً على الرصيف المواجه للمنزل فى بروكلين، وعلى بعد ثلاثة منازل من الشارع كان هناك طفل ضخم كان يجذب الطفل الصغير من على دراجته ويقودها هو.

ومن الطبيعي أن يجري الطفل وهو يصبح نحو أمه، والتى كانت بدورها تخرج لتبعه هذا الطفل عن الدراجة وتضع ابنها عليها مرة أخرى، وكان هذا الأمر يقع بشكل يومى تقريباً.

ما الذى كان يريد هذا الطفل الصغير؟ لا تحتاج الإجابة عن هذا السؤال إلى الاستعانة بشارلوك هولمز؛ فكبriاء الطفل وغضبه ورغبته فى الشعور بأهميته — وكلها عواطف قوية للغاية أسهمت فى تكوينه — كل هذا كان يدفعه للانتقام وتهشيم أنف هذا الطفل المستأسد، وعندما شرح له والده أنه يوماً ما سيكون بمقدوره أن يشبع هذا الطفل الضخم ضرباً لو أنه أكل ما تريده أمه أن يأكله — عندما وعده والده بذلك — لم تعد هناك مشاكل تغذية، وأصبح الطفل يأكل السبانخ وغيرها من الأطعمة من أجل أن يصبح كبيراً، ويتمكن من ضرب هذا الصبي الذى طالما أشعره بالمهانة والضعف.

وبعد حل هذه المشكلة بدأ الوالدان حل مشكلة أخرى: فقد كان لدى الطفل عادة التبول الإرادى على السرير بشكل لا يتناسب مع سنه، وكان الطفل ينام مع جدته. وفي الصباح كانت جدته تستيقظ وتتحسس الملاءة وتقول: "انظر يا جوني" ما فعلته الليلة الماضية!".

فكان يرد عليها قائلاً: "إنى لم أفعلها، بل أنت التى فعلتها".

التعنيف، والضرب، وتكرار القول بأن أمه وأباه لا يريدانه أن يفعل هذا — كل هذا لم يفلح في جعل الطفل يتوقف عن التبول، ولذلك تساءل الوالدان: "كيف يمكننا أن نجعل هذا الصبي يرحب في أن يتوقف عن التبول على السرير؟".  
ماذا كان يريد؟ أولاً، كان يريد أن يرتدي "بيجامة" كأبيه بدلاً من أن يرتدي زى النوم مثل جدته، وكانت جدته قد ضجرت مما يفعله الطفل بالليل، ولذلك عرضت بكل سعادة أن تشتري له بيجامتين مادام هذا سيجعله يتوقف عما يفعل. ثانياً، كان يريد سريرًا بمفرده.. أيضًا لم تتعرض الجدة، وأخذته أمه إلى أحد المحلات الكبرى في بروكلين، وغمزت بعينيها إلى البائعة قائلة: "هذا رجل صغير يريد أن يتسوق".  
وجعلته البائعة يشعر بالأهمية بقولها: "أيها الشاب.. ماذا تريدين أن أريه لك؟".

وقف الطفل يطيل في نفسه، وقال لها: "أريد أن أشتري سريرًا لي"، وعندما عرضت عليه البائعة السرير الذي كانت تريد أمه أن تشتريه له، غمزت بعينيها للفتاة فأقنعته بشرائه.  
وتم تسليم السرير في اليوم التالي؛ وفي الليل عندما عاد الوالدان للمنزل جرى الصبي نحو الباب وهو يصيح "أبي، أمي — تعاليا معى إلى الطابق العلوي لتريا السرير الذي اشتريته".  
وعندما نظر الأب إلى السرير فعل ما أوصى به "شواب" — فكان "صادقاً في تقديره وكريماً في مدحه".

وقال الأب: "إنك لن تبلل هذا السرير، أليس كذلك؟".  
"بالطبع لا.. لا، إننى لن أبلل هذا السرير"، ووفى الصبي بوعده حفاظاً على كبرياته الذي أصبح جزءاً من هذا الأمر؛ فهذا السرير سريره، وهو الذي اشتراه وليس غيره، وها هو يلبس بيجامة كأنه رجل صغير، وهو يريد أن يتصرف كما يتصرف الرجال، وهذا هو ما فعله.

وها هو أب آخر يعمل مهندس اتصالات ويدعى "كيه.تي. دتشمان"، وكان أحد المشتركيين في هذه الدورة، وكانت مشكلة هذا الأب أنه لا يستطيع أن يجعل ابنته ذات الأعوام الثلاثة تتناول طعام الإفطار، وباءت كل محاولاته بالفشل — بما فيها التوبيخ والرجاء، والملاطفة، ولذلك سأل الوالدان نفسيهما: "كيف يمكننا أن نجعلها تزيد ذلك؟".

وكانت الطفلة الصغيرة تحب تقليد أمها كى تشعر أنها كبيرة وناضجة؛ ولذلك في يوم ما وضعها والداها على كرسي، وسمحا لها بإعداد طعام الإفطار، وفي هذه اللحظة الحاسمة دخل الأب إلى المطبخ بينما كانت هي تقلب طعام الإفطار الذي هو عبارة عن الحبوب فى اللبن، فقالت له: "انظر يا أبي، إننى أصنع طعام الإفطار هذا الصباح".

وبعد ذلك أكلت طبقين من هذه الحبوب دون أية ملاطفة من الوالدين؛ لأنها كانت مهتمة به، وقد حققت من خلاله شعورها بالأهمية، ووجدت أن إعداد هذا

الطعام يعد وسيلة للتعبير عن الذات. وذات مرة قال ويليام وينتر: "التعبير عن الذات هو الحاجة المسيطرة على الطبيعة البشرية، فلماذا لا نطبق هذه القاعدة النفسية على المعاملات التجارية؟ فعندما تكون لدينا فكرة بارعة فلماذا ندع الآخرين يطبخون ويصيغون هذه الفكرة بأنفسهم — بدلاً من أن نجعلهم يعتقدون أنها فكرتنا؟ بهذا سيعتبرون الفكرة فكرتهم، وسوف يحبونها، وربما أكلوا طبقين منها". تذكر: "أولاً: قم بإثارة رغبة عارمة لدى الشخص الآخر؛ فالشخص الذي يستطيع هذا؛ فإن العالم كله يسانده، ومن لم يستطع فإنه يسير وحده في طريق موحش".

### المبدأ 3

قم بإثارة رغبة عارمة لدى الآخرين.

### الخلاصة

## الأساليب الأساسية للتعامل مع الآخرين

### المبدأ 1

لا تنتقد أو تدن أو تشكي.

### المبدأ 2

امنح الآخرين تقديرنا وأمينا وصادقا.

### المبدأ 3

قم بإثارة رغبة عارمة لدى الآخرين.

[REDACTED]

## الجزء الثانى

ست طرق لنيل حب الآخرين

# الفصل الأول

## افعل هذا، وستجد ترحيباً في أي مكان

لماذا تقرأ هذا الكتاب محاولاً أن تعرف كيف تكسب الأصدقاء؟ لماذا لا تدرس الوسائل التي يستخدمها أفضل من عرفه العالم في كسب الأصدقاء؟ من هو؟ ربما ستقابله غداً يمشي في الشارع، وعندما تكون على مقرية منه سوف يبدأ في هز ذيله، فإذا توقفت وربت على جسمه سيبعد تكريباً وكأنه يحاول أن يخرج من جلدك ليعبر لك عن مدى حبه لك، وأنت تعرف أنه لا يوجد خلف هذا الحب الذي أظهره من جانبه دوافع خفية؛ فهو لا يريد أن يبيع لك أي عقار ولا يريد أن يتزوجك.

هل جلست من قبل لتفكير في أن الكلب هو الحيوان الوحيد الذي ليس عليه أن يعمل لكتاب عيشه؟ فالدجاجة عليها أن تبيض، والبقرة عليها أن تدر لبنها، والكناري عليها أن تغنى، أما الكلب فيحصل على عيشه دون مقابل سوى الحب.

عندما كنت طفلاً في الخامسة من عمرى، اشتري أبي كلباً صغيراً ذا شعر أصفر مقابل 50 سنتاً، وكان هذا الكلب هو الذي يوفر لي جواً من المتعة والسعادة خلال طفولتى: ففي كل ظهيرة — وعندما تعلن الساعة الرابعة والنصف تكريباً — كان يجلس أمام الحظيرة وهو يحدق بعينيه الجميلتين نحو الطريق دون أن يحولهما، وبمجرد أن يسمع صوتي أو يرانى وقد جئت بذلو العشاء وأنا أهزه يميناً ويساراً كان ينطلق نحوى كالرصاصة وهو يسابق نفسه صاعداً التل لاهتاً، ثم يعبر لي عن تحيته من خلال قفزاته المليئة بالفرح، ونباحه المفعم بالنشوة والسعادة.

وكان "تيبى" رفيقى الدائم خلال خمسة أعوام، وفي ليلة مأساوية لن أنساها أبداً، لقى تيبى مصرعه أمام عينى على مسافة عشر أقدام — فقد قتله البرق — وكانت وفاة تيبى هي مأساة صبائى.

فها أنت يا تيبى لم تقرأ كتاباً في علم النفس، ولم تكن بحاجة لذلك، وكنت تعرف بالفطرة الإلهية أن بإمكانك أن تكسب أصدقاء جدأً خلال شهرین بالاهتمام الصادق بالناس أكثر مما تستطيع كسبه من أصدقاء خلال عامين من خلال محاولة جعل الناس يهتمون بك.

ومع هذا فنحن جميعاً نعرف أناساً يتخبطون في الحياة وهم يحاولون أن يجعلوا الآخرين يهتمون بهم.

ولاشك في أن هذا الأمر عديم الجدوى؛ فالناس لا يهتمون بك، ولا يهتمون بي، وإنما يهتمون بأنفسهم — في الصباح والظهيرة والليل.

وقد أجرت شركة "هوانف نيويورك" دراسة تفصيلية للمحادثات الهاتفية لمعرفة أكثر الكلمات استخداماً، وأعتقد أنك خمنت هذه الكلمة؛ فهي ضمير المتكلم "أنا"، "أنا"، حيث استخدمت 3900 مرة في 500 محادثة هاتفية "أنا"، "أنا"، "أنا".

وعندما ترى صورة جماعية أنت فيها؛ فعن أي شخص ستبحث أولاً؟ إذا انصب جهودنا فقط على محاولة جذب اهتمام الآخرين وإعجابهم بنا؛ فلن يكون لدى أي منا صديق أمين ومخلص؛ فالصديق الحقيقي لا يأتي بهذه الطريقة.

وقد جرب "نابليون" هذا، وفي لقائه الأخير مع "جوزفين" قال: "لقد كنت محظوظاً أكثر من أي شخص على وجه الأرض، ومع هذا ففي هذه الساعة أحد أنك الشخص الوحيد الذي يمكنني الاعتماد عليه في هذا العالم"، مع أن المؤرخين لا يعتقدون حتى في أنها كانت جديرة بالاعتماد عليها.

وقد كتب عالم النفس النمساوي الشهير "الفريد أدلر" كتاباً بعنوان: "ما المعنى الحقيقي للحياة؟" — وفي هذا الكتاب يقول: "الشخص الذي لا يهتم بأخيه هو الشخص الذي يواجه أتعى المصاعب في الحياة، ويؤذى الآخرين أيما إيهاد، ومن بين مثل هؤلاء الأشخاص تأتي كل حالات الفشل البشرية". ويمكن أن تقرأ عشرات المجلدات الضخمة في علم النفس دون أن تقابل تعبيراً ذا مغزى لك، أما تعبير "أدلر" فهو غنى بالمعانى بما يتطلب مني أن أعيده بخط مميز:

"إن الشخص الذي لا يهتم بأخيه هو الشخص الذي يواجه أتعى المصاعب في الحياة، ويؤذى الآخرين أيما إيهاد — ومن بين مثل هؤلاء الأشخاص تأتي كل حالات الفشل البشرية".

وكنت ذات مرة قد اجتازت دورة في كتابة القصة القصيرة في جامعة نيويورك، وخلال هذه الدورة تحدث إلينا محرر إحدى المجلات الكبرى، وقال لنا هذا المحرر إن بمقدوريه أن يأخذ أية قصة من القصص المبعثرة على مكتبه كل يوم، وبعد أن يقرأ عدة فقرات يستطيع أن يستشعر ما إذا كان المؤلف يحب الناس أم لا، ويقول: "إذا لم يكن هذا المؤلف يحب الناس، فلن يحب الناس قصصه".

وفي أثناء حديثه عن الكتابة القصصية توقف هذا المحرر العائد مرتين عن الكلام، واعتذر عن أسلوبه الوعظي، وقال: "سأخبركم بنفس الأشياء التي سيخبركم بها الواقع في دار العبادة، ولكن لتنذروا أن عليكم أن تهتموا بالناس إذا أردتم أن تكونوا كتاب قصة ناجحين".

إذا كان هذا يصدق على كتابة القصة؛ فإيمانك أن تكون واثقاً من أنه يصدق أيضاً على التعامل مع الناس وجهاً لوجه.

وكنت قد قضيت ليلة في غرفة ملابس "هوارد ثريستون" في آخر مرة ظهر فيها على مسرح برودو، و"ثريستون" هو الذي شهد له الجميع أنه عميد

السحرة. وعلى مدى أربعين عاماً ظل "ثرستون" يسافر حول العالم مراراً وتكراراً وهو يبتكر الحيل، ويحير المشاهدين؛ فيتحقق الناس دهشة من أفعاله، وقد دفع ما يزيد على 60 مليون شخص رسوم دخول عرضه، وحقق ما يقرب من مليوني دولار من الأرباح.

وقد طلبت من السيد "ثيرستون" أن يخبرني عن سر نجاحه، والمؤكد أنه لم يكن لتعليمه صلة بهذا؛ وذلك لأنّه هرب من منزله وهو طفل صغير — ليصبح متشارداً ينتقل من مكان إلى مكان — بواسطة قطارات البصائر، وينام على أكواخ الحشيش، ويتسول طعامه من باب لباب، وتعلم كيف يقرأ من خلال اللافتات الموجودة خارج عربات البصائر، على طول السكك الحديدية.

هل كان لديه معرفة بالسحر أكثر من غيره؟ لا، فقد أخبرني أن هناك مئات الكتب عن السحر، وأن هناك العشرات ممن يعرفون ما يعرفه عن السحر، ولكنه كان لديه شيئاً لم يكونوا لدى غيره: الأول، أنه كانت لديه القدرة على فرض شخصيته عبر المسرح، وكان بارغاً في تنظيم عروض المتعة والترفيه، وكان يعرف الطبيعة البشرية؛ فكل شيء كان يفعله — كل إشارة، كل تغيير في طبقة صوته، كل رفع لحاجبيه — كان يتدرّب عليه بعناية قبل العرض، وكانت تحرّكاته تستعرض فقط أجزاءً من الثانية. والشيء الثاني أنه كان لديه اهتمام حقيقي بالناس، وأخبرني أن العديد من السحرة عادة ما ينظرون إلى المشاهدين، ويقولون لأنفسهم: "حسناً، ها هم مجموعة من المغفلين الأغبياء، ولا شك أنني سأستغفّلهم". ولكن أسلوب "ثرستون" كان مختلفاً تماماً؛ حيث أخبرني بأنه في كل مرة يدخل المسرح كان يقول لنفسه: "إنتي ممتن لأن كل هؤلاء جاءوا ليشاهدونى، وبهم أستطيع أن أكسب عيشى بشكل أرضاه، وسوف أقدم لهم أحسن ما عندى".

وقد أعلن أنه لم يصعد إلى المسرح دون أن يبدأ التحدث إلى نفسه مراراً وتكراراً قائلاً: "إنتي أحب جمهوري. إنتي أحب جمهوري". هل هذا غير معقول؟ لك الحق في أن تفكّر فيما شئت، ودورى هو أن أنقل لك ما قيل دون تعليق؛ وذلك كوصفه استخدمها أحد أشهر السحرة على مر العصور.

وكان "جورج دايك" — من نورث وارين، بنسيلفانيا — قد أجبر على ترك مشروع محطة الخدمة التي كانت لديه، وذلك بعد ثلاثين عاماً، بسبب إنشاء طريق سريع يمر على موقع محطته، ولم يمر وقت طويل حتى بدأ "جورج" يتملكه الملل من أيام التقاعد العقيمة، ولذلك بدأ يشغل وقته بمحاولة عزف الموسيقى على آلة كمان قديمة كانت لديه، وسرعان ما بدأ يجوب المنطقة لسماع الموسيقى، والتحدث مع العديد من عازفي الكمان البارعين، ومن خلال أسلوبه الذي غالب عليه الود والتواضع أصبح مهتماً بشكل عام بمعرفة خلفية واهتمامات كل موسيقى كان يقابلها، وعلى الرغم من أنه لم يكن هو نفسه عازف كمان كبيراً فإنه كون صداقات عديدة في هذا الوسط، وكان يحضر المسابقات، وسرعان ما أصبح معروفاً لعشاق الموسيقى الريفيين في

الجزء الشرقي من أمريكا باسم "العم جورج، عازف الكمان، من بلدة كينزوا". وعندما استمعنا إلى "العم جورج" كان في الثانية والستين من عمره، وكان يستمتع بكل دقيقة من حياته، وهكذا استطاع العم جورج أن يخلق لنفسه حياة جديدة؛ وذلك باهتمامه الدائم بالناس في وقت يعتبر فيه معظم الناس أن سنوات العطاء قد ولت.

كان هذا أيضًا هو أحد أسرار الشهرة الواسعة لـ "تيودور روزفلت"، فحتى الخدم الذين كانوا يعملون لديه، كانوا يحبونه. وقد كتب خادمه الخاص "إي. آموس" كتاباً عنه أسماه "تيودور روزفلت: بطل لخادمه الخاص"، وفي هذا الكتاب يقص "آموس" هذه الحادثة التي توضح الكثير:

طرح زوجتى ذات مرة سؤالاً على الرئيس عن طائر السمان الأمريكى، ولم تكن قد رأته من قبل؛ فما كان منه إلا أن وصفه لها بالكامل. وبعد ذلك بفترة رن الهاتف فى [كوخنا — كان آموس وزوجته يعيشان فى كوخ بصنيعة روزفلت فى أوبسلى باى] — فرددت زوجتى على الهاتف لتجد المتحدث هو السيد روزفلت بنفسه، وقال لها إنه اتصل بها ليخبرها أن هناك طائر سمان خارج نافذتها، وأنها لو نظرت للخارج لرأته. كان الرئيس يتميز بأشياء صغيرة مثل هذه، وعندما كان يمر بالقرب من كوخنا — وعلى الرغم من أننا نكون بعيدين عن مرمى البصر — فإننا كنا نسمعه يصيح قائلاً: "آنى"، أو "جيمز!"، وقد كانت هذه مجرد تحية لطيفة منه، وهو يمر بجوارنا.

كيف يمكن لموظف ألا يظل محباً لرجل مثل هذا؟ كيف يمكن لأى شخص أن يتوقف عن حبه؟

وذات يوم زار روزفلت البيت الأبيض في وقت لم يكن فيه الرئيس "تافت" وزوجته هناك، وظهر حبه الصادق للبسطاء من فقراء المجتمع من خلال تحيته لكل خدم البيت الأبيض القدامى بالاسم، حتى الخادمات القائمات على غسل الأطباق.

ذكر "آرشي بت" في إحدى كتاباته: "وعندما رأى الرئيس خادمة المطبخ "أليس" سألها عما إذا كانت لا تزال تصنع خبز الذرة أم لا، فأخبرته بأنها أحياً ما تصنعه للخدم، ولكن ليس للرؤساء".

فصاح بصوت مرتفع: "لأنهم لا يتذوقون الأطعمة اللذيذة، وسوف أخبرهم بذلك عندما أراهم".

فما كان من "أليس" إلا أن أحضرت له قطعة على طبق، وذهب إلى المكتب وهو يأكلها ويحيى البستانيين والعمال وهو يمر بهم...

وخاطب كل شخص بالضبط كما كان يخاطبه من قبل، وقال له "إيك هوفر" — والذى كان يعمل رئيساً للمرشدين فى البيت الأبيض على مدى أربعين عاماً، والدموع تسيل من عينيه: "إنه اليوم الوحيد الذى شعرنا فيه بالسعادة على مدى العامين السابقين تقريراً، ولا يقبل واحد منا أن يستعيض عن هذا اليوم بمائة دولار".

ونفس هذا الاهتمام بالبسطاء من غير ذوي الأهمية، هو الذي ساعد مندوب المبيعات "إدوارد إم. سايكس" الابن من نيوجرسى على الحفاظ على أحد عملائه. يقول هذا المندوب : "منذ عدة أعوام كنت أزور العملاء لبيع منتجات "جونسون آند جونسون" في منطقة ماساشوسيتس، وكان من بين العملاء صيدلية في هينجهام، وعندما كنت أذهب إلى هذه الصيدلية كنت دائمًا ما أتحدث مع البائعين للحصول على طلب الشراء، ذات يوم صعدت إلى المالك، وطلب مني أن أرحل لأنه لم يعد مهتمًا بشراء منتجات جونسون آند جونسون؛ لأنه كان يشعر أنهم يركزون أنشطتهم على محلات الطعام ومحلات البيع بالتخفيف بما يضر الصيدليات الصغيرة، وتركته وأنا أجر أذيال الخيبة، وأخذت أتجول بسيارتي حول المدينة لعدة ساعات، وفي النهاية قررت أن أعود وأحاول على الأقل أن أشرح موقف الشركة لمالك الصيدلية.

وعندما عدت دخلت إلى الصيدلية، وكالمعتاد، قمت بتحية موظف المرطبات وموظفي المبيعات، وعندما صعدت لمالك الصيدلية ابتسם لي ورحب بعودتي، ثم طلب مني ضعف الطلبية المعتادة، فنظرت إليه مندهشًا، وسألته عما حدث منذ زيارتي التي لم يمض عليها سوى ساعات قليلة، فما كان منه إلا أن أشار إلى فتي يعمل في ركن المرطبات، وقال لي إنه بعد أن غادرت الصيدلية، جاءه هذا الفتى، ووصفني بأنني واحد من مندوبي المبيعات القلائل الذين يهتمون بإلقاء التحية عليه وعلى غيره في الصيدلية، وأخبر صاحب الصيدلية أنه لو كان هناك من يستحق أن يتعامل معه فهو أنا، ووافق صاحب الصيدلية وأصبح من العملاء الدائمين، ولن أنسى أبدًا أن من أهم صفات مندوب المبيعات هو الاهتمام الحقيقي بالناس — بل على كل شخص أن يتصرف بهذا.

وقد اكتشفت من واقع التجربة الشخصية أن المرء بمقدوره أن يكسب اهتمامًا ووقتاً حتى من أكثر الناس انشغالاً؛ وذلك من خلال الاهتمام الزائد بهم. منذ عدة سنوات، عقدت دورة حول كتابة القصة في معهد بروكلين للفنون والعلوم، وكنا نريد من المؤلفين المميزين والمنشغلين، أمثل: كاثلين نوريس، فاني هيرست، إيدا تاربيل، ألبرت بيتسون يترهوني، روبرت هجز، وغيرهم — أن يأتوا إلى بروكلين ليمنحونا عصارة خبراتهم، ولذلك بعثنا لهم خطابات نخبرهم فيها بأننا نحب عملهم ونهتم كثيراً بالحصول على نصائحهم ومعرفة أسرار نجاحهم.

وقد قام بالتوقيع على كل خطاب ما يقرب من 150 طالباً، واتفقنا على أن هؤلاء المؤلفين مشغولون للغاية بما لا يمكنهم من إعداد محاضرات، ولذلك وضعنا مع الخطابات قائمة بأسئلة ليجيبوا عنها، وكانت الأسئلة تدور حولهم وحول أساليبهم في العمل، وقد أعجبوا بهذا، ومن ذا الذي لا يعجبه هذا؟ ولذلك تركوا منازلهم واتجهوا إلى بروكلين ليمدوا لنا يد المساعدة.

وقد استطاعت باستخدام نفس هذا الأسلوب أن أقنع "ليسلى إم. شاو" وزير الخزانة في حكومة روزفلت، و"جورج دبليو. ويكرشام" المحامي العام في

حكومة تافت، وولIAM جينينجز بريان، وفرانكلين روزفلت والعديد من الأشخاص البارزين — أن يأتوا ليتحدثوا مع الطلبة المشتركين في دوراتي عن: "التحدث العام".

وكل منا — سواء كان عاملاً في مصنع، أو موظفاً في مكتب، أو حتى أميراً على عرشه — نحب الناس الذين يحبوننا. على سبيل المثال: مع نهاية الحرب العالمية الأولى ربما كان القيصر الألماني "ويلهلم" أكثر الرجال على وجه الأرض تعرضاً للازدراة بشكل قاس؛ بل إن أمته ثارت ضده عندما سافر إلى هولندا للنجاة بنفسه، وكانت الكراهية ضده شديدة للغاية؛ حتى إن هناك ملابس من الناس كانوا يودون لو قطعوه إرباً أو أعدموه على الخازوق، ووسط هذه النيران المتاججة من الغضب كتب طفل صغير رسالة إلى القيصر، وكانت رسالة بسيطة وصادقة تتدفق حباً وشفقة، وقال الطفل فيها إنه بصرف النظر عن وجهة نظر الآخرين فإنه سوف يظل يحب "ويلهلم" كإمبراطور له. تأثر القيصر كثيراً بهذا الخطاب، ودعا الطفل ليأتيه حتى يراه، وجاء الطفل بصحبة أمه، والتي قرر القيصر أن يتزوجها، ولم يكن الطفل بحاجة لقراءة كتاب عن كيفية اكتساب الأصدقاء والتاثير على الناس؛ فقد كان يعرف هذا بشكل فطري.

فإذا كنت ت يريد أن تكسب أصدقاء فتعال ببذل الجهد من أجل أن نفعل أشياء للآخرين — أشياء تتطلب وقتاً وجهداً وإيثاراً ومراعاة لمشاعر الآخرين؛ فعندما كان الدوق "فيندسور" أميراً لـ ويزلز، كان مقرراً له أن يقوم بجولة في أمريكا الجنوبية، وقبل أن يبدأ جولته قضى شهوراً يدرس الإسبانية حتى يمكنه أن يلقي كلمات عامة بلغة البلاد التي سيزورها — وقد أحبه سكان هذه البلاد من أجل هذا.

منذ عدة أعوام عمدت إلى محاولة معرفة أعياد ميلاد أصدقائي. كيف؟ على الرغم من أنني لا أؤمن بتاتاً بعلم التنجيم؛ فإنني كنت أبدأ بسؤال صديقى عما إذا كانت تواریخ الميلاد تؤثر في شخصية وميول الإنسان أم لا، ثم أطلب منه بعد ذلك أن يخبرني بيوم وشهر ميلاده؛ فإذا قال لي الرابع من نوفمبر أظل أكررها، وبمجرد أن يرحل أقوم بتسجيل التاريخ والاسم، وبعد ذلك أقوم بنقل هذا في كراسة أعياد الميلاد، ومع بداية كل عام أقوم بتنظيم مواقيع أعياد الميلاد في كراسة التقويم بحيث أعرفها بشكل تلقائي. وعندما يحل أحد أعياد الميلاد كنت أرسل بخطاب أو تلغراف، وكان لهذا وقع شديد؛ حيث إنني كنت في أغلب الأحيان — الشخص الوحيد على الأرض الذي تذكر هذا.

إذا كنا نريد أن نكسب أصدقاء؛ فلنحو الناس بحرارة وحماسة، وعندما يحدّثك شخص على الهاتف فاستغل هذه الحقيقة النفسية، وقل "مرحباً" بنغمة توضح سعادتك الكبيرة باتصاله. وتقوم العديد من الشركات بتدريب عمال الهاتف على تحية جميع المتصلين بطبيعة صوت تعكس مدى الاهتمام والتحمّس، وبذلك يشعر المتصل باهتمام الشركة به — وللتذكرة هذا عندما ترد

على الهاتف المرة القادمة. وإظهار اهتمام صادق بالآخرين لا يجعلك فقط تكسب أصدقاء لك، بل إنه ربما ولد لدى العميل ولاً لشركتك، وفي عدد من منشورات بنك أمريكا الشمالية القومى فى نيويورك تم نشر خطاب من إحدى المودعات — وتدعى "مادلين روزديل" جاء فيه:<sup>2</sup>

"أود أن أخبركم بتقديرى الكبير لموظفيكم؛ فجميعهم يتمتعون بالكياسة والأدب فى المعاملة والرغبة فى مساعدة الآخرين، وبالها من سعادة أن يقوم الصراف بتحيتك بشكل لطيف بعد طول انتظار فى طابور طويل!"  
فى العام الماضى رقدت أمى فى المستشفى لمدة خمسة أشهر، وكثيراً ما كنت أذهب إلى "مارى بيتروسيلو" الصراف، وكانت تبدي اهتماماً بوالدى وتسأل عن مدى تحسن صحتها".

هل هناك أى قدر من الشك فى أن السيدة "روزديل" سوف تستمر فى التعامل مع هذا البنك؟

وذات مرة تلقى "تشارلز آر. وولترز" — الذى يعمل بأحد البنوك الكبرى فى نيويورك — تكليفاً بأن يعد تقريراً سريّاً عن إحدى الشركات، ولم يكن يعرف إلا شخصاً واحداً لديه المعلومات التى كان يحتاج إليها بشكل عاجل، وبينما كان هناك شخص ما يأخذ السيد "ولترز" إلى داخل مكتب رئيس الشركة — مدت سيدة شابة رأسها عبر أحد الأبواب، وقالت للرئيس إنها لم تجد له أى طوابع اليوم.

وأوضح الرئيس للسيد "ولترز" هذا قائلاً: "إننى أقوم بجمع الطوابع لابنى البالغ من العمر اثنى عشر عاماً".

صرح السيد "ولترز" بمهمته، وبدأ فى طرح الأسئلة، وعمد المدير إلى الغموض والتعميم وعدم الوضوح، ولم يكن يريد أن يتحدث، ووضح أنه ليس هناك شيء يمكن أن يقنعه بالحديث، وهكذا كانت المقابلة قصيرة وجافة.

يقول السيد "ولترز" وهو يقص ما جرى لمجموعته فى الدورة: "بصراحة، لم أعرف ماذا أفعل. ثم ذكرت ما قالته له سكرتيرته — طوابع.. ابن فى الثانية عشرة.. وتذكرت أيضاً أن إدارة الشئون الخارجية فى البنك تقوم بجمع الطوابع — الطوابع التى تنزع من الخطابات التى تتدفق من جميع القارات وعبر البحار.

وفي ظهرة اليوم التالى اتصلت بهذا الرجل، وقلت له: إن لدى طوابع لابنه. هل استقبلنى بحماسة؟ نعم، بالطبع، فإنه ما كان ليصافحنى بحماسة أكثر من هذه لو كان يخوض انتخابات الكونجرس، وظهرت الابتسamas على وجهه، وحسن النية، وظل يقول وهو يتحسس الطوابع: "إن ابنى "جورج" سوف يحب هذا الطابع، انظر إلى هذا.. إنه كنز".

و قضينا نصف ساعة نتحدث عن الطوابع وننظر إلى صورة لابنه، وبعد ذلك قضى معى ما يزيد على ساعة من وقته يعطينى المعلومات التى كنت أريدتها، حتى دون أن أطلب منه ذلك، وأخبرنى بكل ما كان يعرفه، ثم استدعى

مرءوسيه وأخذ يسألهم، واتصل بعض زملائه، ومنحنى الحقائق والأرقام والتقارير والمراسلات — وبلغة الصحافة.. لقد كان هذا سبًّا بالنسبة لي".  
إليك مثلاً توضيحيًّا آخر:

حاول "سى.إم نافل" الأصغر من فيلادلفيا على مدى عدة أعوام أن يبيع وقوداً لإحدى المؤسسات الكبرى التي تمتلك سلسلة من المتاجر، ولكن هذه الشركة طلت تشتري وقودها من متعدد خارجي وتقوم بتغليفه تماماً بجوار مكتب "نافل". وذات ليلة ألقى السيد نافل كلمة أمام أحد فصولى، وأخذ يصب نار غضبه على سلاسل المتاجر هذه، واصفًا إياها بأنها لعنة على الأمة.

ومع هذا، فقد ظل يتساءل: لماذا لم يستطع أن يبيع لهم؟

واقترحت عليه أن يجرب طريقًا أخرى، وباختصار — إليك ما حدث: قمنا بعقد مناظرة بين أعضاء الدورة التدريبية عما إذا كان انتشار سلاسل المتاجر قد أضر البلاد أكثر مما نفعها. وباقتراح مني تولى "نافل" جانب الدفاع عن سلاسل المتاجر، ثم ذهب مباشرة لمدير إحدى المؤسسات التي تمتلك سلسلة من المتاجر التي كان يحتقرها، وقال له: "إنني لست هنا لأحاول أن أبيع لك فقد جئت إليك لتتسرى لي معروفاً"، ثم أخبره عن المناظرة، وقال: "لقد جئت إليك طالبًا المساعدة؛ لأنني لا أستطيع التفكير في أحد غيرك يمكنه أن يوافييني بالمعلومات التي أريدها، وأنا متتشوق لكتسب هذه المناظرة، وسأقدر لك أية مساعدة ستقدمها لي".

إليك بقية القصة كما قالها السيد نافل:

لقد طلبت من هذا الرجل أن يعطيني دقة واحدة فقط من وقته، وما كان ليوافق على مقابلتي لو لم أقل له هذا، وبعد أن ذكرت له الموضوع أجلسني على كرسي وأخذ يتحدث معى لمدة ساعة و 47 دقيقة بالضبط، ثم اتصل بمدير آخر كان قد ألف كتاباً عن سلاسل المتاجر الكبرى، وكتب إلى الجمعية القومية لسلاسل المتاجر وحصل لي على مناظرة أجريت عن هذا الموضوع، وكان يشعر أن هذه السلاسل تقدم خدمة حقيقة للبشرية، وأنه فخور بما يقدمه لمئات المجتمعات، وكانت عيناه تلمعان وهو يتحدث، ولابد أن أعترف أنه أرشدني إلى أشياء لم أحلم بها من قبل، كما أنه غير موقفى العقلى تماماً.

وبينما كنت خارجاً من عنده أوصلنى إلى الباب، ووضع يده حول كتفى، وتمنى لي التوفيق في مناظرتى، وطلب مني أن أزوره لأعلمته بما فعلت في المناظرة، وكانت آخر كلماته: "من فضلك تعال لزيارتى في وقت لاحق من الربع؛ لأننى أود أن أوقع معك طلبية للوقود".

وقد كان هذا معجزة بالنسبة لي؛ فها هو يعرض علىَّ أن يشتري مني الوقود حتى دون أن أطلب منه؛ فقد أحرزت تقدماً في ساعتين من خلال الاهتمام الصادق به أكثر مما كنت سأفعله وفي عشر سنوات من محاولة جعله يهتم بي ويمنتجى.

إنك لم تكشف حقيقة جديدة يا سيد نافل؛ فمنذ زمن بعيد، وقبل الميلاد بمائة عام، قال الشاعر الروماني القديم والمشهور "بوبيللياس سيرس": "إننا إنما نهتم بغيرنا حينما يهتمون بنا".

وينبغى أن يكون ما نظيره من اهتمام صادقاً مثل أي مبدأ من مبادئ العلاقات الإنسانية، وينبغى أن يتمثل هذا الاهتمام الصادق — ليس فقط للشخص الذى يظهر الاهتمام، بل أيضاً للشخص الذى يتلقى هذا الاهتمام؛ فهو عملة ذات وجهين، وكلا الطرفين يستفيدان.

وهذا "مارتين جينسبيرج" — والذى تلقى دورتنا التدريبية فى لوس آيلاند، نيويورك — يذكر أن الاهتمام الخاص الذى أولته له إحدى الممرضات كان له أثر كبير على حياته.

"لقد كان يوم العيد، وكنت وقتها فى العاشرة من عمرى، وكنت فى القسم الخيرى بإحدى المستشفيات المركزية؛ حيث كان مقرراً لي أن أجرب عملية كبرى فى جراحة العظام، وكنت أعلم أنه ليس بإمكانى إلا أن أطلع إلى شهور من الحجز والنقاهة والألم، وكان أبي ميّتا، وكانت أعيش مع أمى فى شقة صغيرة، وكنا نتلقى المعونة الحكومية لفقرنا، ولم تستطع أمى زيارتى فى ذلك الوقت.

ومع مرور ساعات هذا اليوم، بدأ يسيطر علىّ شعور بالوحدة واليأس والخوف؛ فقد كنت أعلم أن أمى فى المنزل وحدها، وقد استبد قلقها علىّ، وليس لي أحد ليكون معى، وليس لي أحد يأكل معى، بل وليس معى ما يكفى من المال لشراء عشاء العيد.

وبدأت الدموع تنهمر من عينى، فدفنت رأسى تحت الوسادة وسحبت الأغطية فوقى، وأخذت أبكي دون أن أصدر صوتاً، ولكنه كان بكاءً مريضاً للغاية حتى إن جسمى كاد يعتصره الألم.

وسمعتنى طالبة تمريض شابة وأناأشهىق، فجاءت نحوى وأزالت الأغطية عن وجهى، وبدأت تممسح دموعى، وأخذت تخبرنى بمدى ما تشعر به من وحدة لاضطرارها للعمل فى هذا اليوم، وعدم وجودها مع أسرتها، ثم سألتني عما إذا كنت أريد أن أتناول العشاء معها، ثم أحضرت وجبتين من الطعام: شرائح ديك رومى، وبطاطس مهرولة، وصلصة، وأيس كريم للتحلية، وأخذت تتحدث معى وتهدى من مخاوفى، وعلى الرغم من أنه كان مقرراً لها أن تغادر الساعة الرابعة بعد الظهر فإنها مدت الفترة التى قضتها معى حتى الحادية عشرة مساءً تقريباً، وأخذت تتحدث إلىّ ومكثت بجوارى إلى أن نمت فى النهاية.

ومنذ أن كنت فى العاشرة مرت بي عدة أعياد، ولكن لم يمر أى عيد منها دون أن أذكر ذلك العيد الذى انتابتلى فيه مشاعر الإحباط والخوف والوحدة، ثم الدفء والعطف من قبل هذه الممرضة الغريبة، والتى جعلتني بشكل أو باآخر أتحمل كل هذا".

فإذا كنت ت يريد أن يحبك الآخرون، وإذا كنت ت يريد أن تكسب صداقه حقيقية،  
وإذا كنت ت يريد أن تساعد غيرك وفي نفس الوقت تساعد نفسك.. ضع هذا  
المبدأ في ذهنك دائمًا:

مبدأ 1

اهتم اهتماماً صادقاً  
بالآخرين

2 "إيجل" الصادرة عن بنك أمريكا الشمالية الأهلية نيويورك، 31 مارس 1978.

## الفصل الثاني

### طريقة بسيطة تجعل الانطباع الأول انطباعاً جيداً

في إحدى حفلات العشاء بنيويورك.. كان أحد الضيوف — وهي سيدة من ذوات الميراث — تسعى جاهدة لأن تترك انطباعاً سارّاً لدى الجميع، وللهذا أنفقت ثروة بسيطة على شراء الفرو والمجان، ولكنها لم تفعل أي شيء لوجهها، والذي كان يشع حنقاً وأنانية، ولم تكن تدرك ما يعلمه الجميع، وهو أن التعبير الذي يطبعه المرء على وجهه أهم من الملابس التي يرتديها.

وكان "تشارلز شواب" قد أخبرنى ذات مرة أن ابتسامته تساوى مليون دولار، وربما كان "تشارلز" قد أدرك هذه الحقيقة؛ وذلك لأن شخصيته وجاذبيته وقدرته على جعل الناس يحبونه — كانت في الغالب هي المسؤولة تماماً عن نجاحه المدهش، ومن بين العوامل الممتعة في شخصيته كانت ابتسامته الأخادة.

إذا كان للأفعال دوىًّا أقوى من الأقوال، فإن الابتسامة تقول "إنني أحبك؛ فأنت تجعلنىأشعر بالسعادة. إننى سعيد ببرؤتك".  
وهذا هو السبب الذى يجعل الحيوانات الأليفة محبوبة؛ إذ إنها تسعد ببرؤتنا، حتى إنها تكاد تخرج من جلدها، ولذلك فمن الطبيعي أن نسعد نحن ببرؤيتها.  
كما أن ابتسامة الطفل لها نفس الأثر.

هل كنت من قبل في حجرة الانتظار لدى طبيب وتصفحت الوجوه المتجمهة التي تنتظر — بنفاذ صبر — دورها للدخول إلى الطبيب؟ إن الطبيب "ستيفين إل. سبراول" — وهو طبيب بيطرى في "رايتاون" ميسوري — كان قد أخبرنى ذات مرة عن يوم من أيام الربيع حين كانت غرفة الانتظار في عيادته مليئة بالزبائن الذين ينتظرون تطعيم حيواناتهم الأليفة. ولم يكن أحد منهم يتحدث مع غيره، وربما كانوا جميعاً يفكرون في عشرات الأشياء الأخرى التي كان من الأجرد أن يفعلوها بدلاً من إضاعة الوقت في الجلوس في هذه الحجرة. لقد تحدث هذا الطبيب في أحد الفصول التدريبية قائلاً: "كان هناك ستة أو سبعة زبائن عندما دخلت سيدة شابة ومعها رضيع في شهره العاشر وقطة صغيرة، ولحظتها.. جلست بجوار رجل أنيق كان الذهول قد أصابه إلى حد ما من طول الانتظار، وعندما أفاق من ذهوله وجد الرضيع ينظر نحوه وقد ارتسمت على وجهه ابتسامة عريضة من الابتسامات التي يتميز بها الأطفال، فماذا فعل الرجل؟ لقد فعل نفس ما كنت ستفعله أنت وأنا: لقد بادر الرضيع الابتسامة، وسرعان ما دخل في حوار مع السيدة عن رضيعها وعن أحفاده، وسرعان ما

شاركهما الحديث جميع من كان في غرفة الاستقبال، وتحول التوتر والسام إلى سرور ومتعة".

أتقصد أنه من الواجب علينا أن نرسم على شفاهنا ابتسامة مصطنعة؟ لأن هذه الابتسامة لا تخدع أى أحد؛ فالجميع سوف يعرفون أنها مصطنعة آلية، وبالتالي سوف يستاءون منها، أما ما أتحدث عنه فهو الابتسامة الحقيقة التي تنبع من القلب — ابتسامة تأتى من الداخل: ذلك النوع من الابتسام الذى يكون له ثمن جيد فى سوق الابتسام.

وقد عبر الدكتور "جيمز في. ماك كونيل" — عالم النفس في جامعة ميتشجن — عن مشاعره تجاه الابتسامة قائلاً: "إن الأشخاص الذين يتسمون بغلب أن تكون قدرتهم على الإدراة، والتعليم، والبيع أكثر فاعلية، كما أنهم غالباً ما ينجبون أطفالاً أسعد، والابتسام يحمل من المعانى أكثر مما يحمل التجمّه، وهذا هو ما يجعل التشجيع وسيلة تعليمية ذات فاعلية أكبر بكثير من العقاب. لقد أخبرتني مديره التوظيف في أحد متاجر الأقسام الكبرى في نيويورك أنها تفضل تعيين مندوب مبيعات لم يُنه دراسته إذا كان يتمتع بابتسامة تشيع البهجة لدى الآخرين على أن تعين أستاداً في الفلسفة ذا وجه عبوس.

وللابتسامة تأثير قوى — حتى إذا لم تر هذه الابتسامة، فلدى جميع شركات الهاتف المنتشرة في أرجاء البلاد برنامج يسمى "قوة الهاتف"، والذي يُمْتنَح للموظفين الذين يستخدمون الهاتف لبيع منتجاتهم وخدماتهم، وفي هذا البرنامج يدعونك للابتسامة عندما تتحدث في الهاتف؛ فابتسامتك تظهر على صوتك.

وقد أخبرنى "روبرت كراير" — مدير أحد أقسام الكمبيوتر في شركة سينساتى أوهايو — كيف نجح في إيجاد موظف مناسب لوظيفة كان من الصعب شغلها؛ حيث قال:

"لقد حاولت جاهداً أن أعين أستاداً في علم الكمبيوتر في قسمى، وأخيراً وجدت شاباً بمؤهلات مناسبة كان على وشك التخرج في جامعة "بيرديو"، وبعد العديد من المحادثات الهاتفية عرفت أن لديه عروضاً عديدة من شركات أخرى أكبر وأفضل من شركتنا، وسعدت عندما قبل عرضى، وبعد أن بدأ العمل سأله: لماذا فضلت شركتنا على الشركات الأخرى؟ فما كان منه إلا أن سكت برهة ثم قال: "أعتقد أن هذا إنما كان لأن مدراء الشركات الأخرى كانوا يتحدثون في الهاتف بأسلوب عملى بارد — مما كان يشعرنى بأننى مجرد صفقة لديهم، أما صوتك فبدا كما لو أنك كنت سعيداً للاستماع إلى.. وأنك حقاً تريدينى أن أكون جزءاً من مؤسستك"، وبكل تأكيد — مازلت أرد على الهاتف بابتسامة".

وقد أخبرنى رئيس مجلس إدارة إحدى شركات المطاط الكبرى في أمريكا، أن الإنسان بناء على ملاحظاته قلما ينجح في أى شيء إذا لم يستمتع بعمله، وهذا الرجل الذى يعد من كبار رجال الصناعة لا يؤمن كثيراً بالحكمة القديمة

القائلة بأن العمل الجاد هو المفتاح السحرى الذى يفتح الباب لتحقيق رغباتنا، ويقول: "لقد عرفت أناساً نجحوا لأنهم كانوا يشعرون بمنعة فى أداء أعمالهم، وبعد ذلك رأيت هؤلاء الناس وقد تغيروا وتحولت المتعة إلى عمل، وأخذ السأم والكآبة يتخللان أعمالهم شيئاً فشيئاً إلى أن فقدوا كل متعة فى العمل، وفشلوا في النهاية".

ويجب أن تستمتع بمقابلة الناس إذا كنت تريد منهم أن يستمتعوا بمقابلاتك". وقد طلبت من الآلاف من رجال الأعمال أن يبتسموا لشخص ما كل ساعة من اليوم على مدى أسبوع، ثم يأتوا إلى الفصل ويتحدثوا عن نتائج ذلك، فماذا كانت النتيجة؟ دعنا نستعرضها فيما يلى.. ها هو خطاب من "ويليام بي. ستينهاردت" سمسار الأوراق المالية في نيويورك، وحالته ليست مختلفة عن حالات أخرى شبيهة؛ ففي حقيقة الأمر هناك مئات الحالات مثلها.

وقد كتب "ستينهاردت" قائلاً: "إننى متزوج منذ ما يزيد على ثمانية عشر عاماً، وخلال كل هذا الوقت قلما ابتسمت لزوجتى أو تحدثت معها أربعين وعشرين كلمة منذ استيقاظى وحتى استعدادى للرحيل إلى العمل، وقد كنت شخصاً حاد الطبع إلى حد كبير جدّاً".

وعندما طلبت منى أن ألقى كلمة عن خبرتى مع الابتسامات؛ فكرت في أن أجرب الابتسامة على مدار أسبوع كامل، ولذلك — في الصباح التالى، وبينما كنت أصفف شعري — نظرت إلى وجهى العبوس فى المرأة وقلت لنفسى: "بيل... لابد أن تنزع هذا الوجوم من هذا الوجه العابس اليوم، وسوف تبتسم، ولتبدأ من الآن. وبينما كنت أجلس لتناول الإفطار قلت لزوجتى: "صباح الخير يا عزيزتى"، وابتسمت وأنا أقول هذا.

وقد حذرتني يا سيدى من أنها قد تتدھش، حسناً، لكنك لم تحسن تقدير حجم رد الفعل؛ حيث إنها ارتبكت وأصابتها الحيرة — بل وشعرت بالصدمة، وقد أخبرتها أن تتوقع حدوث هذا بشكل منتظم في المستقبل، وحافظت على هذا كل صباح.

وقد نتج عن تغير موقفى أن حل السعادة بمنزلنا خلال الشهرين الذين اتبعت فيهما هذا أكثر مما شعرنا به من سعادة خلال العام الماضى. وعندما أغادر مكتبى أقوم بتحية عامل المصعد في المبنى بقولى: "صباح الخير"، كما أنتي أحبي اليواب بابتسامة، وأبتسם كذلك إلى الصراف في شباك صرف التذاكر في مترو الأنفاق، وعندما أقف في البورصة أبتسم للناس الذين لم يروني أبتسם إلا منذ وقت قريب.

وسرعان ما وجدت أن الجميع يردون لى الابتسامة، والآن أتعامل مع من يأتينى بشكوى أو مظلمة بأسلوب يبعث على خلق البهجة لديه؛ حيث أبتسם وأنا أستمع إليه، وأجد أن التعديلات المطلوبة تتم بشكل أسهل كثيراً، كما أجد الآن أن الابتسامات تدر على الكثير من الدولارات يومياً.

وهناك سمسار آخر يشاركتى المكتب، وكان أحد موظفيه شاباً أنيقاً، وكنت سعيداً جدًا بالنتائج التي توصلت إليها؛ مما جعلنى أخبره منذ وقت قريب بفلسفتى الجديدة للعلاقات الإنسانية، وقد اعترف لى وقتها أننى حينما أتيت لمشاركته المكتب كان يرانى شخصاً عابساً بشكل كبير، ولم يغير رأيه إلا منذ وقت قريب، وقال لى إننى أكون إنساناً حقاً حينما أبتسם.

كما أننى ألغيت أسلوب النقد فى إدارتى؛ فأنا الآن أقدر وأمتدح بدلاً من الإدانة، وتوقفت عن الكلام عما أحب، وأحاول الآن أن أرى وجهة نظر الآخرين، وكل هذه الأشياء قد أحدثت ثورة بمعنى الكلمة فى حياتى؛ فأنا الآن رجل مختلف تماماً: أسعد مما كنت، أغنى مما كنت. وقد اكتسبت مزيداً من الصداقات ومزيداً من السعادة، وهذه هي الأشياء التى تثير الاهتمام على أية حال".

ماذا لو كنت لا تحب الابتسام؟ عندئذ عليك اتباع شيئاً. أولاً، أجبر نفسك على الابتسام، فإذا كنت وحدك؛ فأجبر نفسك على أن تصفر أو تتمتم بنغمة أو تغنى. ثانياً، تصرف كما لو كنت سعيداً بالفعل، وهذا سيجعلك تميل للشعور بالسعادة. وإليك رأى عالم النفس والفيلسوف "ويليام جيمز":

"الظاهر أن التصرف يأتي عقب الشعور، ولكن الحقيقة هي أن التصرف والشعور يسيران جنباً إلى جنب، ومن خلال التحكم في التصرف — والذي يخضع أكثر للتحكم المباشر للإرادة — يمكننا أن نتحكم بشكل غير مباشر في المشاعر، والتي لا تخضع للتحكم المباشر للإرادة".

وإذا فقد الإنسان مرحه فإنه يجد أن الطريق الإرادي المستقل إلى المرح هو أن يقفز مرحاً ويتصرف ويتكلم كما لو كان هناك مرح بالفعل.

إن الجميع في هذا العالم يسعون للسعادة، وهناك طريقة وحيدة وأكيدة لتحقيقها.. ألا وهي التحكم في أفكارنا — فالسعادة لا تعتمد على الظروف الخارجية، وإنما تعتمد على ظروفنا الداخلية.

والسعادة، أو عدمها، لا تعتمد على طبيعة شخصيتك أو طبيعة ما تمتلكه أو مكان تواجدك أو طبيعة ما تفعله، وإنما ترتبط بتفكيرك فيها — فعلى سبيل المثال قد يكون هناك شخصان في نفس المكان.. ويفعلان نفس الشيء، ولدى كل منهما نفس القدر من المال ونفس الوضع الاجتماعي، ومع هذا، فأخذهما قد يكون سعيداً والآخر بائساً، لماذا؟ لاختلاف الموقف العقلى أو الذهنى فيما بينهما. وقد رأيت وجوهًا سعيدة بين الفلاحين القراء الذين يكثرون بالاتهام البدائية في حر المناطق الاستوائية المهملوك؛ بمثل ما رأيت من الوجوه السعيدة في المكاتب المكيفة في نيويورك أو شيكاغو أو لوس أنجلوس.

يقول "شكسبير": "ليس هناك شيء جيد وآخر سيء، ولكن هذا من صنع أفكارنا".

وذات مرة قال "لينكولن": "يحصل معظم الناس على السعادة بقدر ما يقررون أن يكونوا سعداء"، وقد كان "لينكولن" محقاً؛ فقد رأيت برهاناً واضحاً على هذه الحقيقة عندما كنت أصعد سلم محطة سكة حديد لونج آيلاند في نيويورك؛ فقد كان أمامي مباشرةً أربعون أو خمسون من المعوقين يسيرون على عصى وعكاكيز، وهم يبذلون مجهوداً كبيراً في صعود السلم، واضطر المسئول عنهم لحمل واحد منهم، واندهشت للغاية من ضحكتهم ومرحهم، وتكلمت في هذا مع الشخص المسئول عنهم، فقال لي: "نعم، نعم.. فالصبي عندما يدرك أنه سيكون عاجزاً للأبد يصاب بصدمة في البداية، ولكنه بعد أن يتغلب على الصدمة.. فإنه عادةً ما يسلم نفسه للقدر .. وبعد ذلك .. يصبح سعيداً مثله مثل الطفل الطبيعي".

لقد شعرت بالرغبة في أن أحترم احتراماً لهؤلاء الأطفال؛ فقد علموني درسًا أتمنى ألا أنساه أبداً.

والعمل بمفردك داخل حجرة مغلقة في مكتب لا يشعرك فقط بالوحدة والعزلة، ولكنه يحررك من فرصة تكوين صداقات مع غيرك من الموظفين في الشركة، وقد كانت السيدة "ماريا جونزاليز" (من المكسيك) تعمل في وظيفة بهذه المواصفات، وعندما كانت تسمع الضحك والتسامر كانت تحسد الموظفين الآخرين على الرفقة المشتركة فيما بينهم، وخلال الأسبوع الأولى من تعينها كانت عندما تمر بهم في البهو تنظر خجلاً إلى الناحية الأخرى.

وبعد عدة أسابيع، ليست بالكثيرة، قالت لنفسها: "ماريا.. لا تنتظري من هؤلاء السيدات أن يأتين إليك، ولكن عليك أن تخرجى وتقابليهن"، وفي المرة التالية عندما ذهبت إلى مبرد المياه رسمت على وجهها ابتسامة مشرقة وقالت: "مرحباً، كيف حالكم اليوم؟"، وذلك لجميع من قابلتهم. وقد أتى هذا بثماره في الحال؛ حيث رد الجميع عليها بابتسامة والتحية، وبدأ الأمر أكثر بهجة، والعمل أكثر ألفة من ذي قبل، وكانت معارف نمت بعضها إلى صداقات، وأصبحت حياتها وعملها أكثر سعادةً ومتعةً من ذي قبل.

تأمل هذه النصيحة الملائمة بالحكمة من الناشر وكاتب المقالات "ألبرت هويرد"، ولكن تذكر أن تأمل النصيحة لن يفيد ما لم تطبقها عملياً:

عندما تخرج اسحب ذقنك للداخل.. وارفع رأسك لأعلى وأملأ رئتيك إلى أقصى حد ممكن: عرض نفسك لضوء الشمس، وقم بتحية أصدقائك بابتسامة، وأضف حيوية على حياتك، في كل مرة تصافح فيها أحداً، ولا تخف من أن يساء فهمك، ولا تصنّع دليلاً في الحديث عن أعدائك، حاول أن ترسخ في ذهنك ما تود أن تفعله. وبعد ذلك.. دون أن تبتعد عن وجهتك ستتحرّك مباشرة نحو هدفك. اشغل ذهنك بالأشياء الرائعة والعظيمة التي تود أن تفعلها، وبعد ذلك، ومع مرور الأيام ستتجدد نفسك دون إدراك تتشبث بالفرص الضرورية لتحقيق رغبتك، تماماً كما تأخذ الحشرة المرجانية من المد السريع العنصر الذي تحتاج إليه. تخيل في ذهنك صورة الشخص

البادع، الجاد، المفید الذى ترید أن تكونه، وسوف يحيلك هذا التفكير كل ساعة إلى الشخص الذى تریده بالفعل.. فالتفكير له تأثير عظيم. حافظ على موقف عقلی سليم — موقف الشجاعة، والصراحة، والتفاؤل؛ فالتفكير السليم هو أساس إيجاد أى شيء، وكل الأشياء تتحقق من خلال الرغبة، وكل دعاء صادق يستجاب، والشخص إنما يكون مثلكما يستقر عليه قلبه: اسحب ذقنك للداخل وارفع رأسك عالياً.

لقد كان الصينيون القدماء حكماء — حكماء في أمور الدنيا، وقد كان لديهم مثل ينبغي علىّ وعليك أن تأخذه ونلصقه على قبعاتنا — هذا المثل هو: "على الرجل الذي لا يتمتع بوجه باسم ألا يفتح متجرًا".

إن ابتسامتك هي رسول النية الحسنة، وابتسامتك تضفي بهجة على حياة جميع من يرونها؛ فابتسامتك بالنسبة لشخص رأى العشرات من المتجمهين والعابسين والذين يشحون بوجوههم — مثل الشمس التي تخترق السحب، وخاصة حينما يكون هذا الشخص تحت ضغط من مدرائه أو عملائه أو مدرسيه أو والديه أو أطفاله، هنا يمكن أن تساعده ابتسامتك على أن يدرك أن الحياة ليست كلها سيئة، وأن هناك متعة في هذه الدنيا.

ومنذ عدة سنوات كان أحد المتاجر متعددة الأقسام قد قدم لقارئي إعلاناته الفلسفية التالية، تقديراً للضغط الذي وقع تحته مندوبي المبيعات لديهم في ذروة أعياد الميلاد:

**قيمة الابتسامة في أعياد الميلاد إنها لا تكلف شيئاً، بل إنها تفيد كثيراً.**

إنها تغنى من يتلقاها دون أن تفتر من يعطيها.

إنها تحدث في لحظة؛ ولكن أحياناً ما تستمر ذكرها للأبد.

ليست هناك ثرىًّا مهما بلغ ثراوته — يمكن أن يستمر بدونها، وليس هناك فقير — مهما كان فقره إلا وأثرته فوائدتها.

إنها تخلق السعادة في البيت .. وتعزز من التوابيا الحسنة في العمل.. كما أنها كلمة السر بين الأصدقاء.

إنها راحة للمتعبِ، وأمل للمحبط، وضوء الشمس للحزين، وأحسن عقار طبيعي للمشاكل.

ومع هذا لا يمكن شراؤها أو تسولها أو استعارتها أو سرقتها؛ لأنها شيء لا يحقق أي منفعة دنيوية لأى شخص إلا أن يمنحها الشخص راضياً.

فإذا ذهبت في أوقات الذروة المتناهية لشراء احتياجات أعياد الميلاد، وكان بعض مندوبيها منهجاً بحيث لم يستطع أن يقدم لك ابتسامة؛ فلربما طلبنا منك أن تبتسم له أنت.

وذلك لأنه ليس هناك من هو بحاجة للابتسامة أكثر منمن ليس له أحد يبتسم له.

مبدأ 2

ابتسم

.

## الفصل الثالث

### إذا لم تقم بذلك فأنت مقبل على المتاعب

في عام 1898 وقع حادث مأساوي في ريف روكلاند نيويورك؛ حيث توفى أحد الأطفال، وفي نفس هذا اليوم كان الجيران يستعدون للذهاب إلى الجنازة، فذهب "جيم فيرلى" إلى الإسطبل ليربط الحصان، وكانت الأرض مغطاة بالثلج، وكان الهواء سريعاً وبارداً، والحصان لم يتم تدريبه منذ عدة أيام. وبينما كان "جيم فيرلى" يقوده إلى حوض المياه استدار الحصان مازحاً وركل بكلتا حافريه لأعلى ليقتل "جيم فيرلى"، وهكذا شهدت قرية ستونى بوينت الصغيرة جنازتين ذلك الأسبوع بدلاً من واحدة.

وترك جيم فيرلى خلفه أرملة وثلاثة أطفال ومعاشاً لا يتعدى مئات قليلة من الدولارات.

وكانت ابنة الأكبر "جيم" في العاشرة من عمره، فذهب للعمل بأحد مصانع الطوب؛ حيث كان يقوم بدفع عربات الرمال وصبها في قوالب، وتقليل الطوب حتى يجف بفعل أشعة الشمس، ولم يكن لدى "جيم" أية فرصة لتلقي الكثير من التعليم، ولكن من خلال سماحته الفطرية كان لديه ميل طبيعي لجعل الناس يحبونه، ولذلك دخل المعترك السياسي، ومع مرور الأيام كان قد اكتسب قدرة غير طبيعية، ألا وهي تذكر أسماء الناس.

ولم يكن "جيم" قد التحق بالمدرسة الثانوية، ولكن قبل أن يبلغ الرابعة والستين من عمره كانت هناك أربع جامعات قد أعطته درجات شرفية، وأصبح هذا الرجل رئيس اللجنة الوطنية الديمقراطية، ووزير البريد في الولايات المتحدة.

و كنت قد التقى بـ "جيم" ذات مرة وسألته عن سر نجاحه، فقال: "لا تمزح".  
وسألني بعدها عن رأيي فيما هو سر نجاحه، فأجبته قائلاً: "أعرف أنك تستطيع أن تنادي عشرة آلاف شخص بأسمائهم".  
فقال لي: "لا.. إنك مخطئ بل إنني أستطيع أن أنادي خمسين ألفاً باسمهم الأول".

مما لا شك فيه، أن هذه القدرة ساعدت السيد "فيرلى" على أن يضع أقدام "فرانكلين د. روزفلت" على عتبات البيت الأبيض عندما أدار حملة روزفلت عام 1932.

وخلال الأعوام التي كان "جيم فيرلى" يسافر فيها بحكم عمله مندوب مبيعات لإحدى شركات الجص، وخلال سنوات عمله سكرتيراً للمجلس البلدي في ستونى بوينت، استطاع فيرلى أن يضع نظاماً أو أسلوباً للتذكرة الأسماء.

في البداية كان الأسلوب بسيطاً جدًا، فعندما كان يقابل شخصاً للمرة الأولى كان يتعرف على اسمه كاملاً، وعلى بعض المعلومات عن أسرته وعمله وتوجهاته السياسية، وكان يثبت هذه المعلومات جيداً في ذهنه كجزء من الصورة، وعندما يقابل هذا الرجل مرة أخرى، حتى ولو بعد مرور عام، كان بمقدوره أن يصافحه سائلاً إياه عن أحوال أسرته وعن نباتات الخطمي التي يزرعها في الحديقة الخلفية لمنزله، فلا عجب إذن في أنه كون له أتباعاً.

و قبل أن تبدأ حملة روزفلت الرئاسية بشهر قام "جيم فيرلى" بكتابة مئات الخطابات يومياً إلى أشخاص من جميع أنحاء الولايات الغربية والشمالية الغربية، وبعد ذلك ركب قطاراً، وخلال تسعه عشر يوماً كان قد غطى عشرين ولاية وقطع عشرين ألف ميل سفراً بالعربات — التي تجرها الخيول — والقطارات والسيارات، والقوارب، وكان ينزل في المدينة، ويجتمع الناس على الإفطار أو الغداء أو العشاء أو حتى حفلات الشاي، ويتحدث معهم حديثاً من القلب، ثم يترك المكان سريعاً متوجهاً إلى مرحلة أخرى من رحلته.

وبمجرد أن عاد إلى الشرق كتب إلى واحد من كل مدينة زارها طالباً منه أن يرسل له قائمة بالضيوف الذين تحدث معهم، وكانت القائمة النهائية تتضمن آلاقاً وآلاقاً من الأسماء؛ ومع هذا فقد تلقى كل واحد في هذه القائمة خطاباً شخصياً من "جيمز فيرلى"، وكانت هذه الخطابات تبدأ بـ "عزيزي بيل" أو "عزيزي جان"， ويوقع في النهاية بـ "جيم".

لقد اكتشف "جيم فيرلى" في وقت مبكر أن الشخص العادى يهتم باسمه أكثر من اهتمامه بجميع الأسماء الأخرى على كوكب الأرض، تذكر الاسم وناديه بسهولة، تكن بهذا قد قدمت للشخص إطاراً رقيقاً وفعلاً في نفس الوقت، أما إذا نسيته أو أخطأه هجاءه، تكون قد وضعت عقبة كبيرة في طريق نجاحك. وعلى سبيل المثال: كنت ذات مرة قد نظمت دورة عن التحدث للعامة في باريس، وأرسلت خطابات نموذجية لجميع الأميركيين المقيمين في المدينة، وقام الطباعون الفرنسيون بملء الأسماء. وبسبب معرفتهم القليلة جداً بالإنجليزية كان من الطبيعي أن يقعوا في أخطاء فاحشة، وكان أحد الذين أرسلت إليهم هذه الخطابات — وهو مدير لبنك أمريكي كبير في باريس — قد كتب لي تعنيقاً لاذعاً بسبب الخطأ في كتابة اسمه.

وأحياناً ما يكون من الصعب تذكر اسم ما، وخاصة إذا كان صعب النطق، وفي هذه الحالة يعمد كثير من الناس إلى تجاهل الاسم أو مناداه الشخص بلقب سهل، وذلك دون أن يحاولوا حتى أن يتعلمواه، وقد ظلل "سيد ليفى" يزور عميلاً له بعض الوقت، وكان اسم هذا العميل نيکوديموس بابابولوس، وكان معظم الناس ينادونه "نيك". وقد قال لنا ليفى: "لقد بذلت مجهوداً كبيراً في نطق اسمه كاملاً عدة مرات مع نفسى وذلك قبل أن أناديه، وعندما قمت بتحيته باسمه كاملاً قائلًا له: "مساء الخير يا سيد نيکوديموس بابابولوس" أصيّب بصدمة، وظلّ عدة دقائق دون أن يتكلّم، وفي النهاية قال لي والد المدّوع

تسيل على خديه: "سيد ليفى، على مدى خمس عشرة سنة كاملة قضيتها فى هذا البلد لم يجهد أحد نفسه لينادينى باسمى الصحيح".  
ماذا كان سر نجاح "أندرو كارنيجي"؟

لقد كان يسمى "ملك الصلب"، ومع هذا فقد كان هو نفسه لا يعرف الكثير عن هذه الصناعة، وإنما كان لديه مئات يعملون تحت رئاسته ممن كانوا يعرفون عن هذه الصناعة أكثر بكثير مما كان يعرف هو.

ولكنه كان يعرف كيف يتعامل مع الناس، وهذا هو ما جعله غنيّاً. ومنذ بداية حياته أظهر ميلاً للتنظيم وعبقريّة في القيادة، وعندما بلغ العاشرة من عمره كان قد اكتشف الأهمية المذهلة التي يولّيها الناس لأسمائهم، واستفاد من هذا الاكتشاف في الحصول على تعاون الآخرين. دعنا نوضح: عندما كان صبيّاً في إسكتلاندا كان لديه أربن، وفي غمضة عين أصبح لهذا الأربن أسرة كاملة من الأرانب الصغيرة، ولم يكن لديه شيء يطمع لهم به، ولكن خطرت له فكرة رائعة: حيث أخبر الفتيات والفتّيان في الحي أنهم إذا خرجوا وأحضروا له ما يكفي من البرسيم والهنباء البري لإطعام هذه الأرانب، فسوف يسمى الأرانب الصغيرة بأسمائهم.

وكان لهذه الخطة أثر السحر، ولذلك لم ينسها "كارنيجي" أبداً. وبعدها بأعوام كان قد جمع الملايين باستخدام نفس هذا المبدأ النفسي في مجال الأعمال، وعلى سبيل المثال.. أراد "كارنيجي" أن يبيع قضيباً حديدياً لسكك حديد بنسلفانيا، وكان رئيسها وقتئذ هو "جي. إدجر تومسون"، فما كان من "كارنيجي" إلا أن أنشأ مصنع صلب كبيراً وأسماه مصنع إدجر تومسون للحديد والصلب.

إليك هذا اللغز، وحاول أن تجد له حلّاً: عندما احتاجت سكك حديد بنسلفانيا قضيباً حديدياً؛ من أين اشتري "جي. إدجر تومسون" هذه القضبان في اعتقادك؟ من "سيرز، رو باك"؟ لا، لا، خطأ، حاول مرة أخرى.

عندما كان "كارنيجي" و"جورج بولمان" يتصارعان على الصدارة في مجال تصنيع عربات قطارات النوم تذكر ملك الصلب مرة أخرى درس الأرانب.

وكانت الشركة المركزية للمواصلات التي يرأسها "أندرو كارنيجي" تتصارع مع الشركة التي كان "بولمان" يمتلكها، وكان الاثنان يتصارعان للحصول على صفقة إنتاج عربات النوم لحساب شركة "يونيون باسيفيك ويلرود"، فأخذ يضارب كل منهما الآخر، ويختصمان في الأسعار، وينسفان أية فرصة للربح، وذهب كل من "كارنيجي" و "بولمان" إلى نيويورك لمقابلة مجلس إدارة يونيون باسيفيك، وتقابل الاثنان معًا ذات ليلة في فندق "سينيت نيكولاوس"، فقال "كارنيجي": "مساء الخير يا سيد "بولمان"، ألسنا بهذا نرتكب عملاً غبيّاً؟".

فرد عليه "بولمان" قائلاً: "ماذا تعنى؟".

ثم بدأ "كارنيجي" يشرح ما كان يدور بذهنه، وهو أن يدمج الشركتين. وأخذ يتصور بشكل حالم الفوائد المشتركة للعمل معًا بدلاً من العمل ضد بعضهما، واستمع "بولمان" بعناية ولكنه لم يقنع تماماً، وفي النهاية سأل قائلاً: "وماذا سنسمى الشركة الجديدة؟". فسارع "كارنيجي" بالرد قائلاً: "بالطبع سنسميها شركة بولمان بالاس كار".

هنا أشraq وجه بولمان، وقال: "تعال إلى حجرتي.. دعنا نناقش هذا الأمر"، وقد أدى هذا الحوار إلى حدوث الدمج الذي يعتبر محطة مهمة في تاريخ الصناعة.

وقد كانت سياسة تذكر واحترام أسماء أصدقائه وزملائه هي أحد أسرار نجاح قيادة "كارنيجي" .. وقد كان يفخر بقدرته على مناداة الكثير من عمال شركته باسمهم الأول، وكان يفخر بأنه في أثناء توليه المسؤولية لم يحدث أي إضراب يخل بحركة العمل في المصانع التي كان العمل يجري فيها على قدم وساق. ويعتقد "بينتون لف" — رئيس مؤسسة "تكساس كوميرس بانكشيرز" — أن المؤسسة كلما كبرت أصبحت أكثر تحفظاً في تعاملاتها، ويقول: "إن من طرق تطويرها هو تذكر أسماء الناس؛ فمعنى أن يخبرنى مسئول بأنه لا يستطيع تذكر الأسماء أنه لا يستطيع تذكر جزء مهم من عمله، وأنه يعمل فوق رمال متحركة".

وهذه "كارين كيرش" — والتي تعمل مضيفة طيران بشركة تى دبليو إيه، وكانت تتدرب على معرفة أسماء أكبر عدد ممكن من المسافرين لاستخدام هذه الأسماء عند تقديم الخدمة لهم، وقد نتج عن هذا العديد من الإطراءات في عملها سواء كان ذلك مباشرة لها أو إلى شركة الطيران نفسها، وقد كتب أحد المسافرين قائلاً: "إبني لم أسافر جواً منذ زمن عبر طيران شركة تى دبليو إيه، ولكن من الآن لن أسافر إلا من خلال هذه الشركة، فأنتم تشعرونني بأن خط الطيران التابع لكم أصبح خط طيران شخصياً يتعامل مع احتياجات كل شخص، وهذا يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لي".

والناس يفخرون كثيراً بأسمائهم، ويسعون جاهدين لتخليدها بأى ثمن — فحتى "بي. تى بارنم"، أعظم من أقاما عروض التسلية والترفيه في وقته، يشعر بخيبة أمل؛ لأنه ليس له ابن يحمل اسمه، ولذلك عرض على ابن ابنته "سى إتش سيلى" خمسة وعشرين ألف دولار إذا سمى نفسه "سيلي بارنم". وعلى مدار قرون ظل البلاء وكبار رجال المال يدعمون الفنانين والموسيقيين والمؤلفين طمعاً في أن تُهَدَّى هذه الإبداعات لهم.

والمكتبات والمتاحف تدين بأغنى مجموعاتها لأناس لا يستطيعون حتى أن يتحملوا مجرد التفكير في أن أسماءهم قد تخفي من ذاكرة البشرية؛ ففى مكتبة نيويورك العامة تجد مجموعات "إستور" و"لينوكس"، ويخلد متحف ميتروبوليتان أسماء "بينجامين ألتمان" و"جي. بي. مورجان"، كما تجد أن كل دار عبادة تقريباً قد تم تجميلها بنوافذ مصنوعة من الزجاج الملون مخلدة

أسماء من تبرعوا بها، وتجد أيضًا أن العديد من المباني الموجودة في الحرم الجامعي لمعظم الجامعات تحمل أسماء من تبرعوا ببنائها ودفعوا الأموال الضخمة من أجل أن يحظوا بهذا الشرف.

ومعظم الناس لا يحفظون الأسماء لسبب بسيط وهو أنهم لا يبذلون الوقت والجهد الضروري للتركيز في الأسماء وتكرارها وتبثبيتها في الذهن بشكل لا يمحى، وترابهم يعتذرون لأنفسهم بأنهم مشغولون للغاية.

وهم في الغالب ليسوا أكثر اشغالاً من "فرانكلين روزفلت"، ومع هذا فقد كان يقضى الوقت في حفظ وذكر حتى أسماء الميكانيكيين الذين تعامل معهم.

إليك توضيح هذا: قامت مؤسسة "كرييسيلر" بصناعة سيارة خاصة للسيد روزفلت، والذي لم يكن بمقدوره أن يستخدم سيارة عادية بسبب إعاقة في قدمه، وقام "دبليو. إف. تشمبلين" مع أحد الميكانيكيين بتسليم السيارة للبيت الأبيض، وأمامي الآن خطاب من السيد تشمبلين يقص لـ تجاربه: لقد علمت الرئيس روزفلت كيف يتعامل مع سيارة مليئة بالآلات صغيرة لم تكن معهودة في السيارات. أما هو فقد علمني الكثير عن فن التعامل مع الناس".

وكتب السيد "تشمبلين" قائلاً: "عندما زرت البيت الأبيض كان الرئيس سعيداً ومبهجًا للغاية، ودعاني باسمي مما جعلنيأشعر بالراحة، كما أعجبت كثيراً بحقيقة أنه كان مهتماً جداً بالأشياء التي على أن أوضحها له وأخبره بها، وكانت السيارة مصممة بحيث يمكن أن تدار يدوياً بشكل كامل، واحتشد جماعة من الناس ينتظرون إلى السيارة؛ وأشار الرئيس قائلاً: "أعتقد أن هذه السيارة رائعة؛ وكل ما عليك فعله هو أن تلمس الأزرار حتى تتحرك، ويمكنك أن تقودها دون عناء. أعتقد أنها حقاً عظيمة، ولكنني لا أعرف كيف تسير، وأود لو كان لدى وقت لأفككها وأرى كيف تعمل".

وعندما عبر أصدقاء روزفلت وصحبه عن إعجابهم بالسيارة قال في حضورهم: "سيد تشمبلين، إنني أقدر لكم بشدة ما بذلتموه من وقت وجهد في صنع هذه السيارة، إنه عمل رائع وعظيم!"، وعبر عن إعجابه بجهاز التبريد والمرآة الخاصة التي تعكس الرؤية الخلفية، والساعة، كما عبر عن إعجابه بالأنوار الأمامية الخاصة، وبنوع التجديد ووضع الجلوس لمقعد السائق، وعبر عن إعجابه أيضاً بالحقائب الموجودة في صندوق السيارات، وقد كتب على كل منها الأحرف الأولى لاسميه، وبعبارة أخرى يمكن القول: إن الرئيس اهتم بكل التفصيات التي كان يعرف أننى أوليتها الكثير من التفكير، واقتصر عرض هذه المعدات المختلفة على السيدة روزفلت، والآنستة "بيركينز"، وزوج العمل وسكرتيرته، بل إنه أدخل بباب البيت الأبيض العجوز في الصورة عندما قال له: "جورج، عليك أن تعتنى عناية خاصة بالحقائب".

وعندما انتهت دروس القيادة استدار الرئيس نحو وقال: "حسناً يا سيد شمبلين.. لقد أبقيت مجلس الاحتياطي الفيدرالي منتظرين لمدة نصف

ساعة، وأعتقد أنه من الأفضل أن أعود للعمل الآن".

لقد أخذت معى ميكانيكيًّا إلى البيت الأبيض، وتم تقديمها للسيد روزفلت عندما وصل، ولكنه لم يتحدث مع الرئيس ولم يسمع الرئيس باسمه إلا مرة، كما أنه كان شابًا خجولاً، وظل طوال الوقت في المؤخرة. ولكن قبل أن يتركنا الرئيس بحث عن الميكانيكي وصافحه منادياً إياه باسمه، وشكر له حضوره إلى واشنطن، ولم يكن شكره مجاملة، بل كان يعني كل ما قاله، ولقد شعرت بهذا.

وبعد أيام قليلة من عودتي إلى نيويورك تلقيت صورة الرئيس روزفلت وقد كتب عليها إهداء ورسالة شكر قصيرة عبر فيها مرة أخرى عن تقديره لمساعدتي، واللغز الذي حيرنى هو كيف وجد وقتاً يفعل فيه هذا؟".

لقد كان فرانكلين روزفلت يعرف أن من أبسط وأوضح وأهم طرق كسب موعدة الناس هو حفظ الأسماء، وجعل الناس يشعرون بأهميتهم، ومع هذا، كم منا يفعل هذا؟

وفي معظم الأحوال، عندما نتعرف على شخص غريب فإننا نتبادل معه أطراف الحديث لعدة دقائق، وعندما نقول له: "مع السلامة" تكون قد نسينا اسمه.

والقدرة على تذكر الأسماء مهمة في مجال الأعمال وال العلاقات الاجتماعية بنفس أهميتها تقربياً في مجال السياسة.

وقد كان نابليون الثالث — إمبراطور فرنسا وابن أخي نابليون العظيم — يفخر بأنه على الرغم من كل واجباته الإمبراطورية، فبمقدوره أن يتذكر أسماء كل من يقابلهم.

وأسلوبه في هذا بسيط، إذا لم يسمع الاسم بوضوح كان يقول "معذرة إنني لم أسمع الاسم واضحًا"، فإذا كان اسمًا غريباً كان يقول: "ما حروف الاسم؟". وخلال الحوار كان يكلف نفسه عناه تكرار الاسم عديدة، ويحاول أن يربط الاسم في ذهنه بملامح الشخص وتعبيراته ومظهره العام.

وإذا كان الشخص مهمًا فقد كان نابليون يبذل مجهودًا أكبر في ذلك، وب مجرد أن يكون جالته بمفرده كان يكتب الاسم على ورقة وينظر إليه ويركز فيه ويشتبه بإحكام في ذهنه، ثم يقوم بعد ذلك بتمزيق الورقة، وبهذه الطريقة كان يكسب انتباًعاً بصرياً للاسم بالإضافة للانطباع السمعي.

وكل هذا يستغرق وقتاً، ولكن كما يقول "إيميرسون": "الأخلاق الطيبة تتكون من تضحيات بسيطة".

وأهمية حفظ الأسماء واستخدامها ليست امتياً قاصراً على الملوك أو مسئولي المؤسسات؛ فهو يصلح للجميع، وهذا "كين نوتنجهام" موظف بشركة جنرال موتورز في إنديانا، كان عادة ما يتناول غداءه في كافيتريا الشركة، ولاحظ أن السيدة التي تقف خلف طاولة خدمة الزبائن عابسة دائمًا. "لقد كانت تصنع الساندوتشات لمدة ساعتين تقربياً وقد كنت مجرد ساندوتش آخر

بالنسبة لها. وعندما أخبرتها بما أريد قامت بوزن اللحمة على ميزان صغير، ثم أعطتني ورقة خس وقليلًا من شرائح البطاطس، وسلمت كل ذلك لى. وفي اليوم التالي وقفت في نفس الطابور، ورأيت نفس السيدة ونفس العبوس، لكن الفارق الوحيد هو أننى لاحظت اسمها مكتوبًا على البطاقة الصغيرة التي تحملها، فابتسمت وقلت لها: "مرحباً إيونيس" ثم أخبرتها بما أريد. حسناً، لقد نسيت الميزان وأعطتني الكثير من اللحم دون وزن، وأعطتني ثلاث أوقية من الخس، وأخذت تضع لى شرائح البطاطس حتى ملأت الطبق".

وينبغى أن ندرك السحر الذى ينطوى عليه ذكر الاسم، وندرك أن هذا الشيء ملك للشخص الذى تتعامل معه ولا يشاركه فيه غيره؛ فالاسم يخص الشخص ويجعله متفرداً عن غيره، والمعلومات التى نزرعها أو الطلب الذى نقدمه يحظى بأهمية خاصة عندما نبدأ الموقف بذكر اسم الشخص، وبداية من النادر وحتى كبار المسؤولين نجد أن الاسم يعمل عمل السحر عندما نتعامل مع الآخرين.

### مبدأ 3

تذكر أن اسم الشخص بالنسبة له هو أجمل وأهم صوت يحب أن يسمعه بأية لغة.

## الفصل الرابع

### طريقة سهلة لكي تصبح محاوراً جيداً

حضرت منذ فترة حفلة لإحدى الألعاب — وأنا لا ألعب هذه اللعبة، وكانت هناك امرأة مثلّي لا تلعب هذه اللعبة، وقد اكتشفت هذه السيدة أنّي كنت ذات مرة مديرًا لأعمال "لويل توماس" قبل أن يُعمل بالإذاعة، وأنّي كثيّراً ما سافرت إلى أوروبا لأساعده في إعداد المحاضرات المصورّة عن الرحلات، والتي كان يلقّيها آنذاك، ولذلك قالت لي: "سيد كارنيجي، إنّي أريدك أن تحدثني عن الأماكن الرائعة التي زرتها والمناظر التي رأيتها".

وبينما كنا نجلس على الأريكة ذكرت لي أنها وزوجها قد عادا منذ وقت قريب من رحلة لهما إلى إفريقيا، فصحت قائلاً: "إفريقيا، يالها من رحلة ممتعة طالما أردت أن أرى إفريقيا ولكنّي لم أذهب هناك إلا لمدة 24 ساعة في الجزائر. أخبريني! هل زرتِ بلاد المغامرات؟ نعم؟ يالك من محظوظة! إنّي أحسدك! إذن قصّي على ما رأيته بإفريقيا".

وقد ظلت تتحدث عن زيارتها هذه لمدة خمس وأربعين دقيقة، ولم تسألني بعد ذلك أين كنت، أو ماذا رأيت، ولم تكن ت يريد أن تسمعني أتحدث عن رحلاتي؛ فقد كانت ت يريد شخصاً ينصل لها باهتمام بحيث يمكنها أن تشبع غرورها، وتتحدث عن المكان الذي ذهبت إليه... هذا كل ما كانت تريده.

هل كان التصرف الذي سلكته هذه السيدة غريباً؟ لا.. فهناك مثلها الكثيرون. وعلى سبيل المثال، كنت قد قابلت عالم نبات معروفاً في حفل عشاء أقامه أحد الناشرين في نيويورك، ولم أكن قد تحدثت من قبل مع عالم نبات، بالإضافة إلى أنّي وجدت هذا العالم جداً في حديثه؛ مما جعلني أجلس على طرف الكرسي وأنا أستمع إليه، بينما كان يتحدث عن النباتات الأجنبية والتجارب التي تجري لإيجاد أشكال جديدة من الحياة النباتية والحدائق الداخلية (حتى إنه أخبرني بحقائق مذهلة عن البطاطس) كنت أمثلك حديقة داخلية صغيرة في منزلي، وقد كان لطيفاً منه أن يخبرني كيف أحل بعض مشاكلـي.

وكما قلت، فقد كنا في حفل عشاء، ولاشك أنه كان هناك العشرات غيرنا من الضيوف، ولكنّي تعديت كل قواعد الكياسة وتجاهلت كل ما عداه، وتكلمت لساعات معه، وحل منتصف الليل وقلت للجميع: "تصبحون على خير"، ثم رحلت، فيما كان من عالم النبات إلا أن استدار نحو المضيف وأخذ يوجه إلى إطارات أدخلت السرور على نفسي، فقال إنّي كنت: "احفظه بشدة"، وأنّي كنت كذا وكذا، وأنّي كلامه بالقول إنّي كنت "محاوراً ممتعاً للغاية".

أنا محاور ممتع للغاية؟ كيف؟ فلم أكد أقول شيئاً على الإطلاق، وحتى لو أردت أن أتحدث ما أمكنني دون أن أغير موضوع الحديث؛ لأننى لم أكن أعرف أى شيء عن علم النبات إلا بمقدار معرفتى بتشريح طائر البطريق، ولكن ما فعلته هو أنتى استمعت بعناية، وقد استشعر هو هذا، وكان من الطبيعي أن يسعد بهذا — وهذا النوع من الاستماع هو أرقى نوع من الإطراء الذى يمكن أن تطري به على أى شخص. وقد كتب "جاك وودفورد" فى "غرباء فى الحب": "يندر أن تجد إنساناً لا يتأثر بما يتضمنه الانتباه التام من إطراء له"، أما أنا فلم أقتصر على أن أنتبه له انتباهاً تاماً، بل إننى كنت "صادقاً في استحساني وكريماً في مدحى".

وقد أخبرته بأننى استمتعت واستفدت منه كثيراً — وهذا ما حدث بالفعل — وقلت له كم كنت أتمنى لو كان لدى مثل علمه، وبالفعل كنت أتمنى هذا، وقلت له: إننا لابد أن نتقابل مرة أخرى، وهو ما حدث. وبذلك جعلته يعتقد أنتى محاور جيد فى حين أنتى فى الواقع لم أكن سوى مستمع جيد شجعته على التحدث.

ما سر ولغز مقابلات العمل الناجحة؟ برى الرئيس السابق لجامعة هارفارد — "تشارلز دبليو. إليوت" أنه: "ليس هناك لغز وراء نجاح مقابلات العمل .. فالانتباه التام للشخص الذى يتحدث إليك مهم للغاية، ولا شيء يدخل عليه البهجة مثل هذا".

وقد كان "إليوت" نفسه بارعاً فى فن الاستماع. كما أن "هنرى جيمز"، أحد رواد القصة العظيمة فى أمريكا، يقول: "لم يكن استماع الدكتور إليوت مجرد صمت، بل شكلاً من أشكال الاستجابة. فقد كان يجلس منتسباً، وظهره مستقيم أتم استقامة، وقد ضم يديه ووضعهما على حجره، ولم تكن تصدر عنه أية حركة سوى أنه كان يحرك إصبعي الإبهام حول بعضهما بشكل سريع أو بطيء أحياناً. وكان يجلس فى مواجهة محدثه، ويبعد كأنه يسمع بعينيه كما يسمع بأذنيه، وكان يستمع بذهنه، ويدرس بعناية ما تقوله وأنت تقوله .. ومع نهاية المقابلة يشعر الشخص الذى تحدث معه بأنه قد قال ما يريد قوله.

أمر بدبيهى، أليس كذلك؟ فليس ضرورياً أن تخضع للتدریب أربعة أعوام فى هارفارد حتى تكتشف ذلك، ومع هذا، فجميعنا يعرف أصحاب متاجر متعددة الأقسام يستأجرن أماكن بأسعار باهضة، ويشترون بضائعهم بشكل اقتصادى، ويزينون نوافذ العرض بشكل جذاب، وينفقون آلاف الدولارات فى الإعلانات، وبعد كل ذلك تجدهم يعينون موظفين ليس لديهم موهبة الاستماع الجيد - موظفين يقاطعون العملاء، ويعارضونهم، ويثيرونهم، وليس لهم شأن إلا تنفيذ العملي من المتجر.

وقد كاد أحد المتاجر فى شيكاغو أن يفقد أحد عملائه الدائمين، والذى كان ينفق عدةآلاف من الدولارات كل عام فى هذا المتجر؛ وذلك بسبب أن موظف مبيعات لم يستمع له، وهذه هي السيدة "هينريتا دوجلاس" — والتي

حضرت دورتنا في شيكاغو — كانت قد اشتريت معطفاً في أحد عروض التخفيض، وبعد أن اشتريته وعادت للمنزل لاحظت أن به عيّناً في البطانة، فعادت للمحل في اليوم التالي، وطلبت من البائعة أن تغيره فرفضت البائعة حتى أن تسمع شكوكها، وقالت لها البائعة: "لقد اشتريت هذا المعطف في عرض تخفيض خاص. أقرني هذه اللافتة؛ فهي تشير إلى أن "كل المبيعات نهائية"، وبمجرد أن تشتري الشيء فلا بد أن تأخذيه — قومي بنفسك بخياطة البطانة".

فردت السيدة "دو جلاس" شاكية: "ولكن هذه بضاعة تالفة".  
فقططعتها البائعة قائلة: "لا فرق. البيع نهائى، أى نهائى".

كانت السيدة "دو جلاس" على وشك الرحيل غاضبة وهي تقسم ألا تعود لهذا المتجر مرة أخرى حتى قابلت مديره المتجر التي عرفتها من تعاملاتها التي استمرت لعدة أعوام مع المتجر، وأخبرتها السيدة "دو جلاس" بما حدث.  
استمعت المديرة بعناية للقصة كاملة، وفحصت المعطف، وقالت: "عروض التخفيض الخاصة نهائية؛ وذلك حتى يمكننا أن نتخلص من البضاعة مع نهاية الموسم، ولكن سياسة "عدم رد البضاعة" لا تنطبق على البضاعة التالفة، ولاشك أننا سنصلح لك البطانة أو نستبدلها، أو نرد إليك نقودك — حسب رغبتك".

يا له من فرق في التعامل! فلو لم تأت هذه المديرة وتستمع إلى العميلة لكان من الممكن أن يفقد المتجر عميلاً دائمًا.

والاستماع مهم في الحياة العائلية بقدر أهميته في عالم الأعمال. جعلت "ميلى إيسبوسيتو" شغلها الشاغل أن تستمع باهتمام لأطفالها حينما يريد أحدهم أن يتحدث معها، وذات مساء كانت تجلس في المطبخ مع ابنها روبرت، وبعد مناقشة موجزة لشيء كان يشغل ذهنه قال روبرت: "أمي، أعلم أنك تحبيني جدًا".

تأثرت السيدة "إيسبوسيتو"، وقالت: "بالطبع أحبك جدًا، هل تشک في هذا؟". فأجابها روبرت: "لا.. ولكنني أعلم حقًا أنك تحبيني؛ لأنني متى أردت أن أتحدث معك عن شيء ما فإنك تتوقفين تماماً عما تفعلينه أيًّا كان وتستمعين إلى".

إن الشخص الذي اعتاد الشكوى والتذمر — بل أكثر النقاد عنقًا — غالباً ما سيهداً ويلين في ظل وجود مستمع صبور ومتعاطف — مستمع يلزم الصمت بينما ينتفع الشخص الثائر المتتصيد للأخطاء كحيّة الكوبرا ليث سمه خارج جسمه. دعني أوضح لك: اكتشفت شركة هواتف نيويورك منذ عدة أعوام أن عليها أن تتعامل مع واحد من أسوأ العملاء الذي كان يشتتم مندوب خدمة العملاء، فكان يلعن ويثور وبهدد بتمزيق أسلاك الهاتف من جذورها، وكان يرفض أن يدفع رسومًا معينة لأنها في رأيه رسوم صورية، وكتب خطابات

للصحف، ورفع شكاوى لا حصر لها للجنة الخدمات العامة، كما رفع عدة قضايا ضد شركة الهواتف.

وفي النهاية تم إرسال أحد أمهير معالجى المشكلات لمقابلة هذا الرجل المشاكس، واستمع الرجل لهذا العميل المشاكس وتركه يستمتع بإطلاق ما لديه من شتائم، وكان المندوب يستمع وهو يقول: "نعم" ويبعد متعاطفًا مع شكاوه.

يقول مندوب الشركة وهو يروى قصته مع الرجل أمام طلبي في الفصل: " واستمر هذا العميل يتحدث وهو غاضب قرابة الثلاث ساعات، ثم عدت إليه واستمعت أكثر إليه، وقد قابلته أربع مرات. وقبل نهاية الزيارة الرابعة كنت قد أصبحت من الأعضاء المؤسسين لمنظمة كان سينشئها، والتي أسمتها "جمعية حماية مشتركي الهواتف"، ومازالت عضواً في هذه المنظمة، وإلى الآن ما زلت العضو الوحيد في العالم بالإضافة إلى السيد"".

لقد استمعت إليه وتعاطفت معه في كل النقاط التي أثارها خلال زياراتي، ولم يكن هناك أى مندوب هواتف من قبل قد تحدث معه بهذا الأسلوب، ومع مرور الوقت أصبح لطيفاً إلى حد كبير، أما الموضوع الذي ذهبت إليه من أجله فلم أذكره لا في الزيارة الثانية أو الثالثة، ولكن في الزيارة الرابعة كنت قد حسمت الموضوع، وقام الرجل بدفع الفواتير كاملة، ولأول مرة في تاريخ مشاكله مع شركة الهواتف يقوم طوعاً بسحب شكاوه من لجنة الخدمات العامة.

ومما لاشك فيه أن السيد" — " كان يعتبر نفسه بطلاً يدافع عن حقوق الجمهور ضد الاستغلال البشع، إلا أن حقيقة الأمر أن هذا الرجل كان يريد بالفعل أن يشعر بالأهمية — وقد حقق هذا الشعور في البداية بالشكوى والتذمر، ولكن بمجرد أن حصل على هذا الشعور من مندوب الشركة تخيل أن كل شكاواه قد تبخرت في الهواء.

وذات صباح منذ عدة سنوات اندفع عميل غاضب إلى مكتب "جولييان إف. ديتمير" مؤسس شركة "ديتمير وولين"، والتي أصبحت بعد ذلك أكبر موزع صوف في العالم.

وقد شرح لي السيد "ديتمير" قائلاً: "كان هذا الرجل يدين لنا بمبلغ بسيط ولكنه أنكره، وكنا نعرف أنه مخطئ في إنكاره للدين، ولذلك أصر قسم الائتمان على أن يقوم هذا العميل بالدفع، وبعد أن تلقى عدة خطابات من قسم الائتمان ما كان منه إلا أن قام برحالة إلى شيكاغو، وأسرع إلى مكتبي ليخبرني بأنه لن يقتصر فقط على عدم دفع الفاتورة، ولكنه أيضًا لن يشتري أية بضاعة من شركة ديتمير وولين.

استمعت بصير لكل ما قاله، وكنت أجده في نفسى الرغبة في مقاطعته، ولكنني أدركت أن هذا الأسلوب لن يجدى، ولذلك تركته يتحدث، وعندما هدأ غضبه في نهاية الأمر وأصبحت لديه القابلية للاستماع إلى قلت له بهدوء: "أود

أن أشكرك لمجيئك إلى شيكاغو لإخباري بهذا. لقد أسدت لي معرفةً كبيرةً لأنه إذا كان قسم الائتمان لدينا قد أزعجك؛ فهذا يعني أنه قد يضايق غيرك من العملاء الممتازين، وسيكون هذا سبباً للغاية، ولتصدقني... إنني متшوق لسماع هذا أكثر من شوقك لقوله".

وقد كان هذا آخر ما يتوقع مني أن أقوله، وأعتقد أنه أصبح بخيلاً أمل بعض الشيء لأنه جاء إلى شيكاغو ليقول لي شيئاً أو شيئاً، ولكن، ها أنا أشكرك بدلاً من أن أحتك به، وأكذب له أننا سنقوم بشطب الرسوم من السجلات ونساها لأنه رجل حريص جدًا؛ لأنه يتعامل مع عميل واحد بينما يتعامل موظفونا مع آلاف، ولهذا فاحتمالات خطئه أقل من احتمالات خطئنا. وأخبرته بأنني أتفهم شعوره تماماً، ولو كنت مكانه لكنت بلا شك سأشعر بما شعر به؛ وحيث إنه قد قرر عدم الشراء متنًا؛ فقد رشحت له شركات أصوات أخرى.

وفي الماضي، كان هذا الرجل عادة ما يتناول معى الغداء عندما يأتي لشيكاغو؛ ولذلك دعوه يومها لتناول الغداء معى، فقبل على مضض، ولكن عندما عدنا إلى المكتب وضع طلبية شراء أكثر بكثير من ذي قبل، وعاد إلى بلده في حالة نفسية هادئة وهو يريد أن يكون عادلاً معنا، كما كنا معه، وقام بمراجعة الفواتير ليجد أن هناك واحدة تائهة غفل هو عنها، ولذلك أرسل إلينا شيئاً بالفاتورة مصحوباً باعتذاراته".

وبعد ذلك عندما أتيت له زوجته ولدًا سماه بالاسم الأوسط لـ "ديتمير"، وظل صديقاً وعميلاً للشركة حتى بعد وفاة "ديتمير" باثنين وعشرين عاماً. ومنذ سنوات كان طفل هولندي ينتمي إلى أسرة مهاجرة، يقوم بغسل نوافذ أحد محل بيع الخبز بعد المدرسة لمساعدة أسرته، وقد كانت أسرته فقيرة جدًا مما جعله — إضافة إلى هذا — يخرج يومياً إلى الشارع ومعه سلة يجمع فيها قطع الفحم المتناثرة الساقطة في القناة التي تقوم عربات الفحم بتسليم الوقود فيها، وهذا الصبي — الذي يدعى "إدوارد بوك" — لم يتلق أكثر من ست سنوات من التعليم في المدارس، ومع هذا أصبح في النهاية واحداً من أنجح محرري المجلات في تاريخ الصحافة الأمريكية. كيف وصل لهذا؟ هذه قصة طويلة، ولكن البداية يمكن أن نقصها بإيجاز. لقد حصل على البداية من خلال استخدام المبادئ التي ندعو لها في هذا الفصل.

لقد ترك المدرسة وهو في الثالثة عشرة من عمره، وأصبح يعمل ساعياً في مكتب "ويسترن يونيون"، ومع هذا لم تغب عنه أبداً فكرة التعليم، وبدلاً من المدرسة بدأ يعلم نفسه، وأخذ يوفر أجرة السيارة. كان يمضى يومه دون غداء حتى أصبح لديه ما يكفى من المال لشراء موسوعة التاريخ الأمريكي، وفي حينها كان ما فعله شيئاً غير معهود، وأخذ يقرأ عن حياة المشاهير، وكتب لهم طالباً مزيداً من المعلومات عن طفولتهم، وكان مستمعاً جيداً، وطلب من المشاهير أن يخبروه بالمزيد عن أنفسهم، وكتب إلى الجنرال "جيمز إيه.

"جارفيلد" — والذى كان وقتها يخوض انتخابات الرئاسة — وسأله عما إذا كان صحيحاً أنه عندما كان طفلاً كان يقوم بجر القوارب على إحدى القنوات؛ وقد أرسل له "جارفيلد" الرد، كما كتب للجنرال "جرانت" يسأله عن معركة معينة؛ فرسم له "جرانت" خريطة ودعا هذا الطفل ذا الأربعة عشر عاماً إلى العشاء، وقضى معه المساء يحده.

وسرعان ما أصبح هذا الطفل الذى كان يعمل ساعياً فى ويسترن يونيون يراسل العديد من كبار المشهورين فى البلاد: "رالف والدو إيميرسون"، "أوليفر ويندل هولمز"، "لونجيفيلو"، زوجة "إبراهام لينكولن"، "لوبز ماى الكوت"، الجنرال "شيرمان"، "جيفرسون ديفيز". ولم يكتفى هذا الطفل بمراسلة هؤلاء المشاهير، ولكن بمجرد أن حصل على إجازة قام بزيارة العديد منهم فى منازلهم؛ حيث كان يحظى بالترحيب، وقد جعلته هذه التجربة يكتسب مزيداً من الثقة أفادته كثيراً؛ فهولاء الرجال زرعوا فيه الخيال والطموح اللذين شكلا حياته — وأعود وأقول إن كل هذا ما كان ليحدث لو لا تطبيق المبادئ التى تناولها هنا.

وقد صرخ "إيزاك إف. ماركوسون" الصحفى — والذى أجرى مقابلات مع مئات المشاهير — بأن معظم الناس يفشلون فى ترك انطباع جيد لأنهم لا يستمعون بعناية: "فقد كانوا يهتمون أكثر بما سيقولونه بعد ذلك بما يجعلهم لا يعيرون المتكلم آذاناً صاغية، وقد أخبرنى أناس مهمون جداً بأنهم يفضلون المستمع الجيد على المتحدث الجيد، ولكن القدرة على الاستماع تبدو أكثر ندرة من أية صفة أخرى جيدة".

وليس الشخصيات المهمة فقط هي التى تتوق إلى الاستماع الجيد، بل إن الشخص العادى أيضاً يتყى له. وذات مرة ورد في مجلة "ريدرز دايغست": "هناك الكثير يذهبون للطبيب عندما يكون كل ما يريدونه هو شخص يستمع إليهم".

وخلال أحلك ساعات الحرب الأهلية كتب "لينكولن" إلى أحد أصدقائه القدامى فى سبرنجفيلد إلينويز، طالباً منه أن يأتي إلى واشنطن لمناقشته، وبالفعل قام الجار القديم بزيارة البيت الأبيض، وتكلم معه "لينكولن" عدة ساعات يستجدى منه النصيحة والرأى بشأن قرار بإصدار إعلان عام بتحرير العبيد، وتناول "لينكولن" كل الآراء المعارضة لهذا التحرك، ثم قام بقراءة خطابات ومقالات صحافية بعضها ينتقده لعدم تحرير العبيد والأخرى تنتقده ت�وهاً من قيامه بهذا، وبعد الحديث الذى استمر لعدة ساعات، صافح "لينكولن" صديقه القديم وتركه يعود إلى إلينويز دون أن يسأله حتى عن رأيه؛ فقد كان الحديث بأكمله من نصيب "لينكولن"، وبدا وكأنه كان يريد تصفيه ذهنه، ويقول هذا الصديق: "لقد بدا أن الرئيس قد انتابه شعور براحة أكبر بعد الحديث"؛ فـ "لينكولن" لم يكن يريد النصيحة، وكل ما كان يريد هو مستمع ودود ومتعاطف يستطيع أن يبوح له بمكانته صدره، وهذا هو ما نريد جميعاً

عندما تواجهنا مشاكل، وهذا هو دائمًا ما يريده العميل التاجر والموظف الساخط والصديق المجرح.

ومن أعظم المستمعين في العصر الحديث "سيجموند فرويد"، وقد وصف رجل — كان قد اجتمع بفرويد — أسلوبه في الاستماع قائلاً: "لقد أثر فيَّ أسلوبه بقوة؛ بحيث لا يمكنني أن أنسى هذا الرجل أبداً: فلدى هذا الرجل صفات لم أرها في أحد غيره — فلم أر من قبل مثل هذا الاهتمام والانتباه التام، ولم تبدُ منه أى نظرة محدقة متفحصة من تلك التي تبدو وكأنها تعوص في أغوار نفسك، وعيوناه مليئتان بالود واللطف، وصوته منخفض وودود، وإشاراته قليلة. أما ما أولاه لى من اهتمام وما صرخ لى به من تقدير لما قلته — حتى عندما كنت أقوله بشكل سيئ — فقد كان أمراً غير عادي؛ فأنت لا تعرف ماذا يعني أن يستمع لك أحد بهذا الشكل".

وإذا أردت أن تعرف كيف يتحاشاك الناس ويسيرون منك من وراء ظهرك، بل ويحتقرنوك، فإن إليك الوصفة: لا تستمع أبداً لأى شخص لمدة طويلة، بل تحدث دائمًا عن نفسك، وإذا طرأتك لك فكرة في أثناء تحدث الشخص الآخر فلا تنتظره حتى ينتهي من حديثه، بل اقتحم عليه حديثه في الحال، وقاطعه وهو في منتصف جملته.

هل تعرف أناساً هكذا؟ للأسف أعرف! والشيء المذهل في الموضوع أن بعضهم من الأشخاص البارزين!

إنهم أشخاص معجبون بأنفسهم، ويسطرون عليهم الشعور بالأهمية. والشخص الذي لا يتحدث إلا عن نفسه لا يفكر إلا في نفسه. يقول الدكتور "نيكولاس ميري باتلر" — الذي ظل فترة طويلة رئيساً لجامعة كولومبيا: "الأشخاص الذين لا يفكرون إلا في أنفسهم هم أشخاص جهلة؛ مهما كان حجم ما تلقوه من علم".

ولذلك إذا كنت تعلم أن تكون متهدلاً جيداً كن مستمعاً منتبهاً، وإذا أردت أن تكون مثيراً لاهتمام الآخرين لابد أن تهتم بهم. اطرح أسئلة يستمتع الشخص الآخر بالإجابة عنها، وشجعه على أن يتحدث عن نفسه وعن إنجازاته.

تذكرة أن الأشخاص الذين تحدث معهم يهتمون بأنفسهم ورغباتهم ومشاكلهم أكثر مائة مرة من اهتمامهم بك وبمشاكلك؛ فالم الأسنان بالنسبة لصاحبها أهم عنده من مجاعة في الصين تأتي على الملايين، وورم يسيطر في رقبة الشخص بهم أكثر من أربعين زلزاً في إفريقيا — فكر في هذا عندما تجري أي حوار بعد الآن.

كن مستمعاً جيداً، وشجع الآخرين على أن يتحدثوا عن أنفسهم.

## الفصل الخامس

### كيف تثير اهتمام الناس؟

كل من حل ضيّقاً على "تيودر روزفلت" أصابته الدهشة لمدى ما لديه من معرفة واسعة ومتعددة، سواء كان زائراً راعي بقر، أو مروض خيول، أو سياسياً من نيويورك، أو دبلوماسيّاً.. فقد كان "روزفلت" يعرف ماذا يقول لكل منهم. كيف كان يفعل ذلك؟ الإجابة بسيطة، فعندما كان روزفلت يتوقع زائراً كان يسهر الليلة السابقة على موعد الزيارة يقرأ عن الموضوع الذي كان يعرف أن الصيف مهمّ لهم به بشكل خاص.

وذلك لأن روزفلت عرف — كما يعرف جميع القراء — أن الطريق الملكي لقلب أي شخص هو أن تتحدث عن الأشياء التي يقدرها أكثر من غيرها. وقد تعلم "ويليام ليون فيلب" — كاتب المقالات وأستاذ الأدب في جامعة "بيل" — هذا الدرس منذ وقت مبكر في حياته.

فقد كتب في مقال له عن "الطبيعة البشرية" قائلاً: "عندما كنت في الثالثة من عمري — وكنت أقضى إجازة نهاية الأسبوع في زيارة لعمتي "لبي لينسلي" في منزلها في ستراتفورد — زارها رجل في منتصف العمر ذات مساء، وبعد نقاش مهذب مع عمتى أولاني اهتمامه، وفي ذلك الوقت تصادف أني كنت معجباً بالقوارب، فتناقش مع الزائر في الموضوع بشكل بدا لي ممتعًا جدًا، وبعد أن غادر تحدث عنه بحماسة قائلاً: "ياله من رجل!"، فأخبرتني عمتى بأنه كان محاميًّا من نيويورك، وأنه لا يهتم أدنى اهتمام بالقوارب، فسألتها: "ولكن لماذا إذن تحدث مع طوال الوقت عن القوارب؟".

"لأنه شخص لطيف؛ فقد قدر اهتمامك بالقوارب، فتحدث عن الأشياء التي كان يعرف أنها تهمك وتسعدك، لذا، فقد جعل من نفسه شخصًا مقبولاً".

ويضيف "ويليام": "ولن أنسى أبداً كلام عمتى".

وبينما أقوم بكتابه هذا الفصل فإنه أمامي خطاب من "إدوارد إل. كاليف" الذي كان نشطاً في أعمال الكشافة.

كتب السيد كاليف يقول: " ذات يوم... وجدت أني أفكّر في حل لمشاكل كان هناك مهرجان كشفي كبير منعقد في أوربا، وأردت من رئيس إحدى المؤسسات الكبرى في أمريكا أن يدفع نفقات الرحلة لأحد الفتيا...ن. ولحسن الحظ سمعت قبل أن أذهب إليه بقليل أنه قد حرر شيئاً بمليون دولار، وأنه قد قام بإلغائه.

ولذلك كان أول ما فعلته عندما دخلت مكتبه هو أني طلبت رؤية الشيك، الذي يبلغ قيمته مليون دولار! وأخبرته بأنني لا أعرف أن شخصاً قد حرر شيئاً

بهذا القدر من قبل، وأنني أريد أن أخبر فتیانی بأننى حَقّاً رأيت شيئاً بمليون دولار، فما كان منه إلا أن أراني إياه وهو يشعر بسعادة؛ فعبرت له عن إعجابي، وطلبت منه أن يخبرنى بكل شيء عن تحرير هذا الشيك.

وكما ترى، فالسيد كاليف هنا لم يبدأ اللقاء بالتحدث عن فتیان الكشافة، أو المهرجان المنعقد في أوربا، أو عما يريد، وإنما تحدث عما يهم الرجل الآخر، وإليك النتيجة.

"وسرعان ما قال لي الرجل الذي كنت أجتمع به: "قبل أن أنسى: ما الذي جئني بشأنه؟" فما كان مني إلا أن أخبرته بالأمر".

ويستمر السيد كاليف قائلاً: "ولدهشتى البالغة لم يقتصر فقط على منحى ما طلبه في الحال ولكن زاد على هذا كثيراً، فقد طلبت منه أن يرسل فتى واحداً إلى أوربا، ولكنه أرسل خمسة وأنا معهم، وأعطاني خطاب ائتمان بألف دولار، وطلب مني أن أبقى في أوربا لمدة سبعة أسابيع، كما أعطاني خطاب توصية لرؤساء فروعه هناك واضعاً إياهم تحت خدمتى، بل إنه قابلنا بنفسه في باريس وعرفنا على المدينة، ومنذ ذلك الحين وهو يقدم وظائف لبعض من الفتیان ذوى الأسر الفقيرة، وما زال فعالاً في مجموعتنا.

"ومع هذا، فلو لم أعرف ما كان مهتماً به، ولو لم أقم بتحميسه في البداية، ما كنت لأجده سهل التعامل مثلما وجدته".

هل هذا الأسلوب مفيد في مجال الأعمال؟ دعنا نر، والمثال الذي ينطبق على هذا هو "هنري جى. دوفرنوى" — من شركة دوفرنوى وأولاده — وهى إحدى شركات بيع الخبر بالجملة.

كان السيد "دوفرنوى" يحاول بيع الخبز إلى فندق ما في نيويورك؛ فكان يزور المدير أربع ساعات كل أسبوع، وكان يذهب لنفس الاحتفالات الاجتماعية التي كان المدير يذهب إليها، بل إنه استأجر غرفاً في الفندق، وعاش هناك حتى يحصل على هذه الصفقة، ولكنه فشل.

ويقول السيد دوفرنوى: "ثم، وبعد دراسة العلاقات البشرية قررت أن أغير أسلوبى — فقررت أن أعرف ما يهتم به هذا الرجل، وما الذي يثير حماسته.

اكتشفت أنه منضم لجماعة تضم مدراء الفنادق وتسمى "مرحبو الفنادق الأمريكية"، ولم يكن فقط منضمًا لها، بل إن حماسته البالغة جعلته رئيساً للمنظمة ورئيساً للمرحبي الدوليين — فأيّاً كانت اجتماعات هذه المنظمة فإنه كان دائمًا متواجداً فيها.

ولذلك عندما رأيته في اليوم التالي تحدثت معه عن هذه المنظمة، ويا له من رد فعل ذلك الذى تلقيته منه؛ فقد تحدث معى لمدة نصف ساعة عن المنظمة، وكان صوته يفيض بالحماسة، واستطاعت أن أرى أن هذه المنظمة لم تكن فقط مجرد هواية، ولكنها كانت شغفه في الحياة وشغله الشاغل، وقبل أن أترك مكتبه كان قد أقنعني بالانضمام إلى هذه المنظمة.

وفي أثناء هذا لم أقل شيئاً عن الخبر، ولكن بعد عدة أيام اتصل بي مدير التغذية في الفندق، وطلب مني أن آتيه بالعينات والأسعار! فكر في الأمر! لقد ظلت ألح على هذا الرجل لأربعة أعوام — محاولاً أن أجعله يشتري مني — ولو لم أكلف نفسي عناء معرفة اهتمامات هذا الرجل ومعرفة ما يحب التحدث بشأنه، لكنني لا أزال ألح عليه".

وهذا "إدوارد إ. هاريمان" من هاجرستاون ماريلاند — والذي كان قد اختار أن يعيش في وادي كمبرلاند الجميل في ميريلاند، وذلك بعد أن أدى الخدمة العسكرية. ولسوء حظه كانت الوظائف المتوفرة في هذه المنطقة قليلة، وبقليل من البحث ظهر أن عدداً من الشركات في المنطقة كانت إما مملوكة أو تحت سيطرة رجل أعمال غريب الأطوار بشكل غير عادي ويدعى "آر. جيه. فنكاوسن"، والذي كان تحوله من الفقر إلى الغنى أمراً طالما شغل ذهن السيد "هاريمان"، ومع هذا: فقد كان معروفاً عن هذا الرجل أنه لا سبيل لراغب في العمل للوصول إليه، وكتب إلينا السيد هاريمان قائلاً:

"لقد التقى بعدد من الناس يحيطون به، ووجدت أن اهتمامه الأكبر كان يتركز في سعيه للسلطة والمال؛ وحيث إنه قد حمى نفسه من أشخاص مثل بتعيينه سكرتيرة حازمة ومخلصة في عملها؛ فقد قمت بدراسة اهتماماتها وأهدافها، وبعد هذا فقط قمت بزيارة لمكتبه دون موعد سابق، وقد ظلت تدور في فلك السيد "فنكاوسن" لما يقرب من خمسة عشر عاماً؛ ولذلك عندما أخبرتها بأن لدى اقتراحًا له ربما يتترجم بعد ذلك إلى نجاح مالي وسياسي له، ثارت حماستها. وكذلك تحدثت معها عن مشاركتها البناءة في نجاحه، وبعد انتهاء الحوار كانت قد رتبت لي موعداً مع السيد "فنكاوسن".

ودخلت مكتبه الضخم الرائع، وقد عزمت أن أطلب منه وظيفة بشكل مباشر، وكان يجلس خلف مكتب ضخم مليء بالنقوش، ثم خاطبني بصوت كالرعد قائلاً: "ماذا وراءك أيها الشاب؟"، فقلت له: "سيد فنكاوسن، إنني أعتقد أن بإمكانني أن أدر عليك مالاً"، مما كان منه إلا أن نهض في الحال ودعاني للجلوس على واحد من الكراسي الضخمة الوثيرة، وأخذت أعدد له أفكارى، وكيف أنها ستsem في نجاحه الشخصى ونجاح أعماله".

فما كان من السيد "آر. جيه" — كما أصبح معروفاً لدى — إلا أن قام بتعيينى في الحال، وعلى مدى عشرين عاماً وأنا أحقق نجاحات فى مشروعاته، وبهذا حقق كل منا مالاً.

إن التحدث في إطار اهتمامات الشخص الآخر يفيد الطرفين، وقد كان "هاورد زد. هيرزيج" أحد الرواد في مجال التعامل مع الموظفين دائمًا ما يتبع هذا المبدأ، وعندما سئل عن المكافأة التي حصل عليها أجاب أنه لم يتلق فقط مكافأة مختلفة من كل شخص، بل إن المكافأة بشكل عام تمثلت في إثراء حياته في كل مرة كان يتحدث فيها إلى شخص ما.

**مبدأ 5**

**تحدث في إطار اهتمامات الشخص الآخر.**

## الفصل السادس

### كيف تجعل الناس يحبونك على الدوام؟

كنت أقف في صف انتظاراً لتسجيل خطاب في مكتب البريد في أحد شوارع نيويورك، ولاحظت أن الموظف بدا عليه السأم من عمله — وزن المطاريف، تسليم الطوابع، إعطاء "باقي النقود"، إصدار الإيصالات — فهو يسير على هذه الوتيرة المملة عاماً بعد عام، ولذلك قلت لنفسي: "سأحاول أن أجعل هذا الموظف يحبني، ولابد أن أقول شيئاً لطيفاً — مما الذي يمكن أن أعبر به عن إعجابي به بصدق؟"، أحياً ما تكون الإجابة عن هذا السؤال صعبة، وخاصة مع الغرباء، ولكن في هذه الحالة تصادف أن كانت الإجابة سهلة؛ فسرعان ما رأيت شيئاً أعجبني للغاية.

ولذلك، بينما كان يزن مطروفي، قلت له بحماس "إنني حَّقاً أتمنى لو كان لي مثل شعر رأسك".

فنظر لي فزعاً بعض الشيء وقد أشرق وجهه بالابتسامة، وقال لي بتواضع: "حسناً، إنه ليس جيداً كما كان من قبل"، فأكدت له أنه على الرغم من أن شعره قد فقد بعضه من بهائه الأصلي، فإنه لا يزال رائعًا؛ فسعد بهذا جداً، ودخلنا معًا في حوار بسيط ممتع، وكان آخر ما قاله لي: "لقد عبر الكثيرون عن إعجابهم بشعري".

وأراهن أن هذا الرجل قد خرج لتناول الغداء في ذلك اليوم، وهو يمشي مرتدياً من الفرحة، وأراهن أنه عاد لمنزله بعد العمل في ذلك اليوم وأخبر زوجته بما قلت له، وأراهن أنه نظر إلى المرأة وقال: "كم هو جميل هذا الشعر!".

وكنت قد رویت هذه القصة من قبل أمام حشد، فسألني رجل بعدها: "ماذا كنت ت يريد منه؟".

ماذا كنت أحاول أن أحصل عليه؟!! ماذا كنت أحاول أن أحصل عليه؟!  
إننا إذا كنا أنانيين بهذا الشكل الحقير — الذي لا يجعلنا نشع قليلاً من السعادة، أو نعبر عن بعض التقدير للآخرين — إلا إذا كان ذلك محاولة للحصول على شيء منهم في المقابل، وإذا كانت أرواحنا كالتفاح البري المتعفن، فإن مآلنا إلى الفشل الذي نستحقه بشدة.

نعم.. إنني أريد من هذا الرجل شيئاً — شيئاً لا يقدر بثمن، وقد حصلت عليه؛ فقد شعرت بأنني قد أديت له شيئاً دون أن يكون بمقدوريه أن يفعل لي شيئاً — أيًّا كان هذا الشيء في المقابل، وهو شعور يظل يتذبذب في ذاكرتك حتى بعد أن ينتهي هذا الحدث بكثير.

هناك قانون مهم جدًا للسلوك الإنساني، وإذا اتبعنا هذا القانون فإننا في الغالب لن نقع في أية مشاكل. وفي الحقيقة، فإن الانصياع لهذا القانون كفيل بأن يجلب لنا صداقات لا حصر لها، وسعادة دائمة، ولكننا في اللحظة التي ننتهي فيها هذا القانون نقع في مشاكل لا حصر لها، وهذا القانون هو: عليك دائمًا أن تجعل الآخرين يشعرون بأنهم مهمون. وقد قال "جون ديوى" كما أشرنا من قبل: إن الرغبة في الشعور بالأهمية هي أعمق الدوافع البشرية، ويقول "ويليام جيمز": "إن أعمق المبادئ في الطبيعة البشرية هو التوق إلى التقدير"، وكما أشرت من قبل فإن هذا الدافع هو الذي يفرق الإنسان عن الحيوان، كما أنه الدافع المسؤول عن الحضارة نفسها.

ولقد ظل الفلاسفة يبحثون في قواعد العلاقات الإنسانية لآلاف السنين، وتمحض عن كل هذا البحث مبدأ واحد مهم، وهو مبدأ ليس بجديد، بل إنه قديم قدم التاريخ؛ حيث تناولته معظم المذاهب الفكرية والروحية، والدينات السماوية والحضارات القديمة منذ آلاف السنين، حتى صار هذا المبدأ أهم قاعدة في العالم: "عامل الآخرين بما تحب أن يعاملوك به".

والمرء يريد استحسان من يتعامل معهم، ويريد تقديرًا لقيمتهم الحقيقية، ويريد أن يشعر بأنه مهم في عالمه الصغير، وهو لا يريد الاستماع إلى تملق رخيص حال من الصدق، ولكنه يتوقع إلى التقدير الصادق. وهو يريد من أصدقائه وأصحابه أن يكونوا كما قال تشارلز شواب: "صادقين في تقديرهم، وكرماء في مدحهم"، وكلنا يريد ذلك.

ولهذا دعونا نتبع القاعدة الذهبية ونعامل الآخرين بما نحب أن يعاملونا به. كيف؟ ومتى؟ وأين؟ الإجابة هي: طوال الوقت، وفي كل مكان. أخبر "ديفيد جى. سميث"، من ويسكنوسين، في أحد فصوصه كيف تعامل مع أحد المواقف الحرجة والحقيقة التي تعرض لها عندما طلب منه أن يتولى مسؤولية حجرة المرطبات في إحدى الحفلات الخيرية؛ حيث قال: "... وفي ليلة الحفل وصلت إلى الحديقة لأجد سيدتين عجوزين في حالة مزاجية سيئة تتفان بجوار كشك المرطبات، واتضح أن كلاً منها كانت تظن أنها المسئولة عن هذا المشروع، وبينما أنا واقف أتساءل ماذا أفعل، جاءتنى إحدى عضوات لجنة الرعاية، وسلمتني صندوق النقود، وشكرتني على تولى مسؤولية الكشك، ثم قدمت لي "روز" و"جين" على أنها مساعدتاي، ثم تركتني وذهبت.

ساد بعد ذلك صمت طويلاً، ومن منطلق إدراكي أن صندوق النقود هو رمز للسلطة ما كان مني إلا أن أعطيته لـ"روز" قائلًا لها إننى ربما لا أستطيع أن أحفظ بالنقود مرتبة، وأنها إذا تولت مسؤولية الصندوق فسيشعرنى بذلك براحة، ثم اقتربت على "جين" بعد ذلك لأن توضح للصبيين المكلفين بالمرطبات كيف يقومان بتشغيل آلة المرطبات، وطلبت منها أن تكون مسؤولة عن هذا الجزء من المشروع.

وكانت ليلة ممتعة للغاية، حيث قامت "روز" بحساب النقود وهي سعيدة، وقامت "جين" بالإشراف على الصبيين بينما استمتعت أنا بالحفل".

لا داعي لأن تنتظر حتى تكون سفيراً لفرنسا أو رئيساً للجنة حفل طهي الكائنات البحرية في فندق حتى تستخدم فلسفة التقدير؛ فبإمكانك أن تحصل على نتائج مذهلة من خلال هذه القاعدة بشكل يومي تقريباً.

وعلى سبيل المثال: إذا أحضر النادل لنا بطاطس مهروسة بينما كان طلبنا بطاطس مقلية، أقول له: "إنني آسف لإزعاجك، ولكنني أفضل البطاطس المقلية"؛ فغالباً ما سيرد: "ليس هناك إزعاج على الإطلاق"، وسوف يكون سعيداً بتغيير البطاطس لنا؛ لأننا عبرنا له عن احترامنا.

فعبارات بسيطة مثل: "إنني آسف لإزعاجك"، "هل تكرمت بـ ...؟"، هلا تفضلت بـ ...؟"، "هل تمانع في ...؟"، "شكراً"، مثل هذه العبارات المهذبة تلطف من رتابة الحياة اليومية، بل وأحياناً ما تكون علامة على التربية السليمة.

دعنا نأخذ مثلاً آخر: روايات "هول كاين" — منها "رجل من جزيرة الإنسان" — كانت من أكثر الكتب مبيعاً في بدايات هذا القرن؛ حيث قرأها ملايين من الناس لا حصر لهم، وقد كان هذا الأديب ابنًا لحداد، ولم يكن قد درس في المدارس أكثر من ثمانى سنوات، ومع هذا فعندما مات كان أغنى أديب في زمانه.

وقصته كالآتي: كان "هول كاين" يحب قصائد "السوناتا" والقصائد الغنائية؛ ولهذا اهتم بجميع أشعار "دانش جبريل روزيتى"، بل إنه كتب مقالاً يتغنى فيه بإنجازات "روزيتى" الفنية، وأرسل نسخة منه لـ "روزيتى" نفسه، والذي سعد به جداً، وربما قال لنفسه: "إن الشخص الذي لديه مثل هذا الرأى الرفيع عن قدراتى لابد أن يكون ذكياً بارغاً، ولذلك دعاه "روزيتى" لأن يأتيه فى لندن ليكون سكرتيره، وكانت هذه هي نقطة التحول فى تاريخ "هول كاين"؛ وذلك لأنه بموقعه الجديد استطاع أن يقابل أدباء ذلك الوقت، ومن خلال الاستفادة من نصائحهم، والثقة التى اكتسبها من تشجيعهم له، بدأ حياته الأدبية، والتى رفعت اسمه فى سماء الشهرة والمجد.

كما أصبح منزله — جريباً كاسل — على جزيرة الإنسان، قبلة يقصدها السياح من أقصى أرجاء العالم، كما خلف وراءه عقارات تقدر بملايين الدولارات. ومع هذا — من يعرف؟ فربما مات فقيراً دون أن يعرفه أحد لو أنه لم يكتب خطاياً يعبر فيه عن إعجابه برجل مشهور.

تلك هي القوة الهائلة للتقدير الصادق المخلص النابع من القلب. لقد كان "روزيتى" يعتبر نفسه مهمّاً، وهذا ليس غريباً؛ فالجميع تقريباً يعتبرون أنفسهم مهمين، بل مهمين جداً.

وكم من شخص كانت حياته ستتغير لو أن شخصاً جعله يشعر بأنه مهم. إن أحد المعلمين الذين يقومون بالتدرير فى دورتنا فى كاليفورينا يعمل أيضاً مدرساً للفنون والحرف، وقد كتب لنا عن طالب اسمه "كريستن" كان يدرس

في فصل الطلاب المبتدئين في تعلم الحرف: كان كرييس صبياً هادئاً وخجولاً وتنقصه الثقة بالنفس، وكان من ذلك النوع من الطلاب الذين لا يتلقون غالباً ما يستحقونه من اهتمام، وكانت أيضاً أقوم بالتدريس لفصل من الطلاب المتقدمين بحيث كان من يكتسب حق الانضمام إليه يتمتع بوضع رمزي وامتياز خاص.

وفي أحد أيام الأربعاء كان "كرييس" يعمل جاهداً في مقعده، وشعرت حفناً بأن هناك طاقة مخبأة في داخله، فسألته عما إذا كان يريد أن يكون في فصل المتقدمين. وقد كنت أتمنى لو كان بمقدوري أن أصف النظرة التي أطلت من عينيَّ كرييس، والمشاعر داخل هذا الصبي الخجول ذي الاربعة عشر عاماً وهو يحاول أن يمنع دموعه.

"أنا يا سيد راولاند؟ هل أنا أهل لهذا؟".

"نعم يا كرييس.. أنت أهل لهذا".

وكان علىَّ أن أغادر في هذه اللحظة لأن الدموع كانت قد بدأت تترقرق في عيني، وبينما كان كرييس خارجاً من الفصل في ذلك اليوم وقد ظهر عليه الزهو — نظر إلىَّ بعينيه الزرقاءين اللتين بدت عليهما الفرحة، وقال لي بصوت حماسي: "شكراً سيد راولاند".

لقد علمتني كرييس درساً لن أنساه، وهو رغبتنا العميقية في أن نشعر بأننا مهمون، وحتى لا أنسى هذا الدرس كتبت لافتها تقول "إنك مهم"، وقمت بتعليقها أمام الفصل حتى يراها الجميع، وحتى تذكرني أن كل طالب أراه له نفس القدر من الأهمية.

والحقيقة المجردة هي أن معظم الناس الذين تقابلهم تقريرياً يشعرون بأنهم أفضل منك بشكل من الأشكال، والطريق المؤكد لقلوبهم هو أن يجعلهم يدركون بأسلوب لطيف أنك تقدر أهميتهم؛ تقدرها بصدق من قلبك.

تذكر ما قاله إيميرسون: "كل شخص أقبله هو أفضل مني في أحد الجوانب، وفي هذه الناحية أنا أتعلم منه".

والشيء المؤسف في هذه الحقيقة هو أن الأشخاص الذين لا يجدون ما يبررون به شعورهم بالإيجاز غالباً ما يدعمون شعور الآنا لديهم بإظهار الاضطراب العقلي والغرور، وهو أمر يثير الاستياء في حقيقة الأمر، ويصف شكسبير هذا الوضع قائلاً: "رجل، رجل مغرور / لديه سلطة قليلة وجيزة / .... أخذ يقوم بأفعال غريبة تحت السماء / جعلت الملائكة تبكي".

وسوف أخبرك كيف قام رجال الأعمال المشتركون في الدورات التي أعقدتها بتطبيق هذه المبادئ التي أثمرت نتائج رائعة. دعنا نتناول بالدراسة حالة أحد المحامين من "كونكينكت"، وهو يفضل عدم ذكر اسمه بسبب أقاربها. وبعد الاشتراك في الدورة بقليل استقل السيد "آر....." سيارته إلى لونج آيلاند مع زوجته لزيارة بعض أقاربها، وتركته زوجته ليتحدث مع عمتها العجوز، وأسرعت بمفردها لزيارة بعض أقاربها الصغار؛ بحيث إنه كان سيقوم بعد

وقت قصير بِلقاء كلمة عن كيفية تطبيق مبادئ التقدير، فقد ظن أنه سيكتسب خبرة قيمة بالتحدث مع هذه السيدة العجوز.  
فسألها: "هذا المنزل بنى عام 1890 تقريباً، أليس كذلك؟".  
فأجابت: "نعم... هذا بالضبط هو العام الذي بنى فيه".

فقال: "إنه يذكرني بالمنزل الذي ولدت فيه؛ فهو منزل جميل. متقن البناء، واسع، فأنت تعرفين أنهم لم يعودوا يبنون هذه البيوت الآن"، فوافقتني السيدة العجوز قائلة: "نعم إنك محق؛ فالشباب الآن لا يهتمون بالمنازل الجميلة، وكل ما يريدون هو شقة صغيرة، ثم يخرجون بعد ذلك يتجلولون بسياراتهم".  
ثم قالت بصوت ينبعض بالذكريات الجميلة: "لقد كان هذا المنزل حلماً بنيناه بالحب؛ حيث ظللنا نحلم به أنا وزوجي أعواماً حتى بنيناه، ولم نأت بمهندس معماري، بل صممناه نحن بأنفسنا".

ثم عرضت على السيد آر..... المنزل، فعَبَرَ لها عن إعجابه الصادق بروعة مقتنياتها التي جمعتها في سفرياتها، واحتفظت بها لفترة — "شال مصنوع من الصوف اللين، ومجموعة أكواب شاي إنجليزية قديمة، و"طاقم سفرة" صيني، ومقاعد وأسرّة فرنسية، ولوحات إيطالية، وستائر حريرية كانت معلقة في أحد القصور الفرنسية".

وبعد أن عرضت على السيد آر..... المنزل خرجت به إلى الجراج، وهناك كانت سيارة من طراز "باكارد" معروضة، وكانت حالتها كأحدث ما يكون.  
ثم قالت له بصوت هامس: "لقد اشتريت لى زوجي هذه السيارة قبل وفاته بقليل ... ولم أركبها منذ وفاته.. ولأنك تقدر الأشياء الجميلة فسوف أعطيك هذه السيارة. "لم يا عمتى؟ إنك فاجأتنى، وأنا أقدر لك كرمك بالطبع، ولكن لا يمكننى أن أقبل السيارة؛ فأنا حتى لست أحد أقاربك، كما أن لدى سيارة حديثة، وأنت لديك العديد من الأقارب ممن يتمنون هذه السيارة".

فصاحت قائلة: "أقارب!! نعم، إن لدى أقارب ينتظرون وفاتى حتى يحصلوا على هذه السيارة، ولكنهم لن يأخذوها".

فأخبرها قائلاً: "إذا كنت لا تريدين أن تعطيها لهم، فمن السهل عليك للغاية أن تبيعها إلى تاجر سيارات مستعملة".

فبكـت قائلة: "أبيعها! هل تظن أنـنى يمكن أن أبيع هذه السيارة؟ هل تظن أنـنى أستطيع أن أتحمل رؤية غريب يأتي ويذهب بهذه السيارة — السيارة التي اشتراها لى زوجى؟ إنـنى لم أحـلم أبداً بـبيعها، ولكنـنى سوف أعـطيها لك لأنـك تقدر الأشياء الجميلة".

وحـاولـ أنـ يتمـلـصـ منـ قـبـولـ السـيـارـةـ،ـ وـلـكـنـهـ لمـ يـسـتـطـعـ خـوـفـاـ منـ أـنـ يـؤـذـيـ مشـاعـرـهـ.

فـهـذـهـ السـيـدةـ التـىـ تـعـيـشـ فـىـ منـزـلـهـ الـكـبـيرـ مـعـ مـقـتـنـيـاتـهـ وـتـحـفـهـاـ الفـرـنـسـيـةـ وـذـكـرـيـاتـهـ،ـ كـانـتـ تـتـوـقـ لـقـلـيلـ مـنـ التـقـدـيرـ؛ـ فـذـاتـ يـوـمـ كـانـتـ هـذـهـ السـيـدةـ شـابـةـ جـمـيـلـةـ،ـ وـكـانـ هـنـاكـ مـنـ يـسـعـيـ وـرـاءـهـاـ،ـ كـماـ أـنـهـاـ قـدـ بـنـتـ مـنـزـلاـ يـملـؤـهـ الحـبـ،ـ

واقتنت أشياء من جميع أنحاء أوروبا لكي تجعل المنزل جميلاً، والآن وفي ظل وحدتها وعزلتها مع كبر سنه تتوق إلى قليل من الدفء الإنساني — قليل من التقدير الصادق، وهو ما لم تجده من أحد، وعندما وجده كانت كمن وجد نبع ماء في صحراء، ولذلك لم تجد شيئاً كافياً للتعبير عن امتنانها سوى أن تهدى له سيارتها التي تعترض بها كثيراً.

دعنا نأخذ حالة أخرى: "دونالد إم. ماكمهون" — والذي كان مشرقاً على عمال مشاتل "لويس فالنتاين"، ومهندس مناظر طبيعية في راي، بنيويورك، وهو يسرد لنا الأحداث التالية: "بعد قليل من حضوري محاضرة" كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس؟" كنت أقوم بتنسيق المناظر الطبيعية في ضيعة لأحد القضاة المشهورين، وجاء مالك الضيعة ليعطيانا بعض التعليمات عن المكان الذي كان يرغب في زرع شجر "الدافلى" الوردي وشجر "الأزالي" فيه. فقلت له: "سيدي القاضي.. إن لديك هواية جميلة؛ فلطالما أعجبت بكلامك اللطيف، وأعرف أنك تفوز بالكثير من الأشرطة الخضراء كل عام في معرض حديقة ماديسون سكوير".

"ولقد كان أثر هذا التعبير البسيط عن التقدير رائعًا". حيث أجاب القاضي قائلاً: "نعم.. إنني أستمتع كثيراً بكلابي. هل تريد رؤية بيت الكلاب؟".

ثم قضى ما يقرب من ساعة، وهو يعرض على كلابه الجوائز التي فاز بها، بل إنه أخذ يوضح لى فصيلة كل كلب، ويشرح لى السلالة التي ينتمي إليها كل هذا الجمال والذكاء.

وفي النهاية استدار إلى وسألنى: "هل لديك أطفال صغار؟". فأجبته: "نعم.. لدى ابن".

فسألنى القاضي: "حسناً.. هل تحب أن يكون له كلب صغير؟". "نعم، بالطبع، سيكون سعيداً جداً".

قال القاضي: "حسناً .. سأعطيه واحداً".

ثم بدأ يخبرنى عن كيفية إطعام هذا الجرو، ثم توقف وقال: "إنك سوف تنسى هذا لو أنت أخبرتك به، ولذلك سوف أكتبه لك. ثم دخل القاضي إلى المنزل وكتب اسم فصيلة الكلب وتعليمات إطعامه ثم أعطاني جروا يساوى عدة مئات من الدولارات وساعة وربع الساعة من وقته الثمين — كل هذا أساساً، لأننى عبرت له عن إعجابى الصادق بهوايته وإنجازاته".

لقد قام "جورج إيستان" — من شركة كوداك المعروفة — باختراع الفيلم الشفاف الذى جعل الصور المتحركة أمراً ممكناً، وجمع ثروة تقدر بمئات الملايين من الدولارات، وجعل من نفسه واحداً من أهم رجال الأعمال على وجه الأرض، ومع هذا، وعلى الرغم من كل إنجازاته الرائعة، كان مثلثاً ومثلث يتحقق لقليل من التقدير.

دعنى أوضح لك: عندما كان "إيستمان" يقوم بناء مدرسة إيستمان للموسيقى، وأيضاً قاعة "كيلبورن" في روشيستر كان "جيمز آدمسون" وقتها رئيساً لشركة نيويورك للمقاعد الفاخرة، وكان هذا الرجل يريد أن يحصل على طلب شراء لتزويد هذه المباني بمقاعد المسارح، وقام بالاتصال بالمهندس المعماري، والذي رتب له موعداً مع السيد "إيستمان" في روشيستر.

وعندما وصل السيد "آدمسون" قال له المهندس: "أعرف أنك تريدين تحصل على هذه الطلبيه، ولكنني أقول لك من الآن إنك لن تحظى بأى قدر من الاهتمام إذا أخذت أكثر من خمس دقائق من وقت السيد "إيستمان": فهو رجل صارم في مواعيده، كما أنه مشغول، ولذلك عليك أن تخبره بما تريده سريعاً ثم تخرج.

"وقد كان "آدمسون" مستعداً تماماً لفعل هذا".

وعندما تم اقتياده إلى الحجرة رأى السيد "إيستمان" منكبًا على كومة من الأوراق على مكتبه، وفي الحال رفع السيد "إيستمان" رأسه، ونزع نظارته ناظراً إلى المهندس والسيد "آدمسون" قائلاً: "مرحباً يا سادة، ما الذي يمكنني أن أفعله لكم؟".

ثم قام المهندس بتقديم السيد "آدمسون"، وبعد ذلك قال "آدمسون": "في أثناء انتظارى لك أتعجب كثيراً بمكتبك، وإننى أتمنى أن أعمل فى مكتب مثل هذا؛ فأنا أعمل فى مجال التركيبات الخشبية الداخلية، ومع هذا لم أر شيئاً فى مثل جمال هذا المكتب فى حياتى".

فأجابه "إيستمان": "لقد ذكرتني بشيء أكاد أكون قد نسيته، إنه مكتب جميل، أليس كذلك؟ لقد استمتعت به كثيراً عندما كان فى بداية إنشائه، ولكننى أحضر هنا الآن، وهناك أشياء أخرى كثيرة تشغلى ذهنى، بل إننى أحياها لا أرى المكتب لعدة أسابيع متوالية".

اتجه السيد "آدمسون" نحو أحد الألواح الخشبية ومسح عليه بيده، وقال: "هذا خشب بلوط إنجليزى، أليس كذلك؟ فهو مختلف فى ملمسه بعض الشيء عن البلوط الإيطالى".

فأجاب إيستمان: "نعم.. إنه بلوط إنجليزى مستورد، كان أحد الأصدقاء المتخصصين فى الأخشاب الفاخرة قد انتقاهم لى". وأخذ السيد إيستمان يستعرض المكتب أمامه معلقاً على أبعاده وألوانه، والنحت اليدوى، وغير ذلك من المؤثرات التى شارك هو فى تصمييمها وتنفيذها.

وبينما كانا يتجلولان فى حجرة المكتب يعبران عن إعجابهما بما فيه من أعمال خشبية توقفاً قليلاً أمام أحد النوافذ؛ ثم ذكر "إيستمان" بصوت رقيق يملؤه التواضع بعض المؤسسات التى يحاول من خلالها مساعدة الإنسانية: جامعة روشيستر، المستشفى العام، مستشفى المعالجة المثالية، مستشفى الأطفال، فيما كان من السيد "آدمسون" إلا أن هنأه بحرارة على أسلوبه

المثالى فى استغلال مشروعه فى تخفيف آلام الإنسانية، وفى نفس الوقت قام السيد "إيستمان" بفتح أحد الصناديق الزجاجية وأخرج منها أول كاميرا امتلكها فى حياته — لقد كانت اختراعاً اشتراه من رجل إنجليزى.

وأخذ "آدمسون" يسأله بشكل مفضل عن خطواته الأولى فى مجال الأعمال، وتحدث السيد "إيستمان" بمشاعر صادقة عن طفولته الفقيرة، وكيف أن أمه الأرملة كانت تقوم بإدارة شئون أحد بيوت الشباب بينما كان هو يعمر كائناً بأحد مكاتب التأمين، وكان كابوس الفقر يؤرقه ليل نهار، ثم قرر أن يكسب المزيد من المال؛ بحيث لا تضطر أمه للعمل، وأخذ السيد آدمسون يطيل الحوار بطرح المزيد من الأسئلة، بينما كان هو يستمع ويستوعب ما كان يقوله السيد "إيستمان" عن تجاربه مع اللوحات الفوتوغرافية الجافة، وأخبرنى كيف أنه كان يعمل فى مكتب طوال النهار، وأحياناً كان يقوم بإجراء تجاربه طوال الليل دون أن يحصل إلا على غفوات بسيطة فى أثناء تفاعل المواد الكيماوية، وأحياناً ما كان يعمل وينام بنفس الملابس لمدة ثلاثة أيام متواصلة.

وكان جيمز آدمسون قد سُمِح له بالدخول إلى مكتب "إيستمان" الساعة العاشرة والربع، مع تحذيره بـلا يستغرق أكثر من خمس دقائق، ومع هذا مرت ساعة ثم مرت الثانية وهما لا يزالان يتحدثان.

وفي النهاية التفت "إيستمان" إلى آدمسون قائلاً: "في آخر مرة كنت فى اليابان اشتريت بعض الكراسي وأحضرتها معى إلى هنا، ووضعتها فى شرفة مواجهة للشمس، ولكن الشمس أزالت الطلاء، ولذلك ذهبت إلى المركز التجارى فى المدينة فى اليوم التالى، واحتسبت بعض الطلاء، وطلبت الكراسي بنفسى، هل تريد أن ترى مدى جودة عملى فى طلاء الكراسي؟ حسناً، تعال إلى منزلى لتناول الغداء معى، وسوف أعرض ذلك عليك.

وبعد الغداء قام السيد "إيستمان" ليعرض الكراسي التى اشتراها من اليابان، ولم تكن تساوى سوى القليل من الدولارات، ومع هذا فقد كان إيستمان صاحب الملايين فخوراً بها؛ لأنه قام بطلائها بنفسه.

وبالفعل حصل آدمسون على طلبية الكراسي، والتى كانت تقدر بحوالى 90 ألف دولار. من الذى حصل على هذه الطلبية فى ظنك — جيمز آدمسون أم أحد منافسيه؟

ومنذ وقعت هذه القصة نشأت صداقة حميمة بين الاثنين استمرت حتى وفاة "إيستمان".

وقد استخدم "كلود مارييس" صاحب أحد المطاعم فى روين بفرنسا هذا المبدأ، واستطاع من خلاله أن يجنب مطعمه خسارة أحد أهم الموظفات. وقد عملت هذه الموظفة عنده لمدة خمس سنوات، وكانت حلقة وصل فعالة بينه وبين مجموعة الموظفين فى المطعم، والبالغ عددهم واحداً وعشرين شخصاً، وقد دُهش حينما تلقى خطاياً مسجلأً منها تخبره باستقالتها.

وقد كتب السيد ماريس قائلاً: "لقد فوجئت بل أصبحت بخيبة أمل؛ لأنني كنت أعتقد أنني منصف معها، ومتفهم لاحتياجاتها. ونظرًا لأنها كانت صديقة لي، وموظفة عندي، فقد كنت أعاملها إلى حد كبير على أنها شيء مسلم به، وأطلب منها ما لا أطلبها من غيرها.

وبالطبع لم أستطع قبول هذه الاستقالة إلا بعد أن أحصل على حيئات لها، ففتحيت جانبياً وقلت لها: "بولي.. لابد أن تفهمي أنني لا يمكن أن أقبل استقالتك؛ فأنت تعنين الكثير بالنسبة لي وللشركة، وأنت مهمة لنجاح هذا المطعم مثلى تماماً". وكررت ثقتي بها في حضور أسرتي.

"وسحبت بوليت استقالتها، واليوم أستطيع أن أعتمد عليها أكثر من ذي قبل، ودائماً ما أدعم هذا من خلال التعبير عن تقديرى لما تفعله، موضحاً لها أهميتها الكبيرة لي وللمطعم".

يقول أحد العباقرة الذين حكموا الإمبراطورية البريطانية على مدى تاريخها: "تحدث مع الناس عن أنفسهم، وسوف يطلون يستمعون إليك لساعات".

## مبدأ 6

**اجعل الشخص الآخر يشعر أنه مهم، وافعل هذا بصدق.**

## الخلاصة

**ست طرق تحصل من خلالها على حب الآخرين**

### المبدأ 1

**اهتم اهتماماً صادقاً بالآخرين.**

### المبدأ 2

**ابتسم**

### **المبدأ 3**

تذكر أن اسم الشخص هو بالنسبة له أجمل وأهم صوت يحب أن يسمعه بأية لغة.

### **المبدأ 4**

كن مستمعاً جيداً، وشجع الآخرين على أن يتحدثوا عن أنفسهم.

### **المبدأ 5**

تحدث في إطار اهتمامات الشخص الآخر.

### **المبدأ 6**

اجعل الشخص الآخر يشعر أنه مهم، وافعل هذا بصدق.

## الجزء الثالث

كيف تجعل الآخرين يؤيدون رأيك

# الفصل الأول

## ليس بإمكانك أن تكسب جدالا

بعد الحرب العالمية الأولى بقليل، تعلمت درسًا مهمًّا في ليلة ما بينما كنت في لندن، وكانت حينها مديرًا لأعمال السيد "روس". وكان السيد "روس سميث" هو الطيار الأسترالي الماهر الذي أسقط ما يزيد على خمس طائرات في إحدى الحروب، وبعد قليل من إعلان السلام، أذهل العالم بقيامه بالطيران حول نصف الكرة الأرضية في ثالثين يومًا، وهو ما لم يحاوله أحد قبله، وقد أحدث هذا صجة هائلة؛ حيث قامت الحكومة الأسترالية بمنحه خمسين ألف دولار، كما منحه ملك إنجلترا لقب "فارس"، كما ظل لفترة أكثر البريطانيين الذين يتحدث عنهم الناس، وحضرت ذات ليلة عشاءً أقيم على شرف السيد "روس"، وخلال هذا العشاء كان الرجل الذي يجلس بجواري يروي قصة فكاهاية ترتكز على مقوله: "إن القدرة الإلهية هي التي تحدد غاياتنا، وتشكلها على النحو الذي نريده".

وذكر راوي القصة أن المقوله كانت واردة في أحد الكتب السماوية، وكان مخططاً في هذا، وكانت أعرف ذلك على وجه التأكيد، ولم يكن لدى أدنى شك فيه، ولذلك، وحتى أحقق شعورى بأننى مهم، وأوضح تفوقى — جعلت من نفسي لجنة تقييم لم يطلبها أحد — كما أن هذه اللجنة لم تجد ترجيحاً — وذلك لتصحيح ما قاله هذا الرجل، ومع هذا فقد رفض تماماً ما قلته له وقال: ماذا؟ أتقول إن هذا الاقتباس من شكسبير؟ مستحيل، غير معقول! فهذه المقوله واردة في أحد الكتب السماوية، وقال الرجل إنه واثق من ذلك.

وكان راوي القصة يجلس عن يمينى، بينما كان على يسارى أحد أصدقائى القدامى، ويدعى السيد "جاموند"، والذى قضى السنين الطوال فى دراسة شكسبير، ولذلك اتفقت مع راوي القصة أن نرفع الأمر إليه، فما كان من "جاموند" إلا أن استمع إلينا، ثم لكرزنى بقدمه من تحت المنضدة، وقال: "إنك مخطئ يا ديل"، وهذا السيد على صواب".

وفي طريق عودتنا إلى المنزل فى ذلك المساء قلت لـ "جاموند": "فرانك، إنك تعلم أن المقوله لشakespeare".

فأجابنى قائلاً: "نعم، بالطبع؛ فهو من مسرحية "هاملت" فى المشهد الثانى من الفصل الخامس، ولكننا كنا ضيوفاً فى حفلة يا عزيزى ديل؛ فما الداعى لأن ثبت للرجل أنه مخطئ؟ هل هذا سيجعله يحبك؟ لم لا تدعه يحفظ ماء وجهه، فهو لم يسألك رأيك، ولم يكن يريدك، فلماذا تجادله؟ تجنب دائمًا المواقف المحرجة، وقد علمتى "جاموند" درسًا لن أنساه أبداً، فتصرفي لم

يؤدّي فقط إلى عدم شعور راوي القصة بالارتياح، ولكنه وضع صديقى فى موقف محرج، وكم كان من الأفضل كثيراً لو أكنت لم أكن مجادلاً. ولقد كنت بحاجة ماسة إلى هذا الدرس؛ لأننى كنت مجادلاً متأصلاً؛ فخلال شبابى كنت أجادل، حتى في كل شيء، وعندما التحقت بالجامعة درست المنطق والجدل، وشاركت في مسابقات المناظرة. وقد ولدت في ميسوري، وكانت أحب الظهور، ثم تعلمت بعد ذلك الجدل والمناظرة في نيويورك، وإنني لأجل وأنا أعتذر بأننى ذات مرة كنت أتكتب كتاباً عن هذا الموضوع، ومن حينها وأنا أستمع إلى آلاف المجادلات وأشارك فيها وأتأثر بها — ونتيجة لكل هذا؛ توصلت إلى أنه ليس هناك إلا أسلوب واحد في هذا الوجود تحقق من خلاله الاستفادة القصوى من أي جدال، وهو أن تتجنب أي جدال — تجنبه كما تتجنب الأفاعى السامة والزلزال المدمرة.

تنتهي تسعون بالمائة من المجادلات وقد أصبح كل طرف متأكداً أكثر من ذى قبل أنه على حق تماماً.

وليس بإمكانك أن تكسب جدالاً؛ لأنك إذا خسرت الجدال فقد خسرته، وإن كسبته فقد خسرته أيضاً — لماذا؟ حسناً، افترض أنك انتصرت على الشخص الآخر، لقد جعلته يشعر بأنه أدنى منك، لقد جرحت كبراءته، ولهذا سيرفض هذا النصر و ...

### الرجل الذى يقبل ضد رغبته سيظل على نفس رأيه.

ومنذ سنوات انضم "باتريك جيه. أوهير" إلى أحد فصولى، وكان تعليمه بسيطاً، وكان يحب الجدال كثيراً، وقد عمل ذات مرة "سائقاً"، وجاء إلى لأنه حاول دون جدوى أن يتاجر في الشاحنات، وبعد قليل من الأسئلة عرفت أنه كان دائم الجدال والاستدعاء لنفس الأشخاص الذين كان يحاول أن يتعامل معهم؛ فإذا قال عميل أي شيء متقدماً الشاحنات التي كان يبيعها كان يشتاط غضباً، ويدخل مباشرة في جدال معه، وقد استطاع "باتريك" أن يكسب الكثير من المجادلات في تلك الأيام، كما قال لي بعد ذلك: "كنت غالباً ما أخرج من المكاتب قائلاً: "لقد تحدثت مع هذا الشخص، حقاً تحدثت معه، ولكنني لم أبع له شيئاً".

وقد كان همى الأول ليس هو أن أعلم باتريك كيف يتحدث، بل أن أدرسه على الامتناع عن الكلام، وتجنب المشادات الكلامية.

وقد أصبح السيد باتريك أحد أشهر البائعين لشركة "وايت موتور" في نيويورك، كيف فعل هذا؟ إليك القصة كما قصها بنفسه: "إذا دخلت مكتب أحد المشترين الآن وقال لي: "ماذا؟ شاحنة من شركة وايت؟ لا تحاول معى، فلن أشتري منك واحدة ولو أعطيتها لي بدون مقابل. إننى سأشترى شاحنة هوز —

إت، وهنا أقول: "شاحنة هوز — إت: إنها شاحنة جيدة، ولو اشتريتها فلن تكون مخطئاً؛ فهذه الشاحنة تصنعها شركة راقية، ويقوم ببيعها أشخاص ممتازون". هنا لا يجد الشخص ما يقوله؛ فليس هناك مجال للجدال، فإذا قال إن شاحنة هوز — إت هي الأفضل أقول له إنها كذلك بالتأكيد، هنا لن يجد ما يقوله فليس بإمكانه أن يستمر طوال الظهيرة وهو يقول: "إنها الأفضل" مادمت أتفق معه في هذا، وبعد هذا نترك موضوع هوز — إت، ونبداً في التحدث عن مزايا شاحنة وايت.

وقد مرت علىّ أوقات كانت مجرد إبداء ملاحظة — كالتى أبداها فى البداية — تجعلنى أغضب أىما غضب، وأشرع فى مجادلته عن عيوب هوز — إت، وكلما جادلت أنا منتقداً لهوز — إت جادل هو مادحاً لها، وكلما جادل هو، أقنع نفسه بالمنتج المنافس.

وعندما أنظر للماضى الآن، فإنى أتعجب كيف استطعت بيع أى شيء. لقد خسرت سنتين من حياتى فى الجدال، أما الآن، فإنىأغلق فمى، وهذا هو ما يجدى".

وكان "بن فرانكلين" — ذلك العجوز الحكيم — يقول: "إذا جادلت وعارضت؛ فقد تحقق نصراً فى بعض الأحيان، ولكنه سيكون نصراً أجوف؛ لأنك لن تحظى أبداً بحب منافسك".

ولذلك حدد ما تريده لنفسك: ت يريد نصراً أكاديمياً زائفاً، أم تأيد وحب الآخرين؟ وقلما يكون بالإمكان أن تحظى بهما معاً.

وقد كتبت جريدة "ترانسكريبت" فى بوسطن هذه الأبيات الشعرية الساخرة ذات المغزى: كان على صواب

ومات على صواب،

ولكنه الآن ميت

كما لو كان مخطئاً

ربما تكون على صواب، وتموت على صواب بينما تدافع عن جدالك، ولكن فيما يتعلق بتغيير وجهة نظر الشخص الآخر؛ فغالباً ما ستفشل فى هذا كما لو كنت مخطئاً.

وهذا "فريدريك سى. بارسونز"، مستشار ضريبة الدخل، كان يعارض ويجادل قرابة الساعة مع مفتش الضرائب الحكومى؛ حيث كان هناك بند قيمته تسعة آلاف دولار مشار إليه باعتباره خسارة؛ حيث ادعى السيد بارسونز أن التسعة آلاف دولار هى فى الحقيقة دين معادوم لن يتم تحصيله أبداً، وبالتالي لا ينبغي أن تُفرض عليه ضرائب، فأجابه المفتش قائلاً: "إنها ليست كذلك؛ ولابد أن تُفرض علىها ضريبة".

وكان هذا المفتش بارداً ومغروزاً، وعنيداً، وذلك كما قال السيد بارسونز وهو يقص قصته للفصل، واستمر يقول: " ولم يُقد معه أى منطق ولا حقائق.. وكلما واصلنا الجدال ازداد عناداً، ولذلك قررت أن أتجنب مجادلته، وأن أغير

الموضوع، وأعبر له عن تقديرى له فقلت: "أعتقد أن هذا أمر بسيط مقارنة بالقرارات الصعبة والمهمة المطلوب منك أن تتخذها. لقد قمت بنفسي بدراسة القوانين الضريبية، ولكننى حصلت على معرفتى من الكتب، أما أنت فتحصل عليها بالخبرة فى المقام الأول، وأحياناً ما تتنابنى الرغبة فى أن يكون لى عمل مثل عملى، فلسوف أتعلم منه الكثير"، و كنت أعنى كل كلمة قلتها.

حسناً، لقد اعتد المفتش على كرسيه واضطجع عليه، وتحدث معى لفتره طويلة عن عمله، مخبراً إياى عن وسائل الغش الماكرة التى اكتشفها، وأخذ يحدثنى عن أطفاله، وعندما شرع فى الرحيل أخبرنى بأنه سيعيد النظر فى مشكلتى، ويعطينى قراره خلال أيام قليلة.

وزارنى فى مكتبى بعد ثلاثة أيام، وأخبرنى بأنه قرر أن يترك تقدير الإقرار الضريبى كما تقدمنا به تماماً".

لقد أوضح هذا المفتش واحداً من أشهر نقاط الضعف الإنسانية، لقد كان يريد الشعور بأهميته، وكلما كان السيد بارسونز يجادله، كان يحقق هذا الشعور من خلال التأكيد على سلطته بشكل مثير للانتباه، ولكن بمجرد الاعتراف بهذه الأهمية والتوقف عن المجادلة والسماح له بأن يعظم ذاته — أصبح شخصاً رقيقاً وودوداً.

الحكمة تقول: "الكراهية لا تنهى الكراهة، بل ينهى الحب"، كما أن سوء الفهم لا ينهى الجدل، وإنما ينهى الدبلوماسية والذوق والاسترضاء والرغبة فى رؤية وجهة نظر الآخر.

وقد عنف "لينكولن" ذات مرة أحد الضباط الشباب لشروعه فى جدال عنيف مع زميل له، وقال لينكولن: "ليس هناك شخص عزم على أن يستفيد من نفسه الاستفادة القصوى ثم تجده يدخل وقتاً للنزاع الشخصى، ومع هذا فقلما يستطيع تحمل عواقب هذا — بما فى ذلك إفساد مزاجه وفقدانه لضبط النفس. تنازل عن الأشياء الكبرى التى لك فيها حق مساو للأخرين، وتنازل عن الأشياء الصغيرة وإن كان واضحأ أنها لك تماماً؛ فالأفضل أن تفسح الطريق للكلب بدلاً من أن يعضك وأنت تتسابق، فإنك حتى وإن قتلت الكلب؛ فلن تشفى من عضته".

وفي مقال فى "بيتس آند بيسز"<sup>3</sup> نجد بعض الاقتراحات عن تجنب تحول الخلاف إلى جدال: **رحب بالخلاف**، تذكرشعار القائل: "إذا اتفق شريكك معًا بشكل دائم، فأحدهما لا ضرورة لوجوده"، فإذا كانت هناك نقطة لم تفكر فيها، فنم ممتنًا لأن الآخر جذب انتباھك إليها؛ فربما كان هذا الخلاف هو فرصتك كى تقوّم نفسك قبل أن ترتكب خطأ فادحًا.

**لا تثق في انتباھك الغريزي الأول**: فرد الفعل الطبيعي الأول لنا في أي موقف خلافى هو الدفاع. احترس، واهداً، وانتبه لرد فعلك الأول، فربما تتخذه وأنت في أسوأ حالاتك، لا في أحسن حالاتك.

**حافظ على هدفك:** تذكر أن بإمكانك أن **تقييم الشخص من خلال الأشياء التي تغضبه**.

**استمع أولاً:** أعط الطرف الآخر الفرصة للتحدث، واجعله يواصل حديثه حتى النهاية. لا تتعارض أو تدافع أو تجادل؛ فهذا يسبب فقط عقبات تحول دون تواصلكما. حاول أن تبني جسور تفاهم، ولا تبن أسوأً عالية من سوء الفهم.

**ابحث عن نقاط الاتفاق:** وحين تستمع لكل ما يقوله الشخص الآخر، ركز على نقاط ومساحات الاتفاق.

**كن صادقاً:** ابحث عن النقاط التي يمكن فيها أن تعرف بخطئك، وصرح بهذا الخطأ. اعذر عن أخطائك وسوف يساعد هذا على استرضاء معارضك، وتقليل حجم التزعة الدفاعية لديك.

**عيّد معارضك بأن تدرس آراءه وتفكر فيها بعناية، واصدق في هذا، فقد يكون الحق في جانب معارضك، فمن السهل جداً في هذا المرحلة أن تتفق على التفكير في وجهة نظر معارضك من أن تنطلق قدمًا وتستمر على رأيك لتجد نفسك في وضع يقول لك فيه معارضك: "لقد حاولت أن أخبرك، ولكنك لم تستمع".**

**اشكر معارضك بصدق على اهتمامه:** فالشخص الذي يقضي وقتاً في جدالك إنما هو مهتم بنفس ما أنت مهتم به. انظر إليه باعتباره شخصاً يريد مساعدتك، وربما جعلت من معارضيك أصدقاء.

**أرجئ اتخاذ أي إجراء لتعطى الطرفين الوقت للتفكير في المشكلة:** اقترح عقد اجتماع لاحق في نفس اليوم أو اليوم التالي، وفي هذه الأثناء يمكن دراسة كل الحقائق، وعند الإعداد لهذا الاجتماع أسأل نفسك بعض الأسئلة الصعبة: هل يمكن أن يكون الطرف الآخر على صواب؟ أم مصيباً في بعض ما يقوله؟ هل هناك موضوعية أو ميزة في وجهة نظره أو موقفه؟ هل رد فعلك سيسهم في تخفيف وطأة المشكلة أم أنه سيحفّف من أي إحباط؟ هل سيؤدي رد فعلك إلى إبعاد معارضي أم في تقريريه؟ هل يسهم رد فعلك في دعم وجهة نظر الآخرين لي بشكل جيد؟ هل سأكسب أم سأخسر؟ ما الثمن الذي سأدفعه إذا فزت؟ وإذا لم أتحدد في هذا الأمر الخلافى، هل سينتهى الخلاف؟ هل هذا الموقف الصعب فرصة لي؟

وقد قال لي "جان بيروس" — مغني الأوبرا — بعد خمسين سنة من شهرته: "لقد عقدت معاهدـة مع زوجتـى منذ أمد طـويل، والتزمـ كلـ مـنـاـ بـعـضـ النـظـرـ عنـ حـجـمـ غـضـبـ كـلـ مـنـاـ تـجـاهـ الـآـخـرـ، وـكـانـ الـاتـفـاقـ هـوـ أـنـ هـنـاـ يـصـيـحـ أحـدـنـاـ يـنـبـغـىـ عـلـىـ الـآـخـرـ أـنـ يـنـصـتـ؛ لأنـهـ عـنـدـمـاـ يـصـيـحـ شـخـصـانـ مـعـاـ لـاـ يـسـمـعـ كـلـ مـنـهـمـ ماـ يـقـولـهـ الـآـخـرـ وـيـكـونـ هـذـاـ الصـيـاحـ مـجـرـدـ ضـوـضـاءـ وـانـطـبـاعـاتـ سـيـئةـ".

مبدأ 1

**الطريقة الوحيدة للاستفادة القصوى من أية مجادلة هي أن تتجنبها.**

"بيتس آند بيسز" الصادرة من ذي إكونوميك برس، فيرفيلد، نيوجيرسي.[3](#)

## الفصل الثاني

### طريقة مؤكدة لكسب الأعداء، وكيفية تجنبها

عندما كان "تيودور روزفلت" في البيت الأبيض اعترف أنه إذا استطاع أن يكون على صواب بنسبة 75% من وقت لاستطاع بذلك تحقيق أعلى قدر ممكّن مما يرجوه.

إذا كان هذا هو أعلى معدل يمكن لواحد من أشهر من عاشوا في القرن العشرين أن يتمناه؛ فماذا عنى وعنك؟

إذا كان بمقدورك أن تكون متأكداً من أنك على صواب 55% من الوقت؛ فيمكنك أن تذهب إلى "وول ستريت" وتربح ملايين الدولارات كل يوم، وإن لم يكن بمقدورك أن تكون على صواب، حتى بنسبة 55% من الوقت، فلماذا إذن تخبر الآخرين بأنهم مخطئون؟

والإنسان يمكنه أن يخبر الآخرين بأنهم مخطئون من خلال نظرة أو نغمة صوت أو إشارة لها بلاغة الكلمات، وإذا أخبرهم بأنهم مخطئون، فهل هو بذلك يجعلهم يريدون الاتفاق معه؟ مطلقاً؛ لأنه بذلك يكون قد وجه ضربة مباشرة إلى ذكائهم وحكمتهم وكباريائهم واحترامهم لأنفسهم، وهذا يجعلهم راغبين في توجيه ضربة مضادة، وهذا لن يجعلهم أبداً يريدون أن يعدلوا من آرائهم، وقد تستطيع بعد أن تخبرهم بأنهم مخطئون — أن تقدم لهم كل منطق أفلاطون، أو "إيمانويل كانت"، ولكنك لن تستطيع تبديل آرائهم؛ لأنك قد جرحت مشاعرهم.

لا تبدأ مطلقاً بالقول: "إنني سوف أثبت لكم كذا وكذا"؛ فهذا خطأ؛ لأن معنى هذا أنك تقول لهم: "إنني أذكي منكم، وسوف أخبركم بأمر أو اثنين، وأجعلكم تغيرون آراءكم".

إن هذا نوع من التحدي يثير في الآخرين الاعتراض، ويدفع المستمع إلى الرغبة في أن يتشارج معك حتى قبل أن تبدأ.

فمن الصعوبة بمكان — مهما كانت الظروف مواتية — أن تغير آراء الآخرين، إذن لماذا تريد من صعوبة الموقف وتعقيده؟ ولم تضع العراقل في طريقك؟ فإذا كنت ستبثت شيئاً ما فلا تدع شخصاً يعرف بهذا، بل افعل هذا بمهارة وبراعة بحيث لا يشعر أحد بأنك تفعل هذا، وقد عبر "الكسندر بوب" عن هذا ببراعة قائلاً:

ينبغى أن تعلم الناس كما لو كنت لا تعلمهم  
ومنذ ما يزيد على ثلاثة عام قال جاليليو:  
لا يمكنك أن تعلم الإنسان شيئاً، وكل ما تستطيعه

أن تساعده على إيجاد هذا الشيء في نفسه  
وقال لورد "تشسترفيلد" لابنه:  
كن أكثر حكمة من الآخرين إذا استطعت هذا،  
ولكن لا تخبرهم بذلك.  
وطالما قال سقراط لأتباعه في أثينا:  
هناك شيء واحد أعرفه،  
وهو أنني لا أعرف شيئاً.

حسناً، لا يمكنني أن أتمنى أن أكون أذكي من سقراط، ولذلك تجدى قد  
أقلعت عن إخبار الناس بأنهم مخطئون، وأرى أن هذا أجدى.  
إذا قال شخص ما عبارة تعتقد أنها خاطئة — وحتى إذا تأكدت من خطئها —  
فمن الأفضل أن تبدأ بقولك: "حسناً.. ولكنني أرى خلاف ما ترى، ورغم ذلك  
ربما أكون مخطئاً فأنا دائمًا ما أكون كذلك، وإذا كنت كذلك أرجو منك أن  
تُقْوِّمَنِي. دعنا ندرس الحقائق".  
هناك تأثير إيجابي ساحر في عبارات؛ مثل: "ربما أكون مخطئاً؛ فأنا دائمًا ما  
أكون كذلك، و"دعا ندرس الحقائق".  
ليس هناك شخص في البر أو البحر أو الجو سيعرض عليك وأنت تقول:  
ربما أكون مخطئاً. دعنا ندرس الحقائق".  
وكان "هارولد راينك" — أحد المشترkin في دورتنا — واحدًا من الذين  
استخدموه هذا الأسلوب، وهو يعمل تاجر سيارات ماركة "دووج" في  
"بريلينجز" بـ مونتانا. يقول "هارولد" إنه بسبب ضغوط تجارة بيع السيارات  
كان دائمًا عنيًّا وقاسيًّا في التعامل مع شكاوى العملاء، وكان هذا يؤدي إلى  
إثارة غضب العملاء ونفورهم، وفقدان الكثير من صفقات البيع.  
وقد أخبرنا قائلاً: "عندما أدركت أن هذا لن يفيد جربت وسائل عديدة،  
فأصبحت أقول شيئاً مثل: "لقد شابت معاملتنا لك الكثير من الأخطاء؛ مما  
سبب لي الشعور بالخجل الشديد. إننا بالفعل أخطأنا فيما يخص معاملاتك  
لدينا".

وقد أصبح هذا الأسلوب مهدئًا للعميل بشكل كبير، وب مجرد أن يعبر العميل  
عن مشاعره، عادة ما يكون أكثر منطقية عندما نصل لمرحلة تسوية الأمر،  
وفي حقيقة الأمر هناك عدة عملاء عبروا لي عن شكرهم لما أتمته به من  
تفهم، بل إن اثنين منهم أتيا لنا بأصدقائهم ليشتروا سيارات جديدة — وفي  
ظل منافسة السوق الشديدة تحتاج إلى المزيد من هذا النوع من العملاء. إنني  
أعتقد أن إظهار الاحترام لكل آراء العملاء ومعاملتهم بكىاسة وبشكل  
دبلوماسي، سوف يساعد على التغلب على المنافسة.

إنك لن تواجه مشاكل أبداً باعترافك بأنك ربما تكون مخطئاً؛ فهذا سيمعن أي  
جدال، ويدفع معارضك لأن يكون منفتحًا ومنصفًا ومتسامحًا مثلك، وسوف  
يخلق هذا لديه الرغبة في الاعتراف بأنه هو أيضًا قد يكون مخطئاً.

إذا تأكّدت من أن شخصاً ما مخطئ، وأخبرته بهذا بشكل فظ، فماذا تعتقد أن يحدث؟ دعني أوضح لك: ذات مرة، كان السيد "إس"، وهو محام شاب من نيويورك — قد ترافع في قضية مهمة أمام المحكمة العليا في الولايات المتحدة، وخلال المراقبة قال له أحد قضاة المحكمة العليا: "إن المدة القانونية في القانون البحري هي سنتان، أليس كذلك؟".

فما كان من السيد "إس" إلا أن توقف ونظر إلى القاضي للحظة، ثم قال بشكل فظ: "يا سيد.. ليس هناك تشريع للمدة القانونية في القانون البحري".

يقول السيد إس، وهو يروي تجربته أمام أحد الفصول التدريبية للمؤلف: "سادت المحكمة حالة من السكون، وبدا أن درجة حرارة الغرفة قد انخفضت إلى الصفر، وقد كنت مصيبة، وكان القاضي مخطئاً، وقد أخبرته بذلك، ولكن هل جعله هذا لطيفاً معنى؟ لا، فما زلت أؤمن بأن القانون كان لصالحه، وأعلم أنني تحدثت أفضل مما تحدثت من قبل، ولكنني لم تكن لدى مهارة الإنقاذ — لقد ارتكبت خطأ فاحشاً بإخبار رجل متّفق ومُشهور مثل هذا القاضي، بأنه مخطئ".

قليل من الناس من هو منطقى؛ فمعظمنا متحيز ومحامل، ومعظمنا معاً بالآراء المسبقة، والغيرة، والشك، والخوف، والحسد، والكبراء، ومعظم الناس لا يرغبون في تغيير آرائهم أو قصيدة شعرهم أو اتجاههم الفكري، أو ممثّلهم المفضل، ولذلك إذا وجدت ميلاً لإخبار شخص بأنه مخطئ، فأرجو منك أن تقرأ الفقرة التالية كل صباح قبل تناولك للإفطار، وهي من كتاب "العقل في طور التكوين" لـ جيمس هارفي روبنسون"، وهو الكتاب الذي كشف عن أشياء كثيرة كانت خافية:

أحياناً ما نجد أنفسنا نغير آرائنا دون الشعور بأى مقاومة أو ضغط عاطفى، ولكن إذا أخبرنا شخصاً ما بأننا مخطئون فإننا نرفض هذا الاتهام ونزرع القسوة في قلوبنا، والإنسان لا يتتبّع إلى حد كبير إلى كيفية تكوين معتقداته، ولكنه يجد نفسه مفعماً بحب خفي لهذه المعتقدات لديه عندما يحاول أي شخص أن يجرده منهما. ومن الواضح أن الأفكار في ذاتها ليست هي ما نعتز به، وإنما تقديرنا لذاتها هو الذي يتعرض للتهديد... فضمير المتكلّم هو أهم كلمة عند الإنسان، وبداية الحكمة أن تتعامل مع هذا الأمر بالشكل المناسب. وللكلمة نفس الواقع حتى لو كانت ضمير ملكية مثل: "عشائي، كلبي، منزلي، أبي، بلدي، إلهي"؛ فنحن لا نقتصر فقط على رفض الاتهام بأن ساعتنا غير مضمبوطة أو أن سيارتنا قديمة، ولكننا نرفض أيضاً أن يشكّ الآخرون في تصورنا للقنوات في كوكب المريخ، أو في نطق الكلمة ما، أو في القيمة الطبية لمركب الساليسين أو في تاريخ وفاة سارجون الأول؛ فنحن نحب أن نستمر في الإيمان بما اعتدنا أن ننظر إليه على أنه صواب، والاستياء والرفض الناشئ عن إلقاء أحد بطلال الشك على أي من

معتقداتنا يجعلنا نبحث عن أي حجة للتمسك بهذه المعتقدات، والنتيجة هي أن معظم تفكيرنا ينصب على إيجاد الحجج للاستمرار في الاعتقاد فيما نعتقد فيه.

وقد كتب "كارل روجرز" عالم النفس المشهور في كتابه "كيف تكون شخصاً" ما يلى:

لقد وجدت أنه من الأهمية بمكانت أن أسمح لنفسي بفهم الشخص الآخر، وقد تبدو صياغتي لهذه الجملة غريبة عليك. هل من الضروري للإنسان أن يسمح لنفسه بفهم الآخر؟ أعتقد هذا؛ فانطباعنا الأول تجاه معظم العبارات (التي نسمعها من الآخرين) هو عبارة عن تقييم أو حكم بدلاً من تفهم هذه العبارة؛ فعندما يعبر شخص ما عن شعور أو موقف أو اعتقاد نجد في أنفسنا ميلاً سريعاً إلى التعبير عن شعورنا تجاه هذا قائلين: "هذا غير صحيح"، "إنه لغباء"، "هذا غير طبيعي"، "هذا غير معقول"، "هذا ليس لطيفاً"، وقلما يسمح المرء لنفسه أن يفهم بالضبط المعنى الذي يقصده الشخص الآخر من العبارة.\*<sup>4</sup>

كنت ذات مرة قد كلفت مصمماً داخلياً بصنع بعض الستائر لمنزلي، وعندما وصلت الفاتورة صدمت.

وبعد هذا بأيام قليلة زارتني إحدى الصديقات ونظرت إلى الستائر، وذكرت لها الثمن فصاحت وقد بدا عليها علامات الدهشة: "ماذا؟ هذا فظيع، أعتقد أنه قد خدعك للأسف".

هل هي محققة؟ نعم، لقد قالت الحقيقة، ولكن قليلاً من الناس يرغبون في سماع الحقائق التي تتعكس على أحکامها، لذا حاولت أن أدافع عن نفسي؛ لأنني أولاً وأخيراً إنسان، وأشارت إلى أن الأفضل هو في نهاية الأمر الأرخص، وأن المرء لا يتوقع أن يحصل على جودة وذوق فني بأسعار زهيدة.. وهلم جرا. وفي اليوم التالي زارتني صديقة أخرى وأعربت لي عن إعجابها بالستائر بحماس شديد، وتمنت أن لو كان بمقدورها شراء مثل هذه الستائر الرائعة لمنزلها – هنا كان رد فعل مختلفاً تماماً عنه في الحالة الأولى؛ حيث قلت: "حسناً، في الحقيقة أنا نفسي لا أستطيع شراءها؛ فقد دفعت فيها كثيراً جداً، وإنني نادم على شرائها".

عندما نكون مخطئين قد نعترف بهذا لأنفسنا، فإذا عولمنا بلطف وذوق فإننا قد نعترف بهذا الخطأ للآخرين، بل قد نفخر بصراحتنا وسعة أفقنا، ولكننا لن نفعل هذا إذا ما حاول شخص آخر أن يخبرنا على تقبيل هذه الحقيقة المرة.

وقد كان "هورييس جريلي" – وهو أشهر محرر في أمريكا خلال الحرب الأهلية – يختلف بشدة مع سياسات لينكولن، وكان يعتقد أن بمقدوره أن يدفع "لينكولن" إلى موافقته من خلال حملة جدال وسخرية وسب، فأخذ يشن هذه الحملة المريرة شهراً بعد شهر، وعاماً بعد عام، وفي الحقيقة قام هذا المحرر

يشن هجوم قاس ومرير وتهكمى على شخص الرئيس فى الليلة التى رمى فيها بالرصاص.

ولكن هل دفعت هذه الحملة، مع مراتتها، "لينكولن" إلى أن يتفق مع "جريلى"؟ لا.. لم يتفق معه بالمرة؛ فالسخرية والسب لا يفلحان أبداً.

إذا أردت مقترحات رائعة عن التعامل مع الناس وإدارة نفسك وتحسين شخصيتك، فاقرأ سيرة "بنيامين فرانكلين": إحدى أروع السير الذاتية التى كتبت، وأحدى كلاسيكيات الأدب الأمريكى — وفيها يحكى لنا "فرانكلين" عن أسلوبه فى التغلب على عادة الجدال السيئة؛ بحيث جعل من نفسه شخصاً من أكثر الأشخاص تهذيباً ودبلوماسية فى التاريخ الأمريكى.

ذات يوم، وبينما كان "فرانكلين" شاباً يتخطى فى حياته، انتهى به أحد أصدقائه القدامى جانباً، وأخذ يخبره بعض الحقائق اللاذعة، وكانت شيئاً من هذا القبيل:

إنك شخص لا تطاق؛ فآراؤك تمثل إهانة لكل من يختلف معك. لقد أصبحت آراؤك عدواً نية للغاية بحيث لم يعد أحد يهتم بها، وأصبح أصدقاًوك يستمتعون أكثر حينما لا تكون معهم، وأنت تعرف جيداً أنه ليس منهم من يستطيع أن يخبرك بشيء، بل ليس هناك من سيحاول هذا لأن المحاولة لن تسبب لهم سوى عدم الراحة والعمل الشاق، ولذلك فليس من المحتمل أن تعرف أبداً أن تكسب صديقاً أو شخصاً آخر سوى من تعرفهم الآن — وهم قلائل جداً.

ومن بين الأشياء التى أعرفها عن "فرانكلين" هو أسلوبه فى تقبل هذا التعنيف الشديد؛ فقد بلغ من العمر والحكمة ما جعله يدرك أن ما قيل كان صحيحاً، ويدرك أيضاً أنه بهذا لن ينتهى به الأمر إلا إلى فشل وكارثة اجتماعية، وقد غير ذلك وجهته تماماً، وبدأ على الفور فى تغيير أسلوبه الذى كان يغلب عليه العنت والغطرسة.

يقول فرانكلين: "لقد جعلتها قاعدة فى حياتى — أن أمتنع عن الاعتراض المباشر على رأى الآخرين، والتأكيد القاطع على رأى، بل إننى حظرت على نفسي استخدام جميع الكلمات التى توحى بالثبات على الرأى؛ مثل: "بالتأكيد"، "بلا شك". إلخ، واستخدمت بدلاً منها: "أرى"، "أعتقد"، "أتخيّل" أو "هذا ما يتراهى لى الآن"، وعندما كان أى شخص يؤكّد على شيء أراه خاطئاً كنت أحقر نفسي سعادة معارضته بشكل فقط، وتوضيح ما فى رأيه من سخاف، وعندما كنت أرد، كنت أبدأ بملاحظة أنه فى حالات أو ظروف معينة قد يكون رأيه صحيحاً، ولكن فى هذه الحالة يبدو لي الأمر مختلفاً بعض الشئ.. إلخ، وسرعان ما بدأت أرى ميزة التغيير إلى هذا الأسلوب؛ حيث كانت الحوارات التى أشتراك فيها تمضى بشكل مرض؛ فالأسلوب المتواضع الذى كنت أعرض به آرائى زاد من تقبل الآخرين لها وقلل من اعتراضهم عليها،

وكنت أشعر بإهانة أقل عندما كان يثبت خطئي، وسهل علىّ كثيراً إقناع الآخرين بالتخلي عن آرائهم الخاطئة والانضمام إلىّ عندما أكون مصيبةً.

وعندما بدأت في استخدام هذا الأسلوب وجدت صعوبة بعض الشيء؛ حيث كان ذلك لا يتفق مع ميلى الطبيعي، ولكن مع مرور الوقت أصبح سهلاً جدًا، وتحول إلى عادة بالنسبة لي؛ بحيث لم يسمع مني أحد أى تعبير جازم على مدى الخمسين عاماً الماضية. ولهذه العادة يرجع الفضل الأول فيما أتمته به من دعم ومساندة من أبناء شعبي عندما كنت أقترح إنشاء أعراف جديدة أو إدخال تعديلات في القديم منها، وما حظيت به من تأثير شديد في المجالس العامة عندما أصبحت عضواً بها؛ وذلك أننى لم أكن أبداً متحدثاً لبغاً؛ فكثيراً ما كنت أتردد في اختيار الكلمات، كما أن لغتي كانت بالكاد صحيحة، ومع هذا فإننى بشكل عام كنت أقنع الآخرين بآرائي".

كيف تعمل طريقة "لينكولن" في مجال الأعمال؟ دعنا نأخذ مثالين:  
تعمل "كاثرين إيه. أريلد" — من نورث كارولينا — مشرفة هندسة صناعية بأحد مصانع الغزل، وقد أخبرت أحد فصولنا كيف تعاملت مع إحدى المشاكل الحساسة قبل وبعد أن حصلت على تدريبنا.

وتقول: "كان جزءاً من مسؤوليتي أن أضع الأنظمة والمعايير التحفيزية لعملائنا وأحافظ عليها، بحيث تمكنتهم من كسب المزيد من المال بإنتاج غزل أكثر، وكان النظام الذي نستخدمه فعالاً للغاية عندما كان لدينا ثلاثة أنواع فقط من الغزل، ولكننا منذ وقت قريب قمنا بتوسيع أعمالنا بحيث نستطيع إنتاج أكثر من اثنى عشر نوعاً مختلفاً من الغزل، ولم يعد النظام الحالى ملائماً بحيث يدفع للعمال ما يستخدمونه مقابل عملهم، ويعطيهم الحافز لزيادة الإنتاج، فقمت بوضع نظام جديد من شأنه أن يمكننا من أن ندفع للعامل طبقاً لنوع الغزل الذى يتوجه فى أى وقت. دخلت الاجتماع ومعى الاقتراح الخاص بهذا النظام، وقد عزمت على أن أثبت للإدارة أن النظام الذى وضعه هو النظام الأنسب، وأخبرتهم تفصيلاً بأخطائهم فى النظام القديم والمواضيع التى لم يلتزموا فيها بالعدل مع الموظفين، وكيف أن لدى جميع الحلول والإجابات المطلوبة، وباختصار فشلت فيما أريد فشلاً ذريعاً وانشغلت بالدفاع عن موقفى من النظام الجديد بحيث لم أترك لهم فرصة للاعتراف بمشاكلهم مع النظام القديم، ووصل الأمر إلى طريق مسدود، وتوقف الموضوع.

وبعدة عدة جلسات فى هذا التدريب أدركت تماماً أين كان خطئى، فقمت بالدعوة إلى اجتماع آخر، وفي هذه المرة سألتهم عن مشاكلهم فى النظام القديم، وأخذنا نناقش كل نقطة، وسألتهم عن رأيهم بشأن أفضل الطرق التي ينبغي اتباعها، وأخذت من وقت لآخر أطرح عليهم بعض الاقتراحات دون أن أظهر فى الصورة، وبمعنى آخر تركتهم يصنعون بأنفسهم النظام الذى سبق أن وضعته أنا، وفي نهاية الاجتماع، عندما قدمت لهم نظامى تقبلوه بحماس بالغ.

"لقد صارت لدى قناعة الآن بأنه لن تتحقق أية فائدة — بل يمكن أن يقع ضرر كبير — إذا أخبرت أي شخص بشكل مباشر بأنه مخطئ، فلن تنجح بذلك إلا في تجريد الشخص الآخر من كرامته الذاتية، وفي جعل نفسك فرداً غير مقبول في أية مناقشة".

دعنا نأخذ مثلاً آخر، وتدرك أن هذه الحالات التي أوردها هي نموذج لآلاف من التجارب الأخرى التي يخضع لها الآخرون. وإليك تجربة "آر. إف. كراولى"، والذي يعمل مندوب مبيعات لإحدى شركات الخشب في نيويورك: لقد اعترف "كراولى" بأنه على مدى أعوام عديدة كان يخبر مفتشي الأخشاب العنيدين بأنهم مخطئون، وكان يكسب الجداول معهم أيضاً، ولكن هذا لم يفده شيئاً. يقول كراولى: "... لأن هؤلاء المفتشين يشبهون إلى حد كبير حكام البيسبول، فبمجرد أن يتخذوا قرارهم لا يتراجعون فيه".

رأى السيد "كراولى" أن شركته تخسر آلاف الدولارات من خلال هذه المجادلات التي كان يكسبها، ولذلك — وبينما كان يتلقى تدريبي عزم على تغيير أسلوبه، وقرر تجنب المجادلات نهائياً، فماذا كانت النتيجة؟ هنا هي القصة كما أخبر بها زملاءه في التدريب:

دق جرس الهاتف ذات صباح في مكتبي فرفعت سماعة الهاتف، لأجد محدثي على الطرف الآخر ثائراً ومنزعجاً وهو يخبرني بأن سيارة الأخشاب التي أرسلناها لمصنعيه غير مطابقة للمواصفات تماماً، وأن مصنعيه أوقف تفريغ الشاحنة، وطلب إجراءات عاجلة لإعادة رفع البضائع من مخزنهم؛ حيث قال مفتش الأخشاب في المصنع — بعد تفريغ ربع الشاحنة تقريباً — إن 55% من الأخشاب ذات جودة تحت الدرجة المطلوبة، ولهذا رفض المصنعي قبولها.

ذهبت في الحال إلى هذا المصنعي — وفي طريقى أخذت أفكراً في الطريقة المثلث للتعامل مع هذا الموقف، وكان من المعتاد في مثل هذه الأحوال أن أذكر قواعد تصنيف الأخشاب، وأحاول، كمفتش أخشاب، أن أقنع المفتش الآخر بأن الأخشاب مطابقة للمواصفات، وأنه يسعى تفسير القواعد في تفتيشه، ومع هذا قررت في هذه الحالة أن أطبق المبادئ التي تعلمتها في هذا التدريب.

وعندما وصلت إلى المصنعي، وجدت مندوب الشركة ومفتش الأخشاب في حالة مزاجية سيئة، وكل منهما على استعداد للجدال والشجار، وتحركنا نحو السيارة التي كان يتم تفريغها، وطلبت منهم أن يستمروا في التفريغ لأرى كيف تسير الأمور، وطلبت من المفتش أن يستمر قدمًا، وأن يستبعد الأخشاب غير المطابقة كما كان يفعل، وأن يضع الأجزاء السليمة في جانب منفصل.

وبعد ملاحظتي إياه لبعض الوقت بدأت أتبين أنه كان صارماً بشكل مبالغ فيه في تفتيشه، وأنه يسعى تفسير القواعد، وكانت هذه الشاحنة من خشب الصنوبر، لكنه لم تكن لديه الكفاءة والخبرة المطلوبة، وتصادف أن خشب الصنوبر هو المجال الذي كنت أبرع فيه، ولكن هل أبديت أي اعتراض على

أسلوبه في تصنيف الأخشاب؟ لم أبد أي اعتراض، ولكن واصلت مشاهدته، وبدأت تدريجياً أطرح عليه بعض الأسئلة المتعلقة باستبعاد بعض الألواح، ولم ألمح، ولو للحظة، إلى أن هذا المفتش مخطئ، بل أكدت أن السبب الأساسي وراء سؤالي هو أن نتمكن من إعطاء مصنعه الصنف الذي يريد بالضبط في الشحنات التالية.

ومن خلال طرح الأسئلة بأسلوب ودي وتعاوني للغاية، والتأكيد المستمر على أنه حق في استبعاده للأخشاب التي تفي بفرضهم، جعلته يحس بالطمأنينة، وبدأت العلاقة المتواترة بيننا يحدث فيها انفراجة، ويتبلاش التوتر بشكل تدريجي، ومن ناحيتي كنت أصدر تعليقاً من وقت لآخر، وأصيغه بعناية؛ بما يجعله يفكر في إمكانية أن تكون بعض الأخشاب المطلوبة موافقة للدرجة التي طلبوا شراؤها، وأن متطلباتهم كانت تستدعي شراء درجة أعلى، ومع هذا فقد كنت حريصاً جدًا على ألا أجعله يعتقد أنتي أركز على هذه النقطة.

تغير موقفه تماماً بشكل تدريجي، واعترف لي في النهاية بأنه ليس لديه خبرة في خشب الصنوبر، وبدأ يسألني عن كل لوح يخرج من السيارة، وكنت أوضح له أسباب دخول كل لوح تحت الدرجة التي طلبوها، ولكنني ظللت أؤكد أنه ليس مضطراً لأن يأخذ ما دام لا يفي بفرضه، ووصل في النهاية إلى حد شعوره بالذنب مع كل لوح يضعه في كومة الأخشاب المرفوضة، وفي النهاية اكتشف أن الخطأ كان منهم في عدم تحديد درجة جيدة توافق احتياجاتهم.

وكانت الحصيلة النهائية أنه أعاد فحص الشحنة مرة أخرى بعد أن رحلت، ووافق على جميع الخشب، وتلقيت شيئاً بالملبغ كاملاً.

في هذا المثال استطاعت شركتي أن تُبقي على قدر كبير من رأس مالها، وأن تحافظ على سمعتها التي لا تقدر بثمن. لقد تحقق ذلك كله فقط من خلال بعض الكياسة والإصرار على الامتناع عن إخبار الشخص الآخر بأنه مخطئ.

سئل مارتن لوثر كينج عن سبب حبه لرجل السلام الأول، "Daniyal Tishabu Jimiz" — الجنرال بالقوات الجوية، والذي كان وقتها أعلى الرتب في أمريكا — فأجاب: "إنني أحكم على الناس من خلال مبادئهم وليس مبادئي".

وبنفس الأسلوب تحدث الجنرال "روبرت إي. لي" ذات مرة مع رئيس القوات الانفصالية في الحرب الأهلية "جيفرسون ديفيز" بشكل متحمس للغاية عن ضابط تحت قيادته، فاندهش ضابط آخر كان حاضراً، وقال: "سيدي الجنرال، ألا تعرف أن الرجل الذي تتمدحه هو أحد ألد أعدائنا، وأنه لا يفوت فرصة لسبك؟": فأجاب الجنرال "لي": "نعم.. ولكن الرئيس سألني عن رأييه فيه، ولم يسألني عن رأيه فيّ".

وعموماً.. فإنني لم أقدم شيئاً جديداً في هذا الفصل؛ فمنذ ألفى عام قال النبي عيسى عليه السلام: "اتفق مع عدوك سريعاً".

كذلك — ومنذ ألفين ومائتين عام قبل الميلاد — قدم إخناتون ملك مصر لابنه نصيحة تنم عن عقلية كبيرة، وهي النصيحة التي نحن في أشد الحاجة إليها

الآن: "كن دبلوماسياً، وسوف يساعدك هذا على الحصول على ما تريده".  
عبارة أخرى: لا تجادل مع عميل لك، أو مع شريكك في الحياة، أو مع غرمائك  
— لا تخبرهم بأنهم مخطئون، ولا تدفعهم إلى الغضب، استخدم فقط القليل  
من الدبلوماسية.

## مبدأ 2

**أظهر احترامك لوجهات نظر الآخرين، ولا تقل أبداً الغيرك: "إنك مخطئ".**

من كتاب [4](#) On Becoming a Person لمؤلفه كارل آر روجرز (بوسطن: دار نشر هوتون سيفلن 1961) صفحة 18 وما بعدها.

## الفصل الثالث

### إذا كنت مخطئاً فاعترف بذلك

على مسافة دقيقة سيراً على الأقدام من منزلي، كانت تمتد غابة من الأشجار البكر. كانت أشجار المشمش تفرز مادة بيضاء في فصل الربيع، وكان السنجب دائمًا ما يبني عشه، ويرعى صغاره، وتنمو حشائش الخيل حتى تطول رأس الحصان. هذه الغابة البكر كانت تسمى "حديقة فورست"، وربما لم يتغير في تلك الغابة شيء منذ أن اكتشف كولومبوس أمريكا، وكانت دائمًا أسيء في هذا المكان مع كلبي الصغير "ريكس"، وكان كلب صيد لطيفًا وغير مؤذ؛ حيث إننا قليلاً ما كنا نقابل شخصًا في هذه الحديقة فقد كنت أصطحب ريكس دون سلسلة أو كمامه.

وذات يوم قابلنا رجل بوليس يركب حصانًا في هذه الحديقة، وكان توافقاً لإظهار سلطته.

أخذ الرجل يوبخني قائلاً: "ماذا تعنى بترك الكلب حرّاً في الحديقة دون سلسلة أو كمامه؟ ألا تعرف أن هذا ضد القانون؟ فأجبته بلطف قائلاً: "نعم، أعرف هذا، ولكنني لم أكن أظن أنه سيضر أحداً هنا".

"لم تكن تظن؟! لم تكن تظن؟! إن القانون لا يولي أي اهتمام لما تظن؛ فهذا الكلب قد يقتل سنجاباً أو يعض طفلاً. والآن، سأدعك تذهب هذه المرة، ولكنني إذا ضبطت هذا الكلب هنا مرة أخرى دون سلسلة أو كمامه فسأرفع أمرك للقضاء".

ووعده أن أنصاع لأمره، ونفذت ما أمرني به لعدة مرات، ولكن ريكس لم يحب السلسلة ولا حتى أنا؛ ولذلك قررت المخاطرة، ومر كل شيء على ما يرام لفترة، ثم وقعنا في مشكلة؛ حيث كنت أنا وريكس نتسابق على منحدر أحد التلال ذات ظهيرة ففوجئنا بفخامة الضابط ممتطياً جواده، وكان ريكس أمامي وهو يجري مباشرة نحو الضابط.

وادركت أنني سأعاقب، وكانت متأكداً من ذلك، ولذلك لم أنتظر حتى يبدأ الضابط في حديثه، وإنما سبقته إلى الكلام: "أيها الضابط لقد ضبطتني متلبساً، وأنا مذنب وليس لي عذر ولا مبرر؛ فقد حذرتنى الأسبوع الماضى من أننى لو أحضرت الكلب هنا مرة أخرى دون سلسلة فسوف توقع علىَّ غرامة".

فأجابنى الضابط بصوت هادئ: "حسناً.. الآن.. أعرف أن المكان يغرى بترك كلب صغير كهذا يجرى خاصة مع عدم وجود أحد على مقربة". فأجبته: "بالتأكيد، إنه إغراء ولكنه ضد القانون".

فاعترضنى الصابط قائلاً: "حسناً.. إن كلّا صغيراً كهذا لن يؤذى أحداً".

فقلت: "لا .. ولكنه قد يقتل السنجب".

فقال لي: "أعتقد أنك تأخذ هذا الأمر بجدية زائدة قليلاً. سأخبرك بما تفعل: ما عليك إلا أن تدعه يجري فوق التل؛ حيث لا يمكنني أن أراكم، وسوف أغاضى عن هذا".

كان الصابط، كأى إنسان، يريد أن يشعر بأنه مهم؛ ولذلك عندما بدأت أنتقد نفسي كانت طريقة الوحيدة التى استطاع بها أن يدعم تقديره لذاته وأن يتحلى بالمروءة، وأن يظهر رحمة وشفقة نحوى.

ولكن افترض أنتى حاولت أن أدافع عن نفسى فماذا كان سيحدث، هل جادلت من قبل رجل شرطة؟

وبدلاً من مجادلته اعترفت بأنه محق تماماً، وأننى مخطئ تماماً – اعترفت بهذا سريعاً وبشكل صريح وبحماسة، وانتهى الأمر على خير؛ حيث تبنيت موقفه وتبنى موقفى، ولم يكن "لورد تشيستر فيلد" نفسه سيصبح أكثر لطفاً من هذا الصابط، والذي هددنى منذ أسبوع مضى أن يطبق على القانون.

إذا عرفنا أننا سنُؤَخِّنُ بشكل أو بآخر فمن الأفضل لنا كثيراً أن نسبق الشخص الآخر إلى هذا ونفعله بأنفسنا، أليس أسهل بكثير أن تستمع إلى نفسك تنتقد ذاتك، على أن تستمع لذلك من شفاه غريبة؟

قل عن نفسك كل الأشياء الممهينة التى تعتقد أن الشخص الآخر يريد أن يقولها أو يفكر فى قولها، وقلها قبل أن يجد الشخص الآخر فرصة لقولها، والفرص مائة إلى واحد فى أن يتزمن الشخص الآخر موقف الكرم والتسامح، وسوف يهُون من خطئك – تماماً كما فعل الصابط معى ومع ريكس.

كان "فرناند إى. ورين" فنان الإعلانات يستخدم هذا الأسلوب ليكسب ود الذين يشترون منه من الأشخاص ذوى الأسلوب الفظ والماليين للتعنيف.

يقول السيد "ورين" راوياً قصته: "من المهم عند تصميم لوحات الإعلان وأغراض النشر أن تكون دقيقاً ومتقناً؛ فبعض المحررين الفنيين يطالبون بتنفيذ طلباتهم فى الحال، وفي هذه الحالات لا يخلو الأمر من أخطاء بسيطة.

ذات مرة كنت أعرف شخصاً يعمل مخرجاً فنياً، وكان دائماً ما يسعد بتصيد الأخطاء البسيطة، وكانت غالباً ما أغادر مكتبه وأناأشعر باشمئزاز، ليس بسبب النقد، ولكن لأسلوبه فى النقد. ومنذ وقت تسلمت من هذا المخرج طلباً كان يريد منى أن أنجزه على وجه السرعة، واتصل بي لأوافيه فى مكتبه فى الحال، وقال إن هناك خطأ فى عملى، وعندما وصلت مكتبه وجدت ما توقعته وكانت أخافه؛ فقد كان عدوانيّاً وظهرت عليه الفرحة لأنه وجد فرصة للنقد، وأخذ يسألنى بانفعال عن سبب هذا وذاك، وكانت هذه فرصتى لأطبق الانتقاد الذاتى الذى درسته، ولذلك قلت: "سيد فلان.. إذا كان ما تريده صحيحاً؛ فأنا مخطئ ولا عذر لي أبداً فى أى خطأ؛ فأنا أصمم لك لوحات منذ فترة طويلة كفيلة بأن أعرف ما تريده، إننى خجول من نفسى".

وفي الحال.. أخذ هذا المحرر يدافع عنى: "نعم، إنك محق.. ولكن على أية حال ليس خطأ فادحاً فهو مجرد...".

فما قاطعته: "أيًّا كان الخطأ، فقد يكون مكلفاً، وكل الأخطاء مزعجة".

وببدأ يحاول مقاطعتى فى الكلام ولكننى لم أعطه فرصة؛ فقد كنت أشعر بسعادة لأننى ولأول مرة فى حياتى كنت أنتقد نفسي، وقد أحبت هذا". واستطردت قائلاً: "كان ينبغي على أن أكون أكثر حرضاً، فأنت تكلفتى بعمل كثير وتستحق أن أقدم لك أفضل ما لدى، ولذلك فإننى سوف أعيد هذا التصميم من جديد".

فعارضنى قائلاً: "لا! لا! إننى لم أفكِر في أن أحملك كل هذا العبء"، وأخذ يمتدح عملى ويؤكد لى أن ما يريد هو مجرد تغيير بسيط، وأن خطئى البسيط لم يكلف الشركة أى أموال. وعلى أية حال فقد كان مجرد جزء تفصيلي فى التصميم، ولا حاجة للقلق بشأنه.

لقد أجهضت رغبتي فى انتقاد نفسي لديه كل رغبة فى الجدال والشجار، وأنهى حديثه بدعوى للغداء، وقبل أن أتركه أعطانى شيئاً، وكلفتى بعمل آخر. وهناك قدر معين من الشعور بالرضا عندما يكون لدى الشخص الشجاعة للاعتراف بأخطائه؛ فهذا ليس من شأنه فقط أن يزيل أى شعور بالذنب أو بالرغبة فى الدفاع عن النفس، وإنما يساعد أيضاً على حل المشاكل الناجمة عن الخطأ.

كان "بروس هارفي"، من نيومكسيكو، قد أمر بطريق الخطأ بدفع مرتب كامل لأحد الموظفين الذى كان فى إجازة مرضية، وعندما اكتشف الخطأ عرضه على الموظف ووضح له أن تصحيح هذا الخطأ يتطلب خصم جميع الزيادات من مرتبه التالى، ولكن الموظف طلب أن يكون الدفع على مدار فترة زمنية ليست قصيرة حتى لا يتسبب له هذا فى مشكلة مادية خطيرة.

فأوضح له "هارفي" أن هذا يتطلب الحصول على موافقة المدير، ويقول هارفي: "كنت أعرف أن هذا سيترتب عليه ثورة غضب من المدير، وبينما كنت أحاول تحديد أسلوب للتعامل مع هذا الموقف بشكل أفضل أدركت أن المشكلة برمتها هي خطئى، وأنه على أن أعترف بهذا للمدير.

دخلت إلى مكتبه، وأخبرته بأننى ارتكبت خطأ، ثم أخبرته بالحقائق كاملة، فأجابنى بأسلوب ثائر بأن هذا خطأ إدارة شئون العاملين، فأعادت عليه بأن كل ذلك نتاج خطئى؛ فثار مرة أخرى على إهمال إدارة الحسابات، وأشارت له مرة أخرى بأن الخطأ خطئى، فأخذ يلوم اثنين غيرى من المكتب، ولكننى أكدت له أن الخطأ خطئى، وفي النهاية نظر إلى وقال: "حسناً... لقد كان خطأك، إذن فصححه"، وتم تصحيح الخطأ دون تعريض أحد لمشاكل، وشعرت بسعادة لأننى استطعت أن أتعامل مع موقف متوتر، ومنذ ذلك الوقت ومديرى يبدى لى احتراماً أكثر من ذى قبل".

وأى شخص يمكنه أن يحاول الدفاع عن أخطائه — وهو ما يفعله الكثيرون — ولكن مما يضيف لقيمة الشخص ويعطيه شعوراً بالنبل والبهجة أن يعترف بأخطائه. وعلى سبيل المثال نجد أن من أجمل الأشياء التي يسجلها التاريخ لـ "روبرت إى. لى" إلقاء اللائمة على نفسه فقط للفشل في غارة "بيكينيت" في "جينيسبرج".

لقد كانت غارة بيكينيت بلا شك هي أروع وأذكى هجمة حدثت في العالم الغربي، وقد كان الجنرال "جورج بيكينيت" نفسه شخصاً رائعاً؛ فقد كان يطيل شعره حتى كانت خصلات شعره ذي اللون الصخري تلامس كتفيه؛ وكان مثل "نابليون" في حملاته الإيطالية يكتب خطابات الحب المتشوهة في ميدان القتال بشكل يومي تقريباً، وفي تلك الظهيرة المأساوية من شهر يوليو حياد جنوده المخلصون بينما كان يركب حصانه ويسير مزهوّاً نحو مواقع قوات الوحدة، وكان يضع قبعته بشكل أنيق، وقد مالت بزاوية فوق أذنه اليمنى. حيّاه الجنود ثم تبعوه رجلاً خلف رجل وصفقاً وراء صف، وقد رفرفت الرايّات، وبرقت حراب البنادق في الشمس، لقد كان مشهداً بديعاً ورائعاً وشجاعاً، وقد سادت حالة من الإعجاب في صفوف قوات الوحدة عندما رأوا "بيكينيت" وجنوده.

وتقدمت قوات بيكينيت في خطى وئيدة عبر البساتين وحقول الذرة والمراعي وفوق الوديان، وطوال الوقت كانت مدافعاً العدو تقدفهم محدثة فجوات كبيرة بين صفوفهم، ولكنهم استمروا في طريقهم ثابتين دون أن يوقفهم شيء.

وفجأة بزرت قوات الوحدة من خلف الحائط الصخري على مقابر "سيميترى ريدج"؛ حيث كانوا يختفون، وأخذوا يطلقون القذيفة تلو الأخرى على قوات "بيكينيت" المندفعه، وتحولت قمة التل إلى صفحة من اللهب، إلى مجزرة، إلى بركان ثائر. وخلال دقائق كان جميع قادة لواء "بيكينيت" قد سقطوا إلا واحداً، كما سقط ربع جنوده الذين كان عددهم يصل إلى خمسة آلاف رجل.

وقاد الجنرال "لويس إى. أرمستيد" القوات في الغارة الأخيرة فجرى للأمام، وقفز فوق الحائط الصخري، ووضع قبعته على طرف سيفه وأخذ يلوح بها قائلاً:

"أجهزوا عليهم يا رجال".

وهذا هو ما فعلوه.. حيث قفزوا فوق الحائط، وأوغلوا حراب بنادقهم في أعدائهم، وهشموا رءوسهم ببنادقهم، وزرعوا أعلام المعركة الخاصة بالجنوب على مقبرة سيميتري ريدج.

وقد رفرفت الرايّات هناك لدقائق واحدة فقط، ولكن هذه اللحظة على قصرها سجلت ذرورة نجاح القوات الفيدرالية.

وعلى الرغم مما أظهرته حملة بيكينيت من بطولة وروعة، إلا أنها كانت بداية النهاية؛ حيث فشل "لى"، ولم يستطع اختراق صفوف الشمال، وأدرك أن الجنوب لا محالة سيسقط.

وحزن "لى" أيما حزن، وصمد أيما صدمة؛ مما جعله يرسل باستقالته، ويطلب من "جيفرسون ديفيز" رئيس الولايات الفيدرالية أن يقوم بتعيين قائد أصغر وأقدر، ولو أراد "لى" أن يلقى باللائمة هذا الفشل الذريع لحملة بيكيت على غيره لوجد عشرات الأعذار؛ فقد خذله بعض قادة الفرق العسكرية، ولم يصل سلاح الفرسان في الوقت المناسب لدعم هجمة قوات المشاة – لقد أخطأ في هذا وأخفق ذاك.

ولكن "لى" كان أبل من أن يلقى باللائمة على غيره، وبينما كانت القوات الفيدرالية المهزومة الجريحة تأخذ طريقها عائدة إلى الخطوط الفيدرالية، خرج لى بفرسه وبمفرده ليقابلهم، وقد بلغ نقه لذاته ذروته قائلاً: "لقد كان كل هذا خطئي، وأنا وحدي الذي خسرت المعركة".

وقليل هم أولئك الجنرالات الذين واتتهم الشجاعة، وكانت لديهم مبادئ راسخة تدفعهم إلى الاعتراف بهذا.

وقد أخبرنا "ميшиيل شيونج" – الذي يقوم بتدريس منهاجنا التدريسي في هونج كونج – كيف أن الثقافة الصينية تظهر فيها مشاكل خاصة، وكيف – أحياناً – يكون من الضروري إدراك أن فائدة تطبيق مبدأ ما قد يكون أكثر إفاده من التمسك بأحد التقاليد القديمة؛ فقد كان لديه في فصله عضو في منتصف العمر كان قد ابتعد عن ابنه لعدة سنوات، وكان الأب مدمتاً للهيروين ولكنه عولج. وطبقاً للعرف الصيني لا يجدر بالشخص الأكبر أن يتخذ الخطوة الأولى، وشعر الأب بأن على ابنه أن يأخذ بزمام المبادرة في مصالحته، وفي جلسة مبكرة أخذ هذا الرجل يتحدث عن أحفاده الذين لم يرهم، وعن مدى شوقة لمصالحة ابنه، وقد فهم زملاؤه – وجميعهم من الصين – الصراع الذي يدور بداخله بين رغبته وبين العرف الصيني الراسخ، وكان الأب يرى أن على الصغار أن يحترموا الكبار، وأنه على صواب في عدم استسلامه لرغبته، وأن عليه أن ينتظر قドوم الابن.

ومع نهاية الدورة التدريبية خاطب الأب فصله مرة أخرى قائلاً: "لقد تفكرت في هذه المشكلة جيداً، فتذكرت "ديل كارنيجي" وهو يقول: "إذا كنت مخططاً فأعترف بهذا سريعاً وبشكل حاسم، وقد فات أوان الاعتراف السريع، ولكن بمقدوري أن أعترف بخطئي بشكل حاسم، لقد أخطأنا في حق ابنى وقد كان محققاً في عدم رغبته في زيارة والدته في إبعادى عن حياته، وأعرف أننى إذا سألت من هو أصغر مني الصفح؛ فهذا يقلل من شأنى، ولكننى مخطئ ومسئوليتى أن أعترف بهذا"؛ فصفع له جميع زملائه وساندوه مساندة تامة، وفي الجلسة التدريبية التالية أخبرهم أنه ذهب إلى منزل ابنه وطلب منه الصفح، وأنه بدأ علاقة جديدة مع ابنه وزوجة ابنه وأحفاده الذين رآهم أخيراً.

وهذا هو "البرت هبرد" – أحد أكثر المؤلفين إبداعاً في تحريك الأمة، وكانت عباراته اللاذعة غالباً ما تثير استياء شديداً، ولكن هبرد كان غالباً ما ينجح في تحويل أعدائه إلى أصدقاء بمهارته الفريدة في التعامل مع الناس.

وعلى سبيل المثال، عندما كتب له قارئ ثائر يخبره بأنه لا يوافق على كذا وكذا من المقالات، وأنهى كلامه بتسمية "هبرد" كذا وكذا – فما كان من "هبرد" إلا أن أجاب بالآتي:

عندما أفكرا في مقالة ما كتبتها، أجدها لا أوفق عليها كاملة، وليس كل شيء أكتبه البارحة يستهويوني اليوم، وأنا سعيد لمعرفة رأيك في الموضوع، وعندما تأتى قريباً لابد أن تجىء لزيارة، وسوف ندرس هذا الموضوع بالتفصيل، وإليك يدى ونفسى أقدمها لك عبر الأميال.

### المخلص لك

ماذا يمكن أن تقول لشخص يعاملك هذه المعاملة؟

عندما تكون على صواب، دعنا نحاول أن نكسب تأييد الناس لآرائنا بلطف وكياسة، وعندما تكون مخطئين – وهذا ما يحدث كثيراً إذا كنا صرحاء مع أنفسنا – دعنا نعترف بأخطائنا بشكل سريع وحاسم، وهذا الأسلوب لن يؤدي فقط إلى نتائج مذلة، ولكن صدق أو لا تصدق أنه في ظل هذه الأوضاع يكون هذا الأسلوب أكثر متعة من أن تحاول الدفاع عن نفسك.

تذكر المثل القديم: "من خلال الشجار لن تحصل على ما تريده، ولكن من خلال الإذعان فستحصل على أكثر مما تريده".

3 مبدأ

إذا كنت مخطئاً فاعترف بذلك بشكل سريع وحاسم.

## الفصل الرابع

### قطرة عسل

إذا أثار أحد أعصابك ثم أنزلت عليه وابلاً من العبارات والكلمات اللاذعة، فإنك ستشعر بسعادة في الإفصاح عن مشاعرك، ولكن ماذا عن الشخص الآخر؟ هل سيشاركك السعادة؟ هل سيسهم موقفك العدواني ونبرات صوتك العدائية في جعله يتافق معك؟

يقول "ودرو ويلسون": "إذا جئت إلى صاماً قبضتيك أعتقد أن بإمكانى أن أعدك أننى سأضم لك قبضتى بنفس سرعتك، ولكن إذا جئتنى قائلاً: "دعنا نجلس ونتشاور معاً، وإذا اختلفنا فهمنا سبب خلافنا وعرفنا أهم نقاط الخلاف": فسرعان ما سنكتشف أن المسافات بيننا ليست بعيدة، فعلى أية حال، فإن نقاط اتفاقنا أكثر من نقاط اختلفنا، وأننا إذا التزمنا الصبر والصراحة والرغبة في الاتفاق فإننا سوف نتفق".

ولم يقدر أحد قيمة عبارة "ويلسون" أكثر من "جون دى. روكييلر": ففى عام 1915 كان روكييلر أكثر الأشخاص الذين يتعرضون للنقد والإهانة الشديدة فى كولورادو؛ حيث شهدت المدينة أحد أكثر الإضرابات الدموية فى تاريخ الصناعة الأمريكية، وظل زلزال هذا الإضراب يهز المدينة قرابة عامين من الاضرابات، وكان عمال المناجم الثائرون — الذين استبدت بهم الروح العدوانية — يطالبون بزيادة الأجور من شركة "كولورادو فيول آند إيرت"، والتى كان يسيطر عليها "روكييلر"، وقد قام العمال بتدمير الممتلكات، وتم استدعاء قوات أمن حينما زادت المعارك، وسالت الدماء، وتم إطلاق الرصاص على المضربين.

وفي حالة كهذه — حيث تكون الأجواء مليئة بالكراهية — أراد روكييلر أن يكسب المضربين إلى جانبه، ويكسب تأييدهم لتفكيره، واستطاع أن يفعل هذا. كيف؟ إليك قصته. بعد أسبوعين قضاها فى تكوين صداقات، قام "روكييلر" بإلقاء كلمة على المندوبين، وهذه الكلمة برمتها تمثل رائعة من الروائع: لقد أثمرت بنتائج مبهرة، وهدأت من أمواج الكراهية العاتية التى كادت تتبع "روكييلر"، كما أنها أكسيته الكثير من المحبيين، وفي هذه الكلمة عرض "روكييلر" الحقائق بأسلوب لطيف جعل المضربين يعودون للعمل دون أن يتفوّهوا بكلمة أخرى عن زيادة المرتبات، والتى من أجلها حاربوا بشكل عنيف. وسنقدم لك افتتاحية هذا الكلمة فيما بعد؛ للاحظ كيف أنها تشع لطفاً، ولتتذكر أن "روكييلر" كان يتحدث مع رجال كانوا منذ عدة أيام يربدون أن يشنقوه؛ ومع هذا فما كان من الممكن أن يكون أكثر من هذا لطفاً وكىاسة لو

أنه كان يخاطب مجموعة من رجال الدين الطيبين، وقد كانت كلمته حافلة بعبارات مثل: إنى فخور أن أكون بينكم، بعد أن زرت بيوتكم، وتقابلت مع العديد من زوجاتكم وأطفالكم – فنحن نجتمع هنا ليس كفرياء ولكن كأصدقاء، وتسود بيننا روح من الصداقة المتبادلة، ومصالحنا المشتركة، كما أن وجودى هنا ما كان ليتم لولا لطفكم.

بدأ "روكيفيلر" كلمته قائلاً: "إنه بالفعل يوم مشهود في حياتي؛ فهذه هي المرة الأولى التي يسعدني حظى بمقابلة مندوبي عن موظفى هذه الشركة العظيمة ومسئوليها ومشرفتها مجتمعين. إنى أؤكد لكم إنى فخور بأن أكون بينكم هنا، وإننى سوف أتذكر هذا الاجتماع ما حيت، ولو كان هذا الاجتماع قد عقد منذ عدة أسابيع لكنت واقعاً هنا غريباً على معظمكم ولا أعرف إلا وجوهاً قليلة، وبعد أن حظيت في الأسبوع الماضى بفرصة زيارة كل معسكرات حقل الفحم الجنوبي، والتحدث بشكل شخصى مع جميع المندوبين تقريباً – ما عدا من لم يكونوا في المعسكرات – وبعد أن زرت بيوتكم وتقابلت مع زوجاتكم وأطفالكم، فإننا الآن لا نجتمع هنا كفرياء ولكن كأصدقاء، وفي ظل هذه الروح من الصداقة المتبادلة أشعر بسعادة لإتاحة هذه الفرصة لى لتناول معاً في مصالحنا المشتركة.

وحيث إن هذا الاجتماع يضم مسئولى الشركة ومندوبي الموظفين فإن وجودى هنا راجع إلى لطفكم؛ لأننى لست محظوظاً بأن أكون واحداً من المجموعتين، ومع هذا فإننى أشعر برباط وثيق يربطنى بكم؛ لأننى إلى حد ما أمثل المساهمين ومجلس الإدارة".

الليس هذا مثالاً رائعاً لذلك الفن الرفيع الذى يتمثل في تحويل الأعداء إلى أصدقاء؟

افتراض أن "روكيفيلر" قد اتبع أسلوباً آخر – افترض أنه أخذ يجادل عمال المناجم، ويلقنهم حقائق لا تقبل النقاش. افترض أنه قد أخبرهم من خلال نبرة صوته ولمح لهم أنهم مخطئون. افترض أنه أثبت بكل القواعد المنطقية أنهم مخطئون. ماذا كان سيحدث؟ لقد كان هذا سبب المزيد من الغضب والكراهية والثورة.

إذا كان هناك من يعتمل في قلبه الخلاف والمشاعر السيئة نحوك، فلن تستطيع أن تكسب تأييده لأسلوبك في التفكير بأى شكل من أشكال المنطق؛ فالآباء الذين يويخون أبناءهم، والمدراء والأزواج المتسلطون، والزوجات كثيرات الشكوى – لابد لهؤلاء جمياً أن يدركون أن الناس لا يحبون أن يغيروا فكرهم، ولن يستطيع أحد إجبارهم على أن يتذمرون معك أو معى، ولكن من الممكن أن تقودهم إلى هذا باتباع أرقى كلمات اللطف والكياسة.

وقد قال "لينكولن" نفس هذا المعنى منذ ما يزيد على مائة عام، وإليك كلماته.

هناك حكمة قديمة وصادقة تقول: "إن قطرة من العسل تجذب إليها من الذباب أكثر مما يمكن أن يجذبه جالون من سائل مر"، ولذلك، عند تعاملك مع الناس، إذا أردت أن تكسب شخصاً إلى قضيتك، فعليك أولاً أن تقنعه بأنك صديق مخلص، وهذه هي نقطة العسل التي ستتجذب قلبه، والتي تعتبر أسرع طريق نحو عقله.

وقد تعلم المسؤولون في مجال الأعمال أن التزام اللطف مع المضربين يؤتي ثماره، وعلى سبيل المثال عندما أضرب ألفان وخمسمائة موظف في شركة "وايت موتور" من أجل زيادة المرتبات واشتراكهم في النقابة لم يفقد "روبرت إف. بلاك" – والذي كان وقتها رئيساً للشركة – أعصابه، وينتقد وبهدوء ويتوعد ويتحدث عن الاستبداد والشيوقيين، وإنما كان كل ما فعل هو أن امتحن المضربين، ونشر إعلاناً في صحف كليفيلاند مهنياً إياهم على الأسلوب السلمي الذي اتباعوه في الإضراب، وعندما وجده أن مسؤول الإضراب سيجلسون دون أي عمل أو حركة – اشتري لهم مجموعة كبيرة من مضارب البيسبول والقفازات، ودعاهم إلى اللعب في الأرضى الخلاء، وبالنسبة للذين يفضلون لعب البولينغ استأجر لهم المعدات اللازمة.

وقد فعل هذا اللطف من جانب السيد "بلاك" ما يفعله اللطف دائمًا في المعاملة – لقد ولد اللطف لطفاً؛ حيث قام المضربون باستعارة مكانيس ومجارف وعربات قمامنة وبدأوا يجمعون أعقاب السجائر والأوراق وأعواد الكبريت حول المصنع. تخيل هذا: تخيل هؤلاء المضربين وهو يقومون بتنظيف وترتيب أراضي المصنع بينما هم يكافحون من أجل رفع المرتبات واعتراف النقابة بهم؛ فهذا الأمر لم يسمع به أحد من قبل في تاريخ إضرابات العمال الأميركيين العاصفة، وقد انتهى هذا الإضراب بتسوية ترضي جميع الأطراف خلال أسبوع – انتهى الإضراب دون مشاعر سيئة أو أحقاد.

وكان "دايال ويبستر" كالزعماء في شكله وكلامه، وكان واحداً من أنجح المحامين الذين ترافعوا في القضايا، ومع هذا فقد كان يبدأ أقوى مرافعاته بعبارات لطيفة؛ مثل: "الأمر متروك لهيئة المحلفين للنظر فيه"، أو "وقد يكون هذا جديراً بالتفكير فيه"، أو "وها هي بعض الحقائق التي أثق في أنكم لن تغفلوا عنها"، أو "وأنتم بحكم معرفتكم بالطبيعة البشرية ستدركون بسهولة مغزى هذه الحقائق"؛ فلا إيجار، ولا ضغط، ولا محاولة لفرض آرائه على الآخرين – لقد كان "ويبستر" يستخدم أسلوب اللطف والهدوء واللين، وقد أدى هذا إلى شهرته.

وقد لا يطلب منك أبداً تسوية إضراب أو مخاطبة محلفين، ولكنك قد تحتاج إلى تخفيض إيجارك. هل أسلوب اللطف سيساعدك في هذا؟ دعنا نَرَ.

أراد "دبليو إل ستروب" – الذي يعمل مهندساً – أن يخفض إيجار مسكنه، وكان يعلم أن مالك العقار رجل عنيد، وقد قال السيد "ستروب" أمام أحد الفصول: "لقد كتبت له أخبره أنتي سأخلني شققتي بمجرد انتهاء فترة الإيجار،

ولكنني في حقيقة الأمر لم أكن أريد الرحيل، وإنما أردت أن أبقى لو استطعت وأن أجعله يخفض الإيجار، ولكن بدا لي أنه لا أمل في هذا؛ فقد حاول غيري من المستأجرين وفشلوا، وكان كل واحد منهم يخبرني أن التعامل مع هذا الرجل صعب للغاية، ولكنني قلت لنفسي: "إنني أدرس دورة تدريبية عن كيفية التعامل مع الناس ولها سأجرتها عليه، ونرى ماذا ستثمر!".

وبمجرد أن تلقى خطابي جاءنى مع سكرتيرته؛ فقابلته على الباب بتحية لطيفة، وكانت مشحونة بالحب والحماسة، ولم أبدأ بالتحدث عن ارتفاع الإيجار، وإنما تحدثت عن مدى حبى لمنزله، وكانت صادقة في استحسانى، وسخياً في مدحى، وهنأته على أسلوبه في إدارة المبنى، وقلت له إننى وددت كثيراً لو أقمت في منزله عاماً آخر، ولكننى لا أستطيع دفع هذا الإيجار.

وأوضح أنه لم يجد مثل هذا الاستقبال من قبل من جانب أى من المستأجرين حتى كاد يصيح ذلك بالذهول.

ثم بدأ يخبرنى بمشاكله، ويشكوى لى المستأجرين – فواحد منهم كتب له أربعة عشر خطاباً يسبه فى بعضها سبباً واضحاً، وأخر هدده بأن يفسخ عقد الإيجار لو أنه لم يمنع الساكن الذى فى الدور العلوى من الغطيط فى أثناء النوم"، ثم قال: "يا لها من سعادة أن أجد مستأجرًا راضياً مثلك"، وبعد ذلك، ودون أن أطلب منه، عرض علىّ أن يخفض من الإيجار قليلاً، وقد كنت أريد أن أخفضه أكثر من هذا، ولذلك حدثت له الرقم الذى أستطيع دفعه فوافق دون أى تردد.

وبينما كان يغادر تحول إلى قائلًا: "ماذا يمكننى أن أقدمه لك في تجديد تصميمات شقتك؟".

ولو أننى حاولت أن أخفض الإيجار باستخدام الوسائل التى يتبعها غيرى من المستأجرين، فإننى متأكد أننى كنت سأواجه ما واجهوه من فشل، ولم ينجح إلا أسلوب اللطف والتعاطف والتقدير".

كان "دين وودكوك" — من بنسلفانيا — مشرقاً بإحدى الإدارات بشركة الكهرباء المحلية، وقد تم استدعاء موظفيه لإصلاح بعض المعدات فوق أحد الأعمدة. كانت هناك إدارة أخرى غير إدارته تقوم بهذا العمل، ولم يتم تحويله إلى إدارته إلا منذ فترة بسيطة، وعلى الرغم من أن موظفيه كانوا قد تلقوا تدريباً على هذا العمل فإنها كانت المرة الأولى التى يتم استدعاؤهم للقيام به، وكان كل فرد في المؤسسة مهتماً برأيه ما إذا كانوا سيستطيعون إصلاح المعدات أم لا، وذهب السيد "ودوكوك" وبعض المدراء الذين يعملون تحت رئاسته، وعدد من أعضاء الإدارات الأخرى في الشركة — ليروا عملية إصلاح هذه المعدات. وقد كانت هناك العديد من السيارات والشاحنات وعدد من الناس الذين وقفوا يشاهدون الرجلين اللذين يعمل كل منهما بمفرده فوق العمود.

أخذ السيد "وودكوك" يتلفت حوله ليجد رجلًا على أول الشارع يخرج من سيارته حاملاً كاميرا، وبدأ يلتقط صوراً لهذا المشهد، وموظفو شركات الخدمات مهتمون للغاية بالعلاقات العامة، وفجأة أدرك ما كان يدور بخلد الرجل صاحب الكاميرا: لقد نظر إلى هذا على أنه نوع من الإسراف؛ حيث يقوم عشرات الأشخاص بإجراء ومتابعة عمل يكفيه رجلان – فما كان منه إلا أن سار بهدوء نحو هذا الرجل، وقال له:

"إنني أرى أنك مهتم بعمليتنا".

"نعم، وأمي ستكون أكثر اهتماماً؛ فهي تمتلك أسهماً في هذه الشركة، وسوف يكشف لها هذا الكثير، بل ربما أدركت بذلك أنها أخطأت في استثمارها؛ فطالما أخبرتها على مدى سنوات بأن هناك الكثير من التحركات التي لا طائل منها في شركات مثل الشركة التي تعمل بها، وهذا يثبت رأيي، كما أن الصحف قد تعجبها أيضًا بهذه الصور".

هذا هو ما يبدو.. أليس كذلك؟ ولو أنتى مكانك لما طننت غير هذا، ولكن هذا موقف استثنائي.. وأخذ "وودكوك" يشرح للرجل كيف أن هذا العمل كان الأول من نوعه الذي تقوم به إدارته، وكيف أن الجميع – بداية من المسؤولين – كانوا مهتمين بهذا، وأكد للرجل أنه في ظل الظروف الطبيعية يستطيع شخصان التعامل مع هذا العمل، فما كان من صاحب الكاميرا إلا أن تخلى عن الكاميرا وشكراً على بذله الوقت ليشرح له الموقف.

وهكذا كان اتباع "وودكوك" لأسلوب اللطف سبباً في إنقاذ الشركة من الكثير من الإحراج والسمعة السيئة.

وهناك عضو آخر في أحد فصولنا – يسمى "جييرالد إتش. وين"، من نيواهامبشير – حتى لنا عن استخدامه أسلوب اللطف في المعاملة، وكيف حصل من خلاله على تسوية مرضية للغاية على أحد طلبات التعويض.

يقول جييرالد: "في وقت مبكر من الربيع، وقبل أن يذوب الجليد، هبت عاصفة مطيرة غير عادية، وبدلًا من أن يتوجه الماء كعادته إلى مجاري المياه المجاورة ومصارف المطر المنتشرة عبر الطريق، اتجه إلى قطعة أرض كنت قد بدأت لتوى في بناء منزل جديد عليها.

وحينما لم يجد الماء مصرفًا له، زاد ضغطه حول أساس المنزل، واندفع تحت الدور الأرضي؛ مما أدى إلى انفجاره، وامتلاً هذا الدور بالماء؛ مما أدى إلى تلف الفرن وسخان المياه، وزادت تكاليف إصلاح هذا الضرر على ألفي دولار، ولم يكن لدى أي تأمين ليغطي هذا النوع من الضرر.

وسرعان ما اكتشفت أن صاحب قطعة الأرض قد أهمل في وضع مصارف مطر بالقرب من المنزل، والتي كان من شأنها منع حدوث هذه المشكلة، ورتبت معه موعداً لزيارته، وفي طريقى إلى مكتبه الممتد، ولمسافة خمسة وعشرين ميلاً أخذت أدرس الموقف بعناية متذكرة المبادئ التي تعلمتها في هذه الدورة، وقررت أن إظهار الغضب لن يؤدي إلى تحقيق أي هدف منشود،

وعندما وصلت حافظت كثيراً على هدوئي، وبدأت حديثي عن رحلته الأخيرة إلى "ويست إنديز". وبعد ذلك شعرت بأن الوقت قد حان لذكر المشكلة البسيطة المتعلقة بالضرر الذي أحدثه الماء، وسرعان ما وافق على أن يتحمل نصبيه في المساعدة في حل المشكلة.

وبعد ذلك بأيام قليلة اتصل بي ليقول لي إنه سوف يدفع التعويض، ويقوم بوضع مصارف أمطار لمنع حدوث مثل هذا في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الخطأ كان خطأ صاحب قطعة الأرض؛ فإنني لو لم أبدأ بأسلوب لطيف؛ لكانت قد واجهتني مصاعب جمة في إقناعه بالموافقة على تحمل مسؤوليته القانونية عما حدث.

ومنذ عدة سنوات – عندما كنت طفلاً صغيراً أمشي حافي القدمين عبر الغابة إلى إحدى المدارس الريفية في شمال غرب ميسوري – كنت أقرأ قصة أسطورية عن الشمس والريح؛ حيث اختلفا معًا حول من هم الأقوى. قالت الريح: سأثبت لك أنني الأقوى. انظر إلى الرجل العجوز الذي يقف هناك مرتديةً معطفاً، أراهن أنه بمقدوري أن أجعله يخلع معطفه أسرع مما تستطيعين".

وتوارت الشمس خلف السحب، وأخذت الريح تهب حتى صارت كالإعصار، ولكنها كلما عصفت أكثر، زاد الرجل من تماسكه بالمعطف.

وفي النهاية هدأت الريح واستسلمت، وخرجت الشمس من خلف السحب، وابتسمت بحنان إلى الرجل العجوز، وسرعان ما مسح الرجل جبهته، وخلع معطفه، ثم قالت الشمس للريح: إن اللطف والحنان هنا دائمًا أقوى من الغضب والقوة.

يوماً بعد يوم نجد أشخاصاً يستخدمون أسلوب اللطف والحنان ممن أدركوا أن قطرة عسل تجمع حولها من الذباب أكثر مما يجمعه جالون من أي سائل مُرّ، وقد أثبتت هذا "إف. جيل كونور" من ميريلاند عندما ذهب بسيارته، التي اشتراها منذ أربعة أشهر، ثلاث مرات إلى قسم الخدمة بالمعرض الذي اشتراها منه، وقال أمام أحد فصولنا: "لقد ظهر واضحًا أن التحدث والجادال مع مدير قسم الخدمة لم يكن ليأتي بحل مرض لمشكلتي.

ومشيit نحو المعرض، وطلبت أن أرى صاحب الوكالة – السيد "وايت"، وبعد انتظار لم يدم طويلاً تم إدخالي إلى مكتبه، وقدمت نفسي له، وشرحت له أنني اشتريت سيارتي من معرضه بناءً على تزيكيات من أصدقائي الذين كانوا قد تعاملوا معه من قبل؛ حيث أخبروني بأن أسعاره منافسة وخدمته رائعة، فابتسم لي برصا وهو يستمع لي، ثم عرضت عليه مشكلتي مع قسم الخدمة، وقلت له: "لقد طننت أنك ت يريد أن تطلع على أي موقف قد يشوه سمعتك الممتازة"، فشكرني؛ لأنني جذبت انتباهه لهذا، وأكد لي أنه سيعتمد مشكلتي، ولم يقتصر على تدخله الشخصي في الموضوع، ولكنه أغارني سيارته لاستخدمها إلى أن يتم إصلاح سيارتي.

وقد كان "إيسوب" رجلاً يونانيّاً عاش يعمل في قصر كروساس، وألف قصصًا أسطورية خالدة منذ ستة مائة سنة قبل الميلاد، ومع هذا فإن الحقائق التي كان يعلمها عن الطبيعة البشرية تصدق على واقعنا الآن في بوستون وبريمينجهام تماماً - كما كانت في أثينا منذ ستة وعشرين قرناً مضت؛ فالشمس يمكن أن تجعلك تخلع معطفك أسرع من الريح، والود وأسلوب اللطف والتقدير يمكن أن يجعل الناس يغيرون آراءهم طواعية أكثر من أي تهديد أو غضب في العالم. تذكر ما قاله لينكولن: " قطرة عسل تجذب ذباباً أكثر من غالون من سائل مُرّ".

مبدأ 4

ابداً بأسلوب  
لطيف.

## الفصل الخامس

### سر سقراط

عند التحدث مع الآخرين لا تبدأ الحديث بمناقشة نقاط الاختلاف، بل ابدأ بالتأكيد – واستمر في التأكيد – على نقاط الاتفاق، وإذا أمكن، فاستمر في التأكيد على أنكم تسعون جاهدين نحو نفس الغاية، وأن الاختلاف الوحيد بينكم هو في الأسلوب وليس في الهدف.

اجعل الشخص الآخر يقول: "نعم، نعم" في البداية، ولا تجعله يقول "لا" إذا أمكنك ذلك.

إن الإجابة بـ "لا" – كما يرى الدكتور "أوفر ستريت"<sup>5</sup> – هي من أصعب العقبات التي لا يمكن التغلب عليها؛ فعندما تقول "لا" فإن كل كبرائك يطالبك بأن تستمر في الاتفاق مع نفسك، وقد تشعر بعد ذلك بأن "لا" كانت في غير موضعها، ولكن لابد لك من النظر إلى كبرائك الثمين، فبمجرد أن تقول شيئاً فإنك تشعر بأن عليك أن تلتزم به، ولذلك فإنه من الأهمية بمكان أن تبدأ بالاتجاه الإيجابي.

والمحظوظ الماهر هو الذي يستطيع الحصول على عدد من الردود بـ نعم منذ بداية حديثه، وهذا يجعل العملية النفسية لدى المستمع تسير في الاتجاه الإيجابي كحركة البلياردو؛ فأنت حينما تدفع الكرة في اتجاه معين يتطلب منك هذا بعض القوة، ولكن دفعها في اتجاه المعاكس مرة أخرى يحتاج إلى قوة أكثر من ساقتها.

والأنمط السلوكية هنا واضحة تماماً: فعندما يقول شخص "لا" ويعنيها حقاً، فهو يفعل أكثر بكثير من مجرد قوله كلمة من حرفين، فأجهزته كلها – التناسلية والعصبية والنفسية – تجتمع معًا في حالة رفض، وهناك انسحاب عضوي أو استعداد لهذا الانسحاب، وهذا يحدث غالباً في دقيقة، ولكنه أحياناً ما يحدث بشكل ملحوظ.

وباختصار، فإن الجهاز العصبي العضلي كله يكون في حالة تحفز ضد أي قبول، وعلى العكس عندما يقول شخص "نعم"، فإنه لا تقع أى أنشطة انسحابية، وتكون أجهزة الجسم في حالة تفتح وقبول وتحرك للأمام، ولذلك فإنه كلما كثرت الإجابة بـ نعم في البداية زادت احتمالات النجاح في جذب الانتباه إلى هدفنا النهائي.

يا له من أسلوب بسيط للغاية أن تحصل على إجابة بنعم! ومع هذا فكثيراً ما يتجاهله الناس، ويبعدو الأمر في الغالب كما لو كان الناس يشعرون بأهمية استعداد الآخرين منذ البداية.

إذا جعلت طالباً يقول "لا" منذ البداية - أو عميلاً أو طفلاً أو زوجاً أو زوجة - فسيحتاج منك الأمر لصبر وحكمة الملائكة لتحويل هذه الإجابة السلبية العدوانية إلى إجابة إيجابية.

وقد مكن استخدام أسلوب "نعم، نعم" "جيمز إبيرسون" - والذى كان يعمل صرافاً في بنك "جرينيوتش سيفينجز" في نيويورك سيتي - من الحفاظ على عميل محتمل كان سيفقده لو لا استخدام هذا الأسلوب.

ويقول السيد إبيرسون: " جاء هذا الرجل ليفتح حساباً، وأعطيته النموذج المعتمد ليملأه، فأجاب عن بعض الأسئلة طواعية ورفض تماماً الإجابة عن بقيتها.

ولو كان هذا قبل أن أبدأ في دراسة العلاقات الإنسانية لكنت قد أخبرت هذا المودع المحتمل بأنه إذا رفض إعطاء البنك المعلومات فسوف نضطر إلى عدم قبول حسابه، وإننى لخجل من أننى كنت أفعل هذا في الماضي، وكان طبيعياً أن إنذاراً مثل هذا يجعلنى أشعر بأهمية أن أوضح للعميل أنه لا ينبغي الاستهانة بقواعد البنك ولوائحه، ولكن هذا التصرف لم يكن يعطى العميل شعوراً بالترحاب والأهمية.

قررت، في ذلك الصباح، أن أستخدم بعض الحصافة والتعقل، وقررت ألا أتحدث عما يريده البنك بل عما يريد العميل، وفوق كل شيء قررت أن أجعله يقول: "نعم، نعم" منذ اللحظة الأولى، ولهذا وافقته على ما أراد، وقلت له إن المعلومات التي رفض إعطائها لم تكن ضرورية للغاية.

واستطردت قائلاً: "ومع هذا فإنه إذا تبقى لك مال في البنك عند وفاتك، ألا تحب أن يقوم البنك بتحويله إلى أقرب قريب له الحق في هذا المال طبقاً للقانون؟".

فأجاب: "نعم.. بالطبع".

فقلت: "ألا تعتقد أنه من الأفضل أن تعطينا اسم أقرب قريب لك بحيث نستطيع تنفيذ رغبتك دون خطأ أو تأخير في حالة وفاتك؟".

فقال: "نعم".

وببدأ موقف هذا الشاب يلين، وتغير عندما أدرك أنها لا نسأل عن هذه المعلومات لمصلحتنا بل لمصلحته، وقبل أن يغادر البنك لم يقتصر هذا العميل على إعطائي معلومات كاملة عن نفسه، ولكنه، بناء على اقتراحى، قام بفتح حساب ائتمان، وحدد أمم مستفيدة من هذا الحساب، كما أجاب بكل سعادة عن جميع أسئلتنا المتعلقة بأمه.

وقد وجدت أنه عندما أجعله يقول: "نعم، نعم" من البداية، فإن ذلك يجعله ينسى ما كان يتخوف منه، وي فعل كل ما طلبه عن طيب خاطر.

وهذا هو "جوزيف أليسون" - والذى يعمل مندوب مبيعات لشركة وستنجهاووس إليكتريك.. وهذه حكايته كما يرويها: "كان هناك رجل في منطقتي تتلهف الشركة على البيع له، وكان مندوبي المبيعات السابقون يزورونه طوال

عشر سنوات دون أن يباعوا له، وعندما توليت مسؤولية هذه المنطقة ظلت أتردد عليه طيلة ثلاث سنوات دون الحصول منه على طلب شراء، وفي النهاية، وبعد ثلاث عشرة مرة من الزيارات ومحادثات البيع بعنا له بعض المحركات الكهربائية على أساس أنها لو ثبتت جودتها، فسوف يشتري مئات أخرى منها، وهذا ما كنت أتوقعه.

وقد كنت أعلم أنها ستكون جيدة، ولذلك عندما زرته بعد ذلك بثلاثة أسابيع كانت روحى المعنوية عالية. ولكننى عندما قابلته ألقى على هذا الخبر الذى أصابنى بصدمة: "أليسون، لا يمكننى أن أشتري باقى المحركات منكم". فسألته فى ذهول: "لماذا؟ لماذا؟".

"لأن المحركات ساخنة جدًا، ولا يمكننى أن أضع يدى عليها". وأدركت أن الجدال لن يأتي بخير؛ فقد جربته لفترة طويلة جدًا، ولذلك فكرت فى أن أجعله يرد على بـ "نعم، نعم".

فقلت له: "حسناً سيد سميث"، إننى أتفق معك مائة فى المائة فى أنه إذا كانت هذه المحركات ساخنة جدًا فلا ينبغى عليك أن تشتري المزيد منها، وعليك أن تشتري محركات لا تزيد حرارتها على المعدلات التى حدتها الجمعية القومية لمصنعي الكهربائيات، أليس كذلك؟". فأجابنى بـ "نعم"، وكانت هذه هي "نعم" الأولى.

تقول لواحة جماعية مصنوعى الكهربائيات إن المحرك المعد بشكل سليم لا تزيد حرارته عن 72 درجة بمقاييس فهرنهايت؛ وذلك فوق درجة حرارة الغرفة، هل هذا صحيح؟".

فقال: "نعم، هذا صحيح تماماً، ولكن محركاتكم أسرع من هذا بكثير". لم أجادر معه وإنما سأله: "ما درجة حرارة الغرفة فى المصنع؟"، فقال: "إنها 75 درجة بمقاييس فهرنهايت".

فقلت له: "حسناً.. إذا كانت درجة حرارة الغرفة فى المصنع 75 درجة وأن تحترق يدك لو وضعتها تحت صنبور ماء ساخن حرارته 147 درجة؟". ومرة أخرى قال: "نعم".

فقلت له: "حسناً.. أليس من الأفضل أن تبعد يدك عن هذه المحركات؟". فاعترف لي قائلاً: "حسناً.. أعتقد أنك محق"، وظللنا نتحدث معًا لفترة، ثم استدعى سكرتيرته، وأعد صفقة شراء تصل قيمتها إلى ما يقرب من 35 ألف دولار خلال الشهر资料.

لقد استغرق منى الأمر سنوات، وكلفتني آلاقاً لا تحصى من الدولارات فى الصفقات التى فشلت فى عقدها قبل أن أتعلم فى النهاية أن الجدال لا يأتي بشمرة، وأن النظر إلى وجهاً نظر الآخر وجعله يقول "نعم، نعم" أكثر إفاده ومتعة".

وها هو "إيدي سنو" – والذى يقوم برعاية دوراتنا فى أوكلاند بكاليفورنيا يخبرنا كيف أصبح عميلاً جيداً لأحد المتاجر؛ لأن صاحب المتجر جعله يقول: "نعم، نعم": وكان إيدى مهتماً بالصيد بالقوس والرمح، وكان قد أنفق مالاً كثيراً فى شراء معدات وإمدادات من أحد متاجر الأقواس المحلية، وعندما زاره أخوه أراد أن يستأجر أقواساً من هذا المتجر، وأخبره موظف المبيعات أنهم لا يؤجرون أقواساً، ولذلك اتصل "إيدى" بمحل آخر – ويصف لنا "إيدى" ما حدث كالتالى:

"رد على الهاتف رجل لطيف للغاية، وكانت إجابته على طلبي للإيجار مختلفة تماماً عما حدث فى المتجر الآخر؛ حيث قال إنه يشعر بالأسف لأنهم لم يعودوا يؤجرون أقواساً؛ لأنهم لا يستطيعون فعل هذا، ثم سألنى عما إذا كنت استأجرت أقواساً من قبل أم لا، فقلت: "نعم"، منذ عدة سنوات، فذكرنى أنه من المحتمل أن أكون قد دفعت ما بين 25 إلى 30 دولاراً إيجاراً، فقلت له مرة أخرى: "نعم"، ثم سألنى عما إذا كنت من النوع الذى يجب توفير النقود أم لا، وكان من الطبيعي أن أجيبه بـ "نعم"، ثم أخذ يشرح لي أن لديهم مجموعات أقواس بكل المعدات اللازمية للبيع بثمن 34.95 دولاراً، وهكذا كان بإمكانى أن أشتري مجموعة كاملة بزيادة 4.95 دولاراً فقط على ثمن إيجارها، وقال لي: إن هذا هو السبب فى توقفهم عن التأجير. هل أعتقد أن هذا كان معقولاً؟ لقد أدرت إجابتى بـ "نعم" إلى شراء المجموعة، وعندما ذهبت لاختبارها قلت بشراء عدة أشياء أخرى من المحل، ومن وقتها وأنا عميل دائم".

وكان سocrates واحداً من أعظم الفلاسفة الذين عرفهم العالم، وقد قام بشيء لم يستطعه إلا قله قليلة من الناس: لقد غير مسار التفكير الإنساني كله تغييراً حاداً، والآن، وبعد أربعة وعشرين قرناً من وفاته يُكرَّم باعتباره أحد أ الحكم المقتنيين في التاريخ الذين أثروا في هذا العالم الحافل بالجدال.

فما طريقته؟ هل كان يخبر الناس بأنهم مخطئون؟ لا، فليس سocrates الذي يفعل هذا. لقد كان أذكى من أن يفعل هذا، طريقته – والتي تسمى الآن باسمه – كانت تقوم على جعل الآخرين يجيبون بـ "نعم، نعم": فقد كان يطرح أسئلة على منافسه تجعله لا يجد بدلاً من الاتفاق معه فيها، وكان يستمر في كسب لاعتراف بعد الآخر حتى يصبح لديه الكثير من الإجابات بـ "نعم، نعم، وكان يستمر في طرح الأسئلة إلى أن يجد معارضوه أنفسهم في النهاية، ودون أن يشعروا، قد اعتنقوا نفس النتيجة التي كانوا ينكرونها بشدة منذ دقائق قليلة.

في المرة القادمة عندما تجد في نفسك ميلاً لإخبار شخص ما بأنه مخطئ تذكر سocrates الحكيم واسأله سؤالاً لطيفاً – سؤالاً يجعل الشخص الآخر - يجيب بـ "نعم، نعم".

وهناك مثل صيني حافل بحكمة الشرق القديمة قدم الزمان: "من يُخطُ خطواته برفق، يصل بعيداً".

لقد ظل الصينيون يدرسون الطبيعة البشرية على مدى خمسة آلاف عام؛ مما أكسبهم كثيراً من الحكمة وحدة الذهن: "من يخط خطواته برفق، يصل بعيداً".

## مبدأ 5

اجعل الشخص الآخر يقول: "نعم، نعم" في الحال.

"هاري إيه. أوفرستريت" التأثير على السلوك الإنساني (نيو يورك: نورتون، 1925).<sup>5</sup>

## الفصل السادس

### صمام الأمان في التعامل مع الشكاوى

معظم من يحاولون كسب الآخرين إلى صفهم يتحدون كثيراً عن أنفسهم. دع الآخرين يفصحوا عما يدور بداخلمهم؛ فهم أكثر دراية منك بأعمالهم ومشاكلهم — اطرح عليهم أسئلة، وسوف تحصل منهم على معلومات.

إذا كنت تختلف معهم، فقد تجد في نفسك ميلاً لمقاطعتهم، ولكن لا تفعل هذا؛ فهو أمر خطير: فلن يلوك أى اهتمام مادام لديهم الكثير من الأفكار التي تحاول أن تجد طريقها للتعبير عنها، ولذلك عليك أن تستمع بصبر وبعقلية مفتوحة، ولكن صادقاً في هذا، وشجعهم على التعبير عن أفكارهم كاملة.

هل هذه السياسة تفيد في مجال الأعمال؟ دعنا نر. إليك قصة لأحد مندوبي المبيعات — والذي اضطر لتجربة هذه السياسة:

كانت إحدى كبريات شركات تصنيع السيارات تتفاوض حول شراء احتياجاتها السنوية من قماش التجديد، وقد قامت ثلاثة شركات بإعداد عينات من الأقمشة، وقام مسئولو شركة السيارات بفحص هذه العينات وإرسال إخطارات إلى مسئولي هذه الشركات تخبرهم فيها بأن عليهم أن يرسلوا مندوباً عنهم في يوم معين؛ وذلك لإتاحة الفرصة له لتقديم طلب نهائى للعقد. وصل جى. بي. آر — مندوب إحدى هذه الشركات — إلى المدينة وهو مصاب بالتهاب حاد في الحلق. يقول السيد "آر" بينما يروى قصته أمام أحد الفضول: "عندما جاء دوري لأقابل المسؤولين مجتمعين كنت قد فقدت صوتي، ولم يعد بإمكانى إلا أن أهمس، وتم إدخالى إلى حجرة لأجد نفسي وجهاً لوجه مع مهندس المنسوجات ووكيل الشراء ومدير المبيعات ورئيس الشركة، فوقفت وبذلت قصارى جهدى حتى أتكلم، ولكنى لم أستطع سوى أن أصدر صوتاً متحشرجاً لا يكاد يفهم منه شيء."

وكانوا جميعاً يجلسون حول منضدة، ولذلك كتبت على ورقة صغيرة قائلاً: "أيها السادة، لقد بحثت صوتي، ولم أعد قادرًا على الكلام".

فقال لى الرئيس: "سأقوم بالكلام نيابة عنك، وأخذ يعرض عيناتي ويمتدح مزاياها، وثارت مناقشة مثيرة عن مزاياها بضاعتنا، وبما أن الرئيس كان يتكلم نيابة عنى فقد تبنى نفس الموقف الذى كنت سأتخذه خلال المناقشة، وكانت مشاركتى الوحيدة تتمثل في الابتسم والإيماء وبعض الإشارات.

ونتيجة لهذا المؤتمر الفريد، حصلت على فرصة التعاقد الذى شمل أكثر من نصف مليون ياردة من أقمشة التجديد بقيمة هائلة وصلت إلى مليون وستمائة ألف دولار — وهى أكبر صفقة عقدتها فى حياتى.

إني متأكد أني كنت سأخسر هذا العقد لو أني لم أفقد صوتي؛ لأن فكري عن العرض بأكمله كانت خاطئة، وهكذا اكتشفت بطريق الصدفة كم هو مفيد جدًا أحيانًا أن تترك غيرك يقوم بالكلام نيابة عنك.

إن ترك غيرك يقوم نيابة عنك بالكلام يساعد في المواقف الأسرية كما يساعد في مجال الأعمال، وقد كانت علاقة "باربارا ويلسون" مع ابنتها "لوري" تتدحرج بشكل سريع؛ فـ "لوري" التي كانت طفلة هادئة ولطيفة أصبحت مراهقة غير متعاونة بل أحياناً عدوانية، وأخذت السيدة "ويلسون" توبخها وتهدهدها وتعاقبها، ولكن كان كل هذا دون جدوى.

وتحكى السيدة ويلسون حكايتها في إحدى الجلسات التدريبية قائلة: "ذات يوم كنت قد يئست معها؛ حيث تمردت "لوري" على تردد المنزل لتنزور إحدى صديقاتها قبل أن تنتهي من واجباتها، وعندما عادت كنت على وشك أن أصبح بها للمرة الأولى، ولكنني لم أجد لدى القوة لأفعل هذا، وما كان مني إلا أن نظرت لها وقلت في حزن: "لماذا يا "لوري"؟ لماذا؟".

ولاحظت "لوري" حالي، وقالت لي بصوت هادئ: "هل تريدين حقًا أن تعرف؟"، فأومأت لها بالإيجاب، فأخذت "لوري" تحكى لي بتردد في البداية ولكنها بعد ذلك تحدثت بتلقائية، ولم أكن قد أنصت لها من قبل؛ حيث إني دائمًا ما كنت أخبرها بأن تفعل هذا وذاك، وعندما كانت تريد إخباري بما يدور في خلدها وبمشاعرها وأفكارها كنت أقاطعها بمزيد من الأوامر، وبدأت أدرك أنها كانت بحاجة لي – لا كأم متسلطة، بل ككاتمة أسرار، وكمتنفس لملل الاضطرابات التي تعاني منها بشأن البلوغ، ولكن ما كنت أفعله هو التكلم في الوقت الذي كان على أن أنصت لها؛ فلم أكن أسمع لها أبدًا.

ومنذ ذلك الوقت وأنا أسمح لها بالتحدث عما تريد – حيث أدعها تخبرني بما في ذهnya – وتحسن علاقتنا بشكل هائل، وأصبحت مرة أخرى شخصية متعاونة.

تُشير إعلان كبير في صفحة المال بإحدى الجرائد التي تصدر في مدينة نيويورك – يطلب شخصاً له قدرة وخبرة غير عادية، فاستجاب "تشارلز تي. كيوبيليز" للإعلان بإرسال رده على صندوق البريد، وبعد ذلك بأيام قليلة تلقى خطاباً يدعوه لحضور مقابلة شخصية، وقبل أن يذهب قضى الساعات في وول ستريت يبحث عن أي معلومات عن الشخص الذي أسس هذه الشركة، وخلال المقابلة قال: "من المفترض أن أفخر أيما فخر بأن انضم إلى مؤسسة لها مثل هذا السجل؛ فأنا أعرف أنكم بدأتم منذ ثمانية وعشرين عاماً وليس لديكم إلا مكتب استقبال، ومكتب موظف اختزال، أليس كذلك؟".

إن كل شخص ناجح تقريباً يحب أن يستعيد ذكريات قصص كفاحه الأولى، ولم يكن هذا الرجل – صاحب الشركة – مستثنى من هذه القاعدة؛ فقد أخذ يتحدث لفترة طويلة عن أنه بدأ بمبلغ 450 دولاراً وفكرة جديدة، وتحدث عن كفاحه ضد المثبطات، ومقاومته للسخرية، وعمله في أيام الإجازات لفترة

تتراوح بين اثنتي عشرة ساعة إلى ست عشرة ساعة يومياً، وكيف انتصر على كل الظروف غير المواتية إلى أن أصبح أهم المسؤولين في وول ستريت، وأصبح الكثيرون يأتون إليه طلباً للمعلومات والنصائح، وكان الرجل فخوراً بهذا السجل، وله الحق في ذلك، كما أنه قضى وقتاً رائعاً يتحدث عن هذا السجل، وفي النهاية سأله السيد كيوبيليز بإيجاز عن خبراته، ثم استدعى أحد نوابه وقال: "أعتقد أن هذا هو الشخص الذي نبحث عنه".

أما "روي جي. برادلى"، من كاليفورنيا، فقد واجهته مشكلة عكس هذه؛ حيث كان ينصلت بينما كان أحد المرشحين المميزين لوظيفة في قسم المبيعات

يتحدث عن نفسه لشغل هذه الوظيفة في شركة برادلى. يقول "روي": "حيث إننا كنا شركة سمسرة صغيرة فلم يكن لدينا أية مزايا إضافية؛ مثل: العلاج في المستشفيات، والتأمين الصحي، والمعاشات. وكان كل مندوب وكيلًا مستقلاً، بل إننا حتى لا نقدم معلومات واتصالات للمرشحين، ولا نعلن عنها كما تفعل الشركات المنافسة الكبرى".

وكان لدى "ريتشار برايور" الخبرة المطلوبة لهذه الوظيفة، وكان أول من التقى به هو مساعدى، والذي أخبره عن كل السلبيات المتعلقة بهذا العمل، وعندما دخل إلى مكتبه بدا مثبط الهمة بعض الشيء، وذكرت له الفائدة الوحيدة في الارتباط بشركتنا، وهي أنه سيكون متعمداً مستقلاً، وهذا يعني في حقيقة الأمر أنه سيعمل حراً.

وبينما كان يتحدث عن هذه المزايا إلى، تحدث عن كل الأفكار السلبية التي كانت لديه عندما جاء لحضور المقابلة، وبدا في أحيان كثيرة كما لو أنه يتحدث مع نفسه، بينما كان يتناول كل فكرة من هذه الأفكار، وفي بعض الأحيان كنت أجد في نفسي رغبة لأن أضيف إلى أفكاره، ومع هذا، فبعد انتهاء المقابلة كان قد أقنع نفسه إلى حد كبير بأنه يريد أن يعمل في شركتنا.

ولأنني كنت مستمعاً جيداً وتركته يقوم بالحديث معظم الوقت فقد استطاع أن يوازن في عقله بين الجانبين بشكل عادل، وتوصل إلى النتيجة الإيجابية، والتي كانت بمثابة تحدي وضعه لنفسه، وقمنا بتعيينه، وكان مندوباً بارزاً لشركتنا".

حتى أصدقاؤنا يفضلون كثيراً التحدث عن إنجازاتهم بدلاً من الاستماع إلينا ونحن نفاخر بإيجازاتنا.

يقول أحد الفلاسفة الفرنسيين: "إذا أردت أعداءً فتفوق على أصدقائك، ولكن إذا أردت أصدقاءً فدع أصدقائك يتفوقون عليك". ما السبب في صحة هذا؟ لأنه عندما يتتفوق أصدقاؤنا علينا فإنهم يشعرون بأهميتهم، ولكن عندما تتفوق عليهم - أو على معظمهم على الأقل - فسوف يشعرون بالدونية والغيرة.

كانت "هنريتا جي" أكثر مستشاري التوظيف الذين يتمتعون بالحب في وكالة ميدتاون للتوظيف في نيويورك سيدتي، ولم تكن دائمًا تتمتع بهذا الحب؛ فخلال

شهرها الأولى في الوكالة لم يكن لديها صديق واحد من بين زملائها. لماذا؟ لأنها كانت كل يوم تتفاخر بالوظائف التي وفرتها، والحسابات الجديدة التي فتحتها إلى غير ذلك من إنجازاتها.

تقول "هنريتا" في إحدى الجلسات التدريبية: "لقد كنت ناجحة في عملي، وكنت فخورة بهذا، ولكن بدلاً من أن يشاركني زملائي انتصاراتي ونجاحاتي بدا أنهم يرفضونها ويستاءون منها، وأردت أن يحبني زملائي، وأردتهم بحق أن يكونوا أصدقائي، وبعد أن استمعت لبعض الاقتراحات التي قدمت في هذه الدورة، بدأت أقلل من الكلام عن نفسي وأستمع أكثر لزملائي؛ فهم أيضًا لديهم ما يتفاخرون به، وكانوا يتسوقون لإخباري بإنجازاتهم أكثر من الاستماع لتفاخيري أنا بإنجازاتي، والآن عندما يكون لدينا وقت للحديث، أطلب منهم أن يحكوا لي عن الأشياء التي تسعدهم، ولا أتحدث عن إنجازاتي إلا إذا طلبوا متنٌ ذلك".

## مبدأ 6

دع الآخرين يتحدثوا معظم الوقت.

## الفصل السابع

### كيف تحصل على تعاون الآخرين؟

أليس لديك إيمان بالأفكار التي تتوصل إليها بنفسك أكثر من إيمانك بالأفكار التي تقدم إليك على طبق من فضة؟ إذا كان الأمر كذلك، فإنه من سوء التقدير أن تحاول فرض آرائك على الآخرين، ومن الأفضل أن تقدم الاقتراحات وتترك للآخرين الوصول إلى النتائج بأنفسهم.

يعمل "آدولف سيلتز"، من فيلادلفيا، مديرًا للمبيعات بأحد معارض السيارات، وهو أيضًا طالب في إحدى دوراتنا، وكان "سيلتز" قد اكتشف فجأة ضرورة بث الحماسة في مجموعة من مندوبي المبيعات الذين أصبحوا فريسة للإحباط والفوبي. ودعا "سيلتز" إلى اجتماع لقسم المبيعات، وشجع موظفيه على أن يخبروه بالضبط بما يطلبوه منه، وبينما كانوا يتحدثون كان هو يكتب أفكارهم على السبورة، ثم قال: "سأعطيكم كل هذه الصالحيات التي تطلبونها مني، والآن أريدكم أن تخبروني بما يحق لي أن أطلبه منكم"، وكانت الإجابات سريعة؛ متمثلة في الإخلاص، والأمانة، والمبادرة، والتفاؤل، والعمل الجماعي لمدة ثمان ساعات يومياً من العمل الجاد المليء بالحماسة. وقد انتهى الاجتماع بروح جديدة وحماسة جديدة — حيث تبرع أحد الموظفين بالعمل لمدة أربع عشرة ساعة يومياً — وأخبرنى السيد سيلتز بأن الزيادة في المبيعات كانت غير مسبوقة.

يقول السيد "سيلتز": "لقد عقد الموظفون معى نوعاً من الصفقات يمكن أن يطلق عليه اسم "الصفقة الأخلاقية"، ومادمت قد قمت بواجبى خلال هذه الصفقة، فقد عقدوا العزم على أن يقوموا هم أيضًا بواجبهم. لقد كانت مشاورتهم بشأن رغباتهم ومتطلباتهم هي الدافعة البسيطة التي كانوا بحاجة إليها".

وليس هناك من يحب أن يشعر بأن هناك من يبيع له شيئاً أو يخبره بأن يفعل شيئاً، ولكننا نفضل أكثر أن نشعر بأننا نشتري طوع إرادتنا أو نتصرف بناء على أفكارنا، ونحب من يسألنا عما نرغب فيه وما نريده وما نفكير فيه.

ولنأخذ حالة "يوجين ويsonian" مثلاً على هذا: حيث خسر طلبات بآلاف الدولارات قبل أن يتعلم هذه الحقيقة، وكان "ويsonian" يبيع رسوماً خطية لأحد الاستوديوهات التي تقوم بعمل تصميمات لشركات النسيج والمصممين، وظل ويsonian يتتردد على أحد كبار المصممين في نيويورك مرة أسبوعياً على مدى ثلاث سنوات. يقول السيد ويsonian: "لم يرفض الرجل أبداً مقابلتي، ولكنه لم

يشترى منى أبداً، وكان دائماً ينظر فى مخطوطاتى بعناية ويقول: "لا يا ويسون، إننا لن نتفق اليوم".

وبعد 150 مرة من الفشل، أدرك ويسون أنه يعاني حالة من الروتين العقلى، وعزم على أن يخصص ليلة أسبوعياً لدراسة كيفية التأثير على السلوك الإنسانى؛ وذلك لمساعدة على إيجاد أفكار جديدة وخلق حماسة جديدة.

اختار ويسون أسلوبه الجديد، فأخذ تحت ذراعه نصف دستة من المخطوطات التي لم ينته منها، وهرع بها إلى مكتب المشتري، وقال له: "أريدك أن تسدى لي معرفةً بسيطًا إذا أردت: ها هي مخطوطات لم تكتمل بعد، فهلا تفضلت بإخبارى كيف يمكننى أن أكملها بشكل يجعلها صالحة لاستخدامك؟". نظر المشتري إلى المخطوطات لفترة من الوقت دون أن ينطق بكلمة، ثم قال في النهاية: "دعها معى لأيام قليلة".

عاد "ويسون" بعد ثلاثة أيام، وحصل على اقتراحات المشتري، وعاد باللوحات إلى الاستوديو، وأنهى تصميمها بما يجعلها مطابقة لأفكار المشتري، وكانت النتيجة أن قبلها المشتري جميماً.

وبعد ذلك طلب هذا المشتري العشرات من المخطوطات الأخرى من "ويسون"، والتي رسمت كلها طبقاً لأفكار المشتري. يقول ويسون: "لقد أدركت سبب فشلى فى البيع له طوال تلك السنوات أنتى كنت أشجعه على شراء ما كنت أرى أنه ينبغي عليه شراؤه، ثم غيرت أسلوبى بعد ذلك بشكل كامل؛ فأخذت أشجعه على إعطائى أفكاره، وقد جعله هذا يشعر بأنه يبدع هذه التصميمات، وبالفعل، فإن هذا هو ما كان، ولم تكن هناك حاجة لأن أبيع له؛ لأنه كان هو الذى يشتري".

إن السماح للشخص الآخر بأن يشعر بأن الفكرة فكرته لا يفلح فقط في السياسة ومجال الأعمال، وإنما في الحياة الأسرية أيضاً، وهذا هو "بول إم ديفيز"، من أوكلاهوما، يخبر زملاءه في الجلسة التدريبية عن قصة تطبيقه لهذا المبدأ:

"لقد استمتعت مع أسرتى برحلاة من أمعن الرحلات التى قمنا بها لمشاهدة الأماكن السياحية، ولطالما حلمت بزيارة أماكن تاريخية مثل ميدان معارك الحرب الأهلية فى جيتسبرج، وقاعة الاستقلال فى فيلادلفيا وزيارة العاصمة، وكان من بين الأشياء التى تأتى على رأس قائمة الأولويات الأماكن التى أريد زيارتها: فالى فورج، جيمزتاون، قرية ويليامز بيرج التى تم استردادها من يد المستعمر الإنجليزى.

وفي شهر مارس ذكرت زوجتى "نانسى" أن لديها أفكاراً للإجازة الصيفية تتضمن القيام بجولة للولايات الغربية، وزيارة الأماكن المهمة فى نيومكسيكو، وأريزونا، وكاليفورنيا، ونيفادا، وقد كانت ترغب فى القيام بهذه الرحلة منذ عدة سنوات، ولكننا لم نستطع القيام بالرحلتين معًا كما هو واضح.

وكانت ابنتنا "آن" قد انتهت لتوها من منهج يتناول التاريخ الأمريكي وذلك في السنة الأولى من المرحلة الثانوية، ولهذا كانت مهتمة للغاية بالأحداث التي صنعت تاريخنا، فسألتها عن رأيها في زيارة الأماكن التي درستها خلال إجازتنا التالية، فقالت إنها ترحب بهذا.

وبعد ذلك بيومين، وبينما كنا نتناول طعام العشاء، أعلنت "نانسي" أنه إذا وافقنا جميعاً فستكون الرحلة الصيفية إلى الولايات الغربية، وأنها ستكون رحلة عظيمة لـ"آن" وممتعة لنا جميعاً، واتفقنا جميعاً في الرأي.

وهذا الأسلوب استخدمه أيّضاً أحد مصنعي أجهزة أشعة إكس؛ وذلك لبيع أجهزته لإحدى أكبر المستشفيات في بروكلين، وكانت إدارة هذا المستشفى تقوم ببناء ملحق له، وتحطّط لتجهيزه بأحدث قسم للعلاج بأشعة إكس في أمريكا، وتدفق مندوبو المبيعات على الدكتور "إل" المسؤول عن قسم العلاج بأشعة إكس – وكل منهم يعدد مزايا الأجهزة التي تنتجه شركته.

وكان هناك واحد من المصنعين أكثر مهارة من غيره، وكان يعرف أكثر من غيره مبادئ التعامل مع الطبيعة البشرية، فكتب خطاباً كالتالي:

لقد انتهى مصنعنا مؤخراً من إنتاج خط جديد من أجهزة أشعة إكس، وقد وصلت الشحنة الأولى من هذه الأجهزة إلى مكتبنا للتو، ولكن لم يتم الانتهاء من صنعها بعد، ونحن نعرف ذلك ونريد أن نطورها، ولذلك فإننا سنكون ممتين للغاية لو كان لديكم وقت للقاء نظرة عليها، وإمدادنا بالأفكار التي تجعلها أكثر خدمة لمهنة الطب؛ وحيث إننا نعرف مدى انشغالكم فسأكون سعيداً بإرسال سيارتي لك في أي وقت تحدده.

يقول الدكتور "إل" – وهو يقص هذه الحادثة في إحدى الجلسات التدريبية: "لقد أصابني هذا الخطاب بالدهشة، كما جعلني أشعر بامتنان؛ فلم يستمع أحد من مصنعي أشعة إكس من قبل إلى نصيحتي.

وقد جعلني هذا أشعر بالأهمية، وكنت مشغولاً في جميع ليالي هذا الأسبوع، ولكنني قمت بإلغاء موعد عشاء في أحد الأيام حتى ألقى نظرة على هذه الأجهزة، وكانت كلما فحصت هذه الأجهزة، اكتشفت إعجابي بالكثير منها.

ولم يحاول أحد أن يبيعها لي، بل شعرت أن فكرة شراء هذه الأجهزة للمستشفى كانت فكرتى؛ فقد أقنعت نفسي بمزاياها العظيمة، وأمرت بتركيبها.

ويقول "رالف والدو إيميرسون" في مقالة له تدعى "الاعتماد على الذات": "في كل عمل عبقرى نقوم به، نتبين وندرك أفكارنا المرفوضة؛ فهذه الأفكار تُردد علينا مع قدر من الثقة المفقودة".

وقد كان للكولونيل "إدوارد إم. هاويس" تأثير هائل في الأمور القومية والداخلية، بينما كان "ودرو ويلسون" يشغل رئاسة الدولة حينها في البيت الأبيض، وكان "ويلسون" يعتمد عليه في النصائح والاستشارات السرية أكثر مما يعتمد حتى على أعضاء إدارته.

ما الأسلوب الذى كان الكولونيل يتبعه فى التأثير على الرئيس؟ لحسن الحظ أننا نعرف هذا؛ حيث إن "هاوس" نفسه قد كشف عن هذا للسيد "آرثر دى. هاودين سميث"، وذكر سميث ما قاله هاوس فى مقالة له فى صحفة "ذا ساترداي إيفيننج بوست".

يقول "هاوس": "بعدما عرفت الرئيس، أدركت أن أفضل طريقة لإقناعه بفكرة ما هي أن أزرعها فى ذهنه بشكل عابر لا لشيء إلا لإثارة اهتمامه بها، وأجعله يفكر فيها بنفسه، وكانت المرة الأولى التى أفلح فيها بهذا قد وقعت بطريق الصدفة؛ حينما كنت أزور الرئيس فى البيت الأبيض، وعرضت عليه سياسة كان يبدو أنه يعارضها، ولكن بعد هذا بعده أيام – وبينما كنا نتناول العشاء معاً – فوجئت به يطرح فكرته على أنها فكرته.

هل قاطعه هاوس وقال له: "هذه ليست فكرتك بل فكرتى؟" لا، لا، فليس هاوس هو من يفعل هذا، لقد كان أذكى من أن يفعل هذا؛ فلم يكن هاوس يهتم بأن ينسب إليه الفضل، وإنما كان يريد نتائج، ولذلك ترك ويلسون يستمر في الشعور بأن الفكرة كانت فكرته، بل إن هاوس فعل ما هو أكثر من هذا؛ حيث كان ينسب فضل هذه الأفكار لـ ويلسون أمام الناس.

دعنا نتذكر أن كل شخص نرتبط بشبه إلى حد بعيد الرئيس ويلسون، ولذلك دعنا نستخدم أسلوب الكولونيل هاوس.

وقد استخدم هذا الأسلوب معى رجل يعيش فى المنطقة الكندية الجميلة التى تسمى "نيو برونسويك"، واستطاع أن يجعلنى عميلاً عنده. فى ذلك الوقت كنت أخطط لقضاء بعض الوقت فى الصيد والتجديف فى هذه المنطقة، ولذلك طلبت من مكتب السياح أن يمدنى بالمعلومات، وظهر واضحًا أن اسمى وعنوانى كانا مسجلين فى قائمة بالعناوين البريدية لدى الشركات؛ لأنه سرعان ما توافدت على عشرات من الخطابات والمنشورات والهدايا التذكارية من المعسكرات والمرشدين، مما أصابنى بالحيرة، ولم أعرف ماذا أختار، ثم قام أحد أصحاب المعسكرات بفعل شيء غاية فى الروعة؛ لقد أرسل لى أسماء وأرقام هواتف عدد من الأشخاص فى نيويورك من أقاموا فى معسكره، وطلب منى أن أتصل بهم لأكتشف بنفسي ما كان عليه أن يعرضه علىّ.

ولدهشتى فقد وجدت أنتى أعرف واحداً من هؤلاء الموجودين فى القائمة، فاتصلت به لأعرف تجربته فى هذا المعسكر، وبعد ذلك أرسلت برقية للمعسكر أخبرهم بموعده وصولى.

أما الآخرون فقد حاولوا إقناعى بخدمتهم، بينما واحد فقط هو الذى تركنى أقنع نفسي – وهو صاحب المؤسسة التى فازت فى النهاية.

ومنذ خمسة وعشرين قرئاً قال الحكيم الصينى "لاو تسى" شيئاً يستطيع قارئ هذا الكتاب أن يستخدمه الآن:

"إن السبب في أن الأنهار والبحار تجذب إليها مئات الأودية الجبلية لأن هذه الأنهار والبحار تبقى تحت هذه الأودية، وبهذا تستطيع أن تسيطر على مئات الأودية الجبلية، ولهذا فإن الحكيم الذي يرغب في أن يكون فوق الرجال ينبغي أن يضع نفسه تحتهم، والذي يرغب في أن يكون أمامهم يضع نفسه خلفهم، وهكذا. وعلى الرغم من أن مكانه فوقهم فإنهم لا يشعرون بثقله، وعلى الرغم من أن مكانه أمامهم فإنهم لا يرون ذلك إهانة لهم".

مبدأ 7

دع الشخص الآخر يشعر بأن الفكرة  
فكرته.

## الفصل الثامن

### طريقة تصنع لك المعجزات

تذكر أن الآخرين ربما يكونون مخطئين تماماً، ولكنهم لا يعتقدون هذا، فلا تلمهم؛ فأى شخص يمكن أن يفعل هذا، حاول أن تفهمهم، فلا يفعل هذا إلا الشخص الحكيم المتسامح والنادر.

وهناك سبب يجعل الشخص يرى ما يراه وي فعل ما يفعله. اكتشف هذا السبب، وبهذا يكون لديك مفتاح تصرفاته بل وشخصيته. حاول صادقاً أن تضع نفسك مكانه.

إذا قلت لنفسك: "بماذا كنت سأشعر؟ وماذا كنت سأفعل لو كنت مكانه؟" — فسوف توفر على نفسك وقتاً وإزاعجاً؛ وذلك لأنك "لأنه باهتمامنا بالسبب تقل احتمالات رفضنا للنتيجة"، وبالإضافة إلى هذا ستزيد من مهارتك في العلاقات الإنسانية بشكل كبير.

يقول "كينيث إم. جودي" في كتابه "كيف تحيل الناس ذهباً": "توقف قليلاً لتقارن بين اهتمامك الشديد بشئونك واهتمامك البسيط بأى شيء آخر؛ ولتدرك حينئذ أن كل شخص في هذا العالم يشعر بنفس ما تشعر به، وبعد ذلك، حتى مع "لينكولن" أو "روزفلت" ستكون قد استوعبت القاعدة الوحيدة الراسخة للعلاقات الإنسانية، وهي أن النجاح في التعامل مع الناس يعتمد على استيعابك لوجهة نظر الآخر من منظور تعاطفي".

وكان "سام دوجلاس" من هيمستد دائمًا ما يقول لزوجته إنها قضت وقتاً زائداً على الحد في العمل في حديقة المنزل، تقتلع الحشائش الصاربة وتسمد التربة، وتقطع النجيل مرتين أسبوعياً بينما لم تتحسن الحديقة منذ أن جاءوا ليعيشوا في هذا المنزل منذ أربع سنوات، ومن الطبيعي أن يصيبيها هذا الكلام بالإحباط، وكل مرة كان يقول فيها مثل هذا الكلام كان يفسد أمسيتها، ويقوض الانسجام بينهما.

وبعد أن تلقى دورتنا التدريبية، أدرك السيد دوجلاس مدى غباءه طوال هذه السنوات؛ فقد غاب عن ذهنه أنها كانت تستمتع بهذا العمل، وأنها ستفرح كثيراً بأى مدح للجهد الذي تبذله.

وذات مساء، وبعد تناول العشاء قالت زوجته إنها تريد اقتلاع بعض الأعشاب الصاربة، وأنها تريده أن يشاركتها، فرفض في البداية، ولكنه فكر جيداً في هذا، وذهب بعدها ليساعدتها على اقتلاع الحشائش، وظهرت عليها السعادة حيث قضى الاثنان معًا ساعة من العمل الجاد وال الحوار الممتع.

وبعد ذلك كان يساعدها كثيراً في أعمال الحديقة، وبهئتها على مدى جمال الحديقة، وعلى العمل الرائع الذي تقوم به في حديقة تبدو ترتيبتها وكأنها من الأسمدة، والنتيجة حياة سعيدة للاثنين؛ لأنه نظر إلى الأمور من وجهة نظرها؛ حتى لو تعلق الأمر بالأعشاب الضارة.

وفي كتابه "كيف تقنن الآخرين بما تريده؟" يقول الدكتور "جيرالد إس. نيرنبرج": "يتحقق التواصل في الحوار حينما تظهر أنك تعتبر أفكار ومشاعر الشخص الآخر مهمة كأفكارك ومشاعرك؛ مما يشجع المستمع على تقبل أفكارك أن تبدأ حوارك بإيقاظ هدف أو اتجاه حوارك، وأن يكون ما تقوله قائماً على أساس ما كنت تود الاستماع إليه لو كنت أنت المستمع".<sup>6</sup>

وقد كنت دائمًا أستمتع بالسير وركوب الخيل في حديقة بالقرب من منزلي، وكانت متيماً بحب شجر الصنوبر، ولذلك أصابني الإحباط موسمًا بعد الآخر وأنا أرى الأشجار الصغيرة والشجيرات تذبل بسبب الحرائق التي لا داعي لها، ولم تكن هذه الحرائق بسبب المدخنين المهمليين، ولكنها كانت في الغالب بسبب الصغار الذين كانوا يذهبون للحديقة ليعيشوا حياة طبيعية، ويطهوا النقانق أو البيض تحت الشجر على النيران، وأحياناً ما كانت تثور هذه النيران بشكل شرس مما كان يتطلب استدعاء رجال المطافئ لمحاصرة الحريق.

وكانت هناك لافتة على طريق الحديقة مكتوبًا عليها: إن أي شخص يشعل حريقاً يعرض نفسه للغرامة والسجن، ولكن اللافتة كانت في مكان غير مطرد من الحديقة؛ لذلك لم يرها إلا قليل من الذين يشعرون بالنيران، وكان من المفترض أن يقوم صابط من الخيالة بالاعتناء بالحديقة، ولكنه لم يكن يقوم بواجباته بشكل جاد؛ مما أدى إلى زيادة الحرائق موسمًا بعد آخر، وذات مرة هرعت إلى رجل الشرطة لأخبره بحريق ينتشر سريعاً عبر الحديقة، وأردته أن يبلغ رجال المطافئ، فأجابني بلا اكتراث بأن هذا ليس مسؤوليته؛ لأنه ليس في منطقته، وأصابني هذا باليأس، ولذلك عندما كنت أركب جوادي بعد ذلك كنت أنصب نفسى لجنة أنا العضو الوحيد فيها لحماية الأموال العامة، وفي البداية أخشى أننى لم أكن أحاول أن أعرف وجة نظر الآخرين، وكانت تظهر لدى رغبة عارمة لفعل الشيء الصحيح بما جعلنى أفعل الشيء الخطأ؛ حيث كنت أقود جوادي إلى الأولاد وأحذرهم أنهم قد يودعون في السجن من جراء إشعال النيران، وأمرهم بنبرة سلطوية أن يقوموا بإطفاء هذه النيران، وإذا رفضوا أهددهم بأن أطلب لهم الشرطة للقبض عليهم، وما كنت أفعل سوى أننى كنت أنفس عن مشاعرى دون مراعاة لرأى الآخرين.

والنتيجة أنهم كانوا يستجيبون لى، ولكن بغضب واستياء، وبعدما كنت أتركهم وأصعد فوق التل ربما كانوا يشعرون بالنيران من جديد، ويرغبون في حرق الحديقة كلها.

ومع مرور السنين كنت قد اكتسبت بعض المعلومات الجديدة عن العلاقات الإنسانية، وبعض الذوق في التعامل، وميلاً شديداً إلى حد ما إلى رؤية الأشياء

من وجهة نظر الآخر، ولذلك، فبدلاً من إصدار الأوامر كنت أقود جوادي إلى حيث النيران المشتعلة، وأبدأ بقول شيء مثل: "أتستمتعون بوقتكم يا أولاد؟ ماذا ستطهون للعشاء..؟ لقد كنت أحب إشعال النار وأنا صبي، ومازلت أحب هذا، ولكن كما تعرفون بهذه النيران خطيرة جدًا هنا في الحديقة، وأعرف أنكم لا تقصدون أي ضرر، ولكن هناك أطفالاً آخرين ليسوا حريصين مثلكم، ولذلك فهم يأتون ليجدوكم قد أشعلتم ناراً فيشعرون هم ناراً أخرى ولا يطفئونها عندما يعودون لمنازلهم؛ فتنتشر هذه النار في الأوراق اليابسة وقتل الأشجار، ولو لم نكن حريصين؛ فلن نجد أية أشجار هنا، ويمكن أن يتم جسكم بسبب إشعال هذه النار، ولكنني لا أريد أن أكون متسلطاً وأفسد فرحتكم، فأنا أحب أن أراكم تستمتعون بوقتكم؛ ولكن إذا تفضلتم قوموا بإبعاد كل الأوراق الآن بعيداً عن النار، وسوف تحرضون على تغطيتها بالتراب الكثير قبل أن ترحلوا، أليس كذلك؟ وعندما تریدون بعد ذلك أن تلعبوا فهلا تفضلتم بإشعال نيرانكم هناك فوق التل، وفي حفر الرمال؟ فلن يؤدي هذا إلى أي أضرار.. شكرًا جزيلاً لكم يا أطفال. أتمنى لكم وقتاً سعيداً".

ياله من فرق ذلك الذي أحدهه هذا الكلام! لقد خلق لدى الأطفال الرغبة في التعاون. لا غضب، لا استياء؛ فلم يجبرهم أحد على إطاعة الأوامر، وقد حفظوا ماء وجههم، وقد شعروا براحة وشعرت أنا براحة؛ لأنني تعاملت مع الموقف واضعاً وجهة نظرهم في اعتباري.

ورؤية الأمور بعيون الآخرين تؤدي إلى تخفيف حدة التوتر عندما تسيطر المشاكل الشخصية على الناس، لذلك فإن إليزابيث نوفاك من نيوكاسل ويلز بأستراليا كانت قد تأخرت ستة أسابيع عن دفع أقساط سيارتها، وتقول: "في يوم جمعة تلقيت مكالمة هاتفية بذريئة من الموظف المسؤول عن حسابي يخبرنى فيها بأننى لو لم أدفع 122 دولاراً بحلول صباح الاثنين؛ فعلىّ أن أتوقع من الشركة اتخاذ إجراء آخر، ولم يكن في استطاعتي توفير المال خلال إجازة نهاية الأسبوع، ولذلك عندما تلقيت منه تلك المكالمة كان أول ما شعرت به في صباح الاثنين أننى لم أتفاءل خيراً، ولكن بدلاً من أن أنزعج، نظرت للموقف من وجهة نظره، واعتذررت له بصدق حار عن هذا الإزعاج الشديد الذى سببته له، وقلت له إننى لابد أن أكون أكثر العملاء إزعاجاً؛ حيث إن هذه ليست المرة الأولى التي أتأخر فيها عن الدفع، فتغيرت نبرة صوته في الحال وأكد لي أننى لست من عملائه المزعجين، ثم أخذ يحدثنى عن مدى وقاحة بعض العملاء أحياناً، وعن كذبهم عليه ومحاولتهم التملص من الحديث معه بالمرة، ولم أقل أنا أى شيء، وإنما استمعت وتركته يتحدث عن مشاكله لي، وبعد ذلك، ودون أى طلب منى، قال لي إنه ليس من الضروري أن أدفع كل المبلغ في الحال، وبكفى أن أدفع 20 دولاراً بحلول نهاية الشهر، وأدفع الباقي عندما يتيسر لي الدفع".

وقداً.. قبل أن تطلب من أي شخص أن يطفئ ناراً أو أن يشتري سلعة أو أن يشارك في الهيئة الخيرية التي تفضلها، لم لا تتوقف وتغمض عينيك وتحاول أن تفك في الأمر برمته من وجهة نظر الطرف الآخر؟ أسأل نفسك: "ما الذي يدفعه لفعل هذا؟ وأتفق معك في أن هذا سيستغرق وقتاً، ولكنه سيجنبك استعداء الآخرين، ويجعلك تحصل على نتائج أفضل مع قليل من الاختلاف.

يقول "دين دونهام" من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد: "أفضل أن أسيير لساعتين على الرصيف أمام مكتب أحد الأشخاص قبل أن يجري معي مقابلة، على أن أدخل المكتب دون أن يكون لدى فكرة واضحة تماماً عما سأ قوله، أو عن الإجابات التي من المحتمل أن يرد بها هذا الشخص انطلاقاً من معرفتي باهتماماته ودوافعه".

وهذا أمر مهم للغاية يستدعي مني أن أعيده مرة أخرى بخط واضح: "أفضل أن أسيير لساعتين على الرصيف أمام مكتب أحد الأشخاص قبل أن يجري معي مقابلة، على أن أدخل المكتب دون أن يكون لدى فكرة واضحة تماماً عما سأ قوله، أو عن الإجابات التي من المحتمل أن يرد بها هذا الشخص انطلاقاً من معرفتي باهتماماته ودوافعه".

إذا كان هناك شيء واحد تعلمته من خلال قراءتك لهذا الكتاب فيجب أن يتمثل هذا الشيء في زيادة الرغبة في التفكير دائماً في النظر إلى وجهة نظر الآخرين ورؤيه الأشياء بعيونهم تماماً كما تراها عينك - فسرعان ما ستجد أن هذا سيساعدك كثيراً في النجاح والتقدم في عملك.

## مبدأ 8

**حاول ملخص أن تنظر للأمور من وجهة نظر الآخرين**

[6](#) من كتاب **Getting Through to People** لمؤلفه د. جيرالد إس. نيرن بيرج (إنجل وود كليفس، ثيوجيرس دار نشر برينتايس هول 1963) صفحة 31.

## الفصل التاسع

### الشىء الذى يريده الجميع

ألا ت يريد أن يكون لديك عبارة سحرية تمنع المجادلات، وتزيل أى مشاعر سلبية، وتزرع الحب، وتجعل الشخص الآخر يستمع باهتمام؟  
نعم؟ حسناً، ها هي: "إننى لا ألومك أبداً على ما تشعر به، فلو كنت مكانك؛ فلا شك أننى كنت سأشعر بنفس ما تشعر به".

فإجابة مثل هذه سوف تلين من عريكة أى شخص مهما كان مشاكستاً وعنيداً، ويمكنك أن تقولها وأنت صادق فيها 100%؛ لأنك لو كنت مكانه لكنت بالتأكيد ستشعر بما يشعر به، ولنأخذ آل كابونى كمثال. افترض أنك قد ورثت نفس جسمه وطبعه وعقله. افترض أنك عشت فى نفس بيئته وعايشت ما عايشه. عندها ستكون تماماً مثلما كان، وحيث كان؛ لأن هذه الأشياء - وهذه الأشياء فقط - هى التى جعلته يكون ذلك الشخص، فأنت — مثلاً — لست ثعباناً لأن والديك لم يكونا ثعبانين.

فليس لك فضل كبير فى كونك على ما أنت عليه، وتذكر أن الأشخاص الذين يأتونك تأثيرين، متخصصين، ومبالغين ليس لهم ذنب فى كونهم على ما هم عليه، ولتشعر بالأسى نحو الأشخاص البائسين؛ أشفق عليهم، تعاطف معهم، قل لنفسك: لو لا فضل الله علىَّ لكنت مكانهم.

وثلاثة أرباع من ستقابلهم من الناس فى جوع وتعطش للتعاطف، فأعطفهم إياه حتى يحبوك.

ذات مرة كنت قد قدمت ببرنامجاً عن "لويزا مای آلكوت" مؤلفة "نساء صغيرات"؛ لذا كان من الطبيعي أن أعرف أنها عاشت وألفت كتبها الخالدة في كونكورد ماساتشوستس، ولكن، دون أن أفك في مما أقول، أخذت أتحدث عن زيارتها لمنزلها القديم في كونكورد بنيوهامبشير، ولو أنني قلت نيوهامبشير مرة واحدة فقط ربما كان هذا سيغفر لي، ولكنني للأسف قلتها مرتين، وانهالت علىَّ الرسائل والتلغرافات، وكانت رسائل لاذعة أخذت تدور حول رأسى العارية كأسراب الدبابير، وكان العديد منها ساخطاً، والقليل منها مليئاً بالإهانات، وكان من هؤلاء المنتقدين سيدة معتزة بموطنها تربت في كونكورد ماساتشوستس، وعاشت بعد ذلك في فيلadelفيا.

وقد أفرغت هذه السيدة غضبها اللاذع، وما كانت لتكون أقسى من ذلك لو أننى اتهمت "آلكوت" بأنها آكلة لحوم البشر من جوينى، وبينما كنت أقرأ الخطاب قلت لنفسي: "الحمد لله أننى لست متزوجاً من هذه المرأة"؛ حيث شعرت برغبة في أن أكتب لها وأخبرها بأننى إن كنت قد وقعت في خطأ

جغرافي، فقد وقعت هى فى خطأً أعظم نال من الكياسة العامة، وقد تصبح هذه هى جملتى الاستفتاحية، وبعد ذلك كنت سأشمر عن ذراعى وأخبرها بالفعل برأىي فيها، ولكنى لم أفعل، وتحكمت فى نفسي، وأدركت أن أي شخص متھور يمكن أن يفعل ذلك، وأن معظم الناس يفعلون ذلك.

وأردت أن أسمو فوق هؤلاء الأشخاص، فعزمت على محاولتى تغيير عدائها إلى ود وحب، وكان ذلك تحدياً، ولعبة يمكننى ممارستها، فقلت لنفسي: "على أية حال، لو كنت أنا مكانها لشعرت بما شعرت به بالضبط"; ولذلك قررت أن أتعاطف مع وجهة نظرها، وفي أول مرة أزور فيها فيلادلفيا اتصلت بها هاتفياً، وجرت المحادثة كالتالى:

أ ن : :	السيدة (....) لقد كتبت لى خطاباً منذ أسابيع قليلة، وأريد أن أشكرك عليه.
ه ي : :	(بأسلوب قاطع رفيع ومهذب): من الذى أحظى بشرف التحدث إليه؟
أ ن : :	إنى غريب عليك. اسمى ديل كارنيجي. لقد استمعت إلى برنامج قدمته عن "لوبزا مای آلكوت" فى يوم الأحد منذ أسابيع قليلة، وقد وقعت فى خطأ لا يغفر بقولى إنها كانت تعيش فى كونكورد بنيوهامپshire، لقد كان خطأً غبياً وأريد أن أعتذر لوقوعى فيه، وقد كان لطيفاً منك أن تستقطعى من وقتك للكتابة لى.
ه ي : :	إنى آسفة سيد كارنيجي لما كتبته لك؛ فقد فقدت أعصابى ويجب أن أعتذر.

أ ن ا :	لا.. لست أنت من يعتذر بل أنا، فأى طفل فى المدرسة ما كان ليقع فيما وقعت فيه من خطأ، وقد اعتذرت على الهواء يوم الأحد التالى، وأود أن أعتذر لك الآن، بشكل شخصى.
ه ي :	لقد ولدت فى كونكورد ماساتشوسكتس، وأسرتى معروفة هناك على مدى قرنين، وأنا فخورة بولايتي الأم، ولقد حزنت جدًا عندما سمعتك تقول: إن آلکوت عاشت فى هامبشير، ولكننى خجولة حقًا من هذا الخطاب.
أ ن ا :	وأنا أؤكد لك أنك لم تشعرى بعشر ما شعرت أنا به من حزن، فخطئى لم يؤذ ماساتشوسكتس فحسب ولكنه آلمنى أنا أيضًا، وقلما يقوم أشخاص فى مكانتك وثقافتك بالكتابة إلى أشخاص يتحدثون فى الراديو، وإننى آمل أن تكتبى لى مرة أخرى إذا اكتشفت خطأ فى أحاديثى.
ه ي :	أتعرف إننى أحب جدًا طريقتك فى تقبل نcd، ولا بد أنك شخص لطيف جدًا، وإننى أود أن أعرفك جيدًا.

وهكذا عندما اعتذرت وتعاطفت مع وجهة نظرها بدأت هي تعذر وتعاطف مع وجهة نظرى، وقد شعرت برضاء لسيطرتى على أعصابى، ورضا لأننى قابلت الانتقاد بالحب والعطف، وقد شعرت بسعادة أكثر لجعلها تحبني أكثر مما كنت أشعر به لو أننى أخبرتها بأن تذهب وتلقى بنفسها فى النهر.

وكل شخص يرأس الولايات المتحدة يواجه بشكل يومى تقريبًا مشاكل شائكة فى العلاقات الإنسانية، ولم يكن الرئيس تافت استثناء من هذا، وقد تعلم من التجربة الأهمية الكيميائية الكبرى للتعاطف فى تحديد حمض مشاعر الغضب، وفي كتابه "أخلاقيات العمل" يعطينا "تافت" شرحاً ممتعاً إلى حد كبير عن كيفية تخفيف غضب أم حزينة وطموجة.

وقد كتب تافت قائلاً: " جاءتنى سيدة فى واشنطن كان لزوجها بعض النفوذ السياسى، جاءتنى هذه السيدة وحاولت جاهدة معى طوال ستة أسابيع أو

أكثر؛ وذلك لتعيين ابنها في أحد المناصب، وحصلت هذه السيدة على مساعدة أعضاء من مجلس الشيوخ والكونجرس بأعداد هائلة، وكانت تأتي معهم لتأكد من أنهم يتحدثون بتأكيد، وكان المنصب يتطلب مؤهلاً فنياً، وبناءً على تزكية رئيس المكتب قمت بترشيح شخص آخر، وبعدها تلقيت رسالة من الأم تقول إننى ناكر للجميل إلى أقصى حد؛ لأننى رفضت إسعادها، وهو ما كان باستطاعتي بإشارة من يدى، وتمادت فى شکواها قائلة إنها كافحت مع وفد ولاليتها حتى حصلت على كل الأصوات لصالح مشروع قانون قدمته أنا للحكومة، وكنت مهتماً به بشكل خاص، وكانت هذه هي مكافأتى لها.

عندما تلقى خطاباً كهذا، فإن أول ما تفعله هو أن تفكر كيف تكون قاسيًا مع شخص ارتكب هذا العمل غير اللائق، بل إنه كان وقحاً بعض الشيء، ثم تقوم بكتابة الرد، وبعد ذلك إذا كنت شخصاً حكيمًا فستضع الخطاب في درج وتغلق هذا الدرج، ثم تخرجه خلال يومين - فهذه المراسلات عادة ما يتأخر الرد عليهما ليومين - وعندما تخرجه بعد هذه الفترة فلن ترسله، وهذا هو المنهج الذي كنت أتبعه، وبعد ذلك جلست لأكتب لها خطاباً مهذباً قدر الاستطاعة مخبراً إياها بأننى أدركت خيبة أمل أم في ظل هذه الظروف، ولكن هذا الترشيح لم يكن متروكاً لرأي الشخصى فقط، وأنه كان علىَّ أن اختار رجلاً ذا مؤهلات فنية، ولذلك كان علىَّ أن أتبع نصائح رئيس المكتب، وعبرت لها عن أملى في أن يحقق ابنها ما كانت ترجوه له في المنصب الذى كان فيه في ذلك الوقت، واستطاعت بهذا تهدئتها؛ حيث كتبت لي خطاباً تقول فيه إنها تأسف على ما كتبته لي.

ولكن لم يتم التصديق على الترشيح الذى قدمته في الحال، وبعد فترة تلقيت خطاباً يفهم منه أنه أرسل من قبل زوجها على الرغم من أنه كان بنفس خط الطابات الأخرى، وقد أخبرنى في هذا الخطاب بأنه بسبب الانهيار العصبي الذى نجم عن خيبة أملها وفشلها في هذا الموضوع لزمت هذه السيدة الفراش وأصيبت بسرطان خطير جداً في معدتها، ورجانى أن أرد إليها صحتها بسحب اسم المرشح الأول واستبدال اسم ابنها به، وكان علىَّ أن أكتب خطاباً هذه المرة لزوجها عبرت له فيه عن أملى أن يكون التشخيص غير صحيح، كما عبرت له عن تعاطفى مع ما يشعر به من حزن بسبب مرض زوجته الخطير، وأوضحت أنه من المستحيل أن أقوم بسحب الاسم الذى أرفقته؛ حيث إنه تم التصديق على اسم الرجل الذى رشحته. وخلال يومين من تسلمى لهذا الخطاب أقمنا حفلاً في البيت الأبيض. وكان أول من يحيى السيدة "تاافت" ويحيى بنى في هذا الحفل هو هذا الزوج وزوجته؛ وذلك على الرغم من أنها كانت منذ وقت قريب على مشارف الوفاة.

وها هو ذا "جاي ماجنام" مندوب إحدى شركات صيانة المصاعد والسلالم المتحركة في "تولسا" بأوكلاهوما، والتي كان لديها عقد صيانة السلالم المتحركة في أحد الفنادق الكبرى في تولسا، ولم يكن مدير الفندق يريد أن

يغلق هذه السالم لأكثر من ساعتين؛ لأنه لا يريد التسبب في أي إزعاج للضيوف، وكان الإصلاح المطلوب سيستغرق على الأقل ثمان ساعات، كما أن شركته لم يكن لديها ميكانيكي كفء لإصلاح هذا السلم بشكل دائم التواجد تبعًا لراحة الفندق.

وعندما استطاع السيد "ماجنم" توفير ميكانيكي متميز لهذا العمل، اتصل بمدير الفندق، وبدلًا من أن يدخل معه في جدال ليعطيه الوقت الضروري للإصلاح قال له:

"ريك.. أعلم أن فندقكم مشغول للغاية، وأنك تريد غلق السالم المتحركة لأقل وقت ممكن، وأنا أتفهم قلقك، ونحن نريد أن نفعل كل ما يسعنا لخدمتك، ولكن تشخيصنا للموقف يوضح أننا لو لم نقم بالعمل كاملاً الآن، فربما تعرض مصعدكم لتلف خطير قد يؤدي لاغلاقه وقتاً أطول بكثير، وأنا أعرف أنك لا تريدين إزعاج ضيوفك لفترة قد تمتلأ أيام".

ووافق المدير على أن غلق المصعد ثمان ساعات أفضل من غلقه عدة أيام، فمن خلال التعاطف مع رغبة المدير في إسعاد ضيوفه استطاع السيد "ماجنم" أن يكسب مدير الفندق لرأيه بسهولة دون أي استثناء.

وتحكى لنا جويس نوريس - معلمة بيانو في سانت لويس بميسيور - عن أسلوبها في معالجة مشكلة غالباً ما يواجهها معلمو البيانو مع البنات في سن المراهقة، فقد كانت أظافر يد فتاة تدعى بابيت طويلة للغاية، وهذا عائق خطير أمام شخص يريد أن ينمي في نفسه موهبة عزف البيانو بشكل مناسب. تقول السيدة نوريس: "كنت أعلم أن أظافرها الطويلة سوف تعوقها عن تحقيق رغبتها في أن تعزف بشكل جيد، وخلال مناقشاتنا قبل بداية دروسها معى لم أكن أذكر لها أي شيء عن أظافرها؛ فلم أكن أريد أن أبسط عزيمتها عن تلقي هذه الدروس، كما أتنى كنت متأكدة أنها لا تريدين أن تفقد هذا الشيء الذي كانت تفخر به كثيراً وتعتني به جدًا حتى يكون جذاباً".

وبعد الدرس الأول لها .. وعندما أحسست بأن الوقت قد حان قلت لها: "بابيت.. إن لك يدين جذابتين وأظافر جميلة، فإذا كنت تريدين إجاده عزف البيانو بالشكل المطلوب وفقاً لقدرتك الهائلة، فسوف تندهنين من مدى سهولة وسرعة تعلمك لو أنك قمت بتقليل أظافرك قليلاً، فكري في هذا فقط، فهل توافقين؟ فيدا على وجهها الرفض، كما أتنى تحدثت مع أمها عن هذا الوضع، وذكرت لها مرة أخرى مدى جمال أظافرها فرفضت هي الأخرى، وكان واضحًا أن أظافر بابيت المتalleلة بشكل جميل كانت مهمة بالنسبة لها.

وفي الأسبوع التالي.. عادت بابيت لدرسها الثاني؛ ومما أصابنى بدهشة بالغة أتنى وجدتها قد قامت بتقليل أظافرها، فما كان مني إلا أن حيتها على ذلك، وأمتدحتها لقيامها بهذه التضحية، كما شكرت أمها لإقناعها بقص أظافرها، وأجابتني الأم قائلة: "ليس لى صلة بهذا، لقد قررت "بابيت" هذا بنفسها، وهذه هي المرة الأولى التي تقض فيها أظافرها بناءً على نصيحة أي شخص".

هل قامت السيدة "موريس" بتهديد "بابيت"؟ هل قالت إنها ترفض تعليم طالبة ذات أظافر طويلة؟ لا.. إنها لم تفعل هذا، لقد جعلت "بابيت" تعرف أن أظافرها جميلة، وأن تقليمها نوع من التضاحية، وبدت وكأنها تقول لها: إنني أتعاطف معك، وأعرف أن هذا لن يكون سهلاً، ولكنه سوف يؤتي ثماره، ويزيد من تقدمك في تعلم الموسيقى.

كان "سول هوردوك" هو متعهد الحفلات الأول في أمريكا؛ فعلى مدى نصف قرن ظل يتعامل مع فناني ذوي شهرة عالمية من أمثال "كاليابين"، و"إيزادورا دنكان" و "بافلوفا"، وقد أخبرنى السيد "هوردوك" بأن من بين الدروس الأولى التي تعلمها في التعامل مع النجوم ذوى الطباع الشاذة هو ضرورة التفهم والتعاطف مع تصرفاتهم وأمزاجتهم الغريبة.

وعلى مدى ثلاث سنوات كان منظماً لحفلات "فيودر كاليابين"، وهو واحد من أعظم المطربين ذوى الأصوات الجهرة، الذى طالما اهتز الناس له طريراً في الميتروبوليتان، ومع هذا كان "كاليابين" يمثل مشكلة دائمة، وكان يتصرف كالطفل المدلل، وقد أشار هوردوك إلى ذلك في عبارة لا تصاهى حين قال: "إنه كان شخصاً لا يطاق في جميع أموره".

وعلى سبيل المثال كان "كاليابين" يتصل بهوردوك في ظهيرة اليوم الذى سيغنى فيه، ويقول له: "سول.. إننى منزعج؛ فحلقى ملتهب.. من المستحيل أن أغنى الليلة. هل كان السيد "هوردوك" يجادله؟ لا.. فقد كان يعرف أن متعهد الحفلات لا يتعامل مع فنان بهذا الأسلوب، ولذلك كان يسرع إلى الفندق الذى يقيم فيه بينما تملؤه مشاعر التعاطف، ويقول له: "ياله من أمر مؤسف! ياله من أمر مؤسف! صديقى المسكين! بالطبع لن يمكنك الغناء، سأقوم بإلغاء الحفل في الحال، فلن يكلفك هذا سوى ألفى دولار، وهذا لا يساوى شيئاً بجانب شهرتك".

عندئذٍ كان "كاليابين" يتنهد قائلاً: "ربما يكون من الأفضل أن تأتينى في وقت لاحق من اليوم، تعال في الخامسة لتعرف حالي".

وفي الخامسة كان السيد "هوردوك" يسرع مرة أخرى إلى الفندق بينما تملؤه مشاعر التعاطف أيضاً، وكان يصر على إلغاء الحفل كما ذكر له، ومرة أخرى كان "كاليابين" يتنهد ويقول: "حسناً، ربما يكون من الأفضل أن تأتينى في وقت لاحق، ربما أكون قد تحسنت".

وفي السابعة والنصف كان هذا المغني لا يرضى بالغناء إلا إذا أفهمه السيد "هوردوك" أنه سيخرج على المسرح ويعلن أن "كاليابين" يعاني من برد شديد أثر على صوته، وكان "هوردوك" يخادعه بقوله إنه سيلغى الحفل؛ لأنه كان يعرف أن هذه هي الطريقة الوحيدة لجعله يظهر على المسرح.

يقول الدكتور "آرثر آى. جيتز" فى كتابه الرائع "علم النفس التعليمى": "التعاطف هو الشىء الذى يتوقع له الجنس البشرى بشكل عام؛ فالطفل يظهر جرحه بشغف، بل إنه قد يجرح أو يخدش نفسه حتى يستدر الكثير من

التعاطف، ولنفس السبب، يقوم البالغون بعرض ما يتعرضون له من رضوض، ويحكون عن حoadتهم وأمراضهم وخاصة تفاصيل العمليات الجراحية. ويواصل الدكتور جيتس في كتابه قائلاً: "والإشفاق الذاتي على المحن سواء كانت حقيقة أو من واقع الخيال هو إلى حد ما تصرف عام من الناحية العملية".

ولذلك إذا كنت تريد كسب الناس إلى وجهة نظرك؛ فطبق القاعدة التالية:

مبدأ 8

حاول ملخصاً أن تنظر للأمور من وجهة نظر الآخرين

## الفصل العاشر

### المناشدة التي يحبها الجميع

لقد نشأت في أطراف ريف جيسي جيمز في ميسوري، ووزرت مزرعة جيمز في كيرن برميسوري؛ حيث كان يعيش ابن "جيسي جيمز" في ذلك الوقت. وروت لى زوجته قصصاً عن كيفية قيام "جيسي" بسرقة القطارات والاستيلاء على البنوك، ثم يعطى المال لل فلاحين المجاورين ليدفعوا ديونهم. وربما كان "جيسي جيمز" يعتبر نفسه شخصاً مثالياً كما كان يظن "دتش شولتز"، والسفاح "كراولى"، و "آل كابونى" وغيرهم من قادة الجريمة المنظمة الذين جاءوا بعدهم بأجيال، والحقيقة هي أن كل من تقابله من الناس يمنح نفسه قدراً كبيراً من التقدير، ويحب أن يكون شخصاً عظيماً، وغير أناى في تقديره لنفسه.

وقد أشار جيه بييربونت مورجان في إحدى كلماته التحليلية القصيرة إلى أن الشخص عادة ما يكون لديه سببان لفعل أي شيء: سبب يبدو جيداً، والآخر حقيقة.

والشخص نفسه سوف يفكر في السبب الحقيقي، ولا حاجة لك للتأكيد على هذا، ولكن لأننا جميعاً أشخاص مثاليون من داخلنا؛ فإننا نميل إلى التفكير في الدوافع التي تبدو جيدة، ولذلك إذا أردت أن تغير الناس؛ فناسد الدوافع النبيلة بداخلكم.

هل هذا المبدأ مثالى بحيث لا يفلح في مجال الأعمال؟ سنرى من خلال حالة "هاميلتون جيه فاريل" من شركة فاريل ميتشريل في بنسلفانيا، وكان لدى "فاريل" مستأجر ساخط يهدده بالرحيل، وقد بقى على انتهاء عقد الإيجار أربعة أشهر، ومع هذا فقد أذرته بأنه سيخل في الحال دون النظر إلى مدة العقد.

ويقول السيد "فاريل" وهو يحكى قصته في أثناء إحدى الجلسات التدريبية: "وكان هؤلاء الناس قد أقاموا في منزل طوال الشتاء — أكثر فترات العام تكلفة"، وكنت أعرف أنه سيكون من الصعب تأجير هذه الشقة مرة أخرى قبل الخريف، وحينما أدركت أن كل هذا الدخل الذي كنت سأجنيه من الإيجار سيذهب أدراج الرياح .. صدقنى .. استبد بي الغضب.

وكان من الطبيعي أن أذهب إلى المستأجر وأخبره بأن يقرأ عقد الإيجار مرة أخرى. وكان من المفترض أن أتباهى إلى أنه إذا رحل فسوف يكون جميع ما تبقى من الإيجار واجب السداد، وأن بإمكانى أن أقوم بتحصيل هذا الإيجار وهو ما كنت سأفعله.

ولكن بدلاً من أن أثور وأهيج قررت أن أجرب وسائل أخرى، ولذلك بدأت بالقول: "سيد دوى، لقد استمعت إلى قصتك ومازالت لا أصدق أنك تنوى الرحيل؛ فالأعوام التى قضيتها فى أعمال التأجير علمتني شيئاً عن الطبيعة البشرية، ولقد توسمت فيك فى المقام الأول أنك شخص تتلزم بكلمتك، وفي حقيقة الأمر، فإننى متأكد من هذا بما يدفعنى لل المجازفة".

والآن دعني أعرض عليك اقتراحاً. أرجئ قرارك لعدة أيام وادرس الأمر من جميع جوانبه، فإذا جئتنى فى أى وقت من الآن وحتى بداية الشهر عندما يحل الإيجار وأخبرتني بأنك ما زلت تنوى الرحيل؛ فإننى أعدك بأن قبل قرارك على أنه قرار نهائى، وسوف أعطيك الحق فى الرحيل دون جراءات، وأعترف لنفسى بأننى أخطأت فى تقديرى، ولكننى ما زلت أؤمن بأنك رجل ملتزم بكلمتك، وسوف تتلزم بالعقد؛ لأننا فى النهاية - سواء كنا رجالاً أو أطفالاً - عادة ما يمكن القرار بداخلنا.

حسناً.. وعندما حل الشهر الجديد جاء هذا الرجل لزيارتى، ودفع لى الإيجار شخصياً، وقال إنه تناقش مع زوجته فى الأمر، وقررا البقاء، وانتهيا إلى أن أفضل شيء يفعلاه هو الالتزام بالعقد".

وعندما وجد اللورد الراحل "نورثكليف" إحدى الجرائد تستخدم صورة له لم يكن يريد نشرها كتب خطاباً إلى المحرر، ولكن هل قال: "من فضلك لا تنشر هذه الصورة لى بعد ذلك؛ فأنا لا أحبها."؟ لا.. لم يفعل هذا، بل استجدى لدى المحرر دافعاً نبيلًا؛ حيث عزف على وتر الحب والاحترام الذى يكنه الجميع لأمهاتهم، فكتب له قائلاً: "من فضلك لا تنشر صورتى بعد الآن؛ فأمى لا تحبها". وعندما أراد "جون دى روكييفيلر" أن يوقف مصورى الصحف عن التقاط صور لأبنائه، لعب أياضاً على وتر الدوافع النبيلة، فلم يقل: "لا أريد نشر صورهم"، وإنما خاطب رغبة متعمقة فيما جميماً تمثل فى الامتناع عن إلحاق الضرار بالأطفال، فقال: "بعضكم لهأطفال وتعرفون أنه ليس من المستحسن أن يحصل الصغار على شهرة زائدة على الحد".

وعندما بدأ الطفل الفقير "سيراوس إتش كيه كورتيز" عمله فى مجال الأرصاد - والذى شاء القدر أن يجمع من خلاله الملايين — كصاحب محلات "ذا ساتردى إيفيننج بوزت"، "وليديز هوم جورنال" - لم يكن بمقدوره أن يدفع لمحررى المجلة الأسعار التى تدفعها المحلات الأخرى. ولم يكن بمقدوره أن يقوم بتعيين مؤلفين من الدرجة الأولى مقابل المال فقط؛ ولذلك فقد خاطب دوافعهم النبيلة، وعلى سبيل المثال استطاع أن يقنع حتى "لوبزا مای آلكوت" مؤلفة "أمرأة صغيرة" بالكتابة لمجلته عندما كانت فى قمة مجدها، وقد فعل ذلك من خلال عرضه إرسال شيك بمائة دولار ليس لها، وإنما للهيئة الخيرية التى تفضلها.

وهنا قد يقول الشخص المتشكك: "هذا الكلام يصلح مع "نورثكليف" و"روكييفيلر" أو كاتبة قصة مرهفة المشاعر، ولكننى أريدى أن ثبت أنه يفلح مع

الأشخاص العنيدين الذين أجمع منهم الفواتير".

ربما تكون محقّا، فليس هناك شيء يفلح في جميع الأحوال، ولا شيء يفلح مع جميع الناس، فإذا كنت راضياً بالنتائج التي تحصل عليها الآن، فلم التغيير؟ وإذا لم تكن راضياً فلم لا تجرب؟

على أية حال، أعتقد أنك سستمتع بقراءة القصة الحقيقية التالية التي يرويها جيمز إل توماس؛ وهو طالب سابق في مجموعة التدريبية:

كان هناك ستة عملاء لإحدى شركات السيارات يرفضون دفع فواتير الخدمة، ولم يكن منهم من اعترض على الفاتورة كاملة، ولكن كلاً منهم أدعى أن أحد عناصر الفاتورة كان خطأً، وفي الحالات الست كان العملاء قد وقعوا على ما يثبت أنهم قد تلقوا الخدمة بالفعل، ولهذا كانت الشركة متأكدة من صحة الفواتير، وهذا ما قالوه، وكان هذا هو أول خطأ.

إليك الخطوات التي اتخذها المسؤولون بقسم الائتمان لتحصيل هذه الفواتير المستحقة، هل تعتقد أنها نجحت؟

١. زاروا العملاء وأخبروهم بشكل فظ بأنهم جاءوا ليحصلوا فواتير فات ميعاد استحقاقها منذ وقت طويل.

٢. أوضحوا بشكل صريح أن الشركة كانت محققة تماماً وتحت أي ظرف، وهذا يعني أن العميل كان مخطئاً تماماً، وتحت أي ظرف.

٣. صرحوا بأنهم - الشركة - تعرف عن السيارات أكثر مما قد يعرف العميل، فلم الجدال؟

٤. النتيجة: أنهم دخلوا في مجادلات.

هل أدت أي من هذه الوسائل إلى إرضاء العميل وتسوية الحساب؟ يمكنك أن تجيب عن هذا السؤال بنفسك.

وفي ظل هذا الوضع، كان مدير الائتمان على وشك أن يصيّبه التهور، فيتخدّم مجموعة من الإجراءات القانونية عندما علم المدير العام - لحسن الحظ - بهذا الأمر، وتحرى المدير عن هؤلاء العملاء المتخلفين عن دفع الفواتير، واكتشف أنهم جميعاً معروف عنهم دفع الفواتير في الحال، وأنه لابد أن يكون قد وقع خطأ كبير في أسلوب التحصيل؛ ولذلك قام باستدعاء "جيمز إل. توماس"، وأمره أن يحصل هذه الديون غير القابلة للتحصيل، وإليك الخطوات التي اتبّعها السيد "توماس" كما أوردها لنا:

١. كانت زيارته لكل عميل أيضاً لتحصيل فواتير فات موعد استحقاقها منذ فترة طويلة. فواتير نعرف تماماً أنها صحيحة، ولكن لم أقل كلمة عن هذا، وإنما قلت: إنني جئت لمعرفة ما فعلته الشركة وما لم تفعله.

٢. أوضحت أنه ينبغي علىَّ أن أسمع لما سيقوله العميل؛ فليس لي رأي أقدمه، وقلت للعميل: إن الشركة لم تدع أبداً أنها معصومة من الخطأ.

٣. أخبرت العميل بأنني مهتم فقط بسيارته، وأنه يعرف عن سيارته أكثر مما يعرف أي شخص آخر في العالم؛ وأنه هو المرجعية في هذا الموضوع.

4. تركته يتحدث، واستمعت له في أثناء ذلك بكل اهتمام وتعاطف يريده وينظره منى.

5. وفي النهاية عندما أصبح العميل في حالة مزاجية معقولة عرضت عليه الموضوع برمته مخاطبًا فيه روح العدل، ولعبت على وتر الدوافع النبيلة. قلت له: "بداية أريدك أن تعرف أنني أيضًا أشعر بأن التعامل مع هذا الموضوع كان سيئًا للغاية؛ فقد قام أحد مندوبينا بإزعاجك ومضايقتك وإثارتك، وما كان ينبغي أن يحدث هذا. إنني آسف، وبصفتي ممثلاً للشركة أعتذر لك، وعندما جلست هنا واستمعت إلى الجانب الخاص بك من القصة لا يسعني إلا أن أعبر عن إعجابي بصبرك وإنصافك، والآن، وحيث إنك بالفعل صبور وعادل سأطلب منك أن تفعل شيئاً لي، وهو شيء يمكنك أن تفعله أحسن من أي شخص آخر، ها هي فاتورتك؛ أعرف أنه من المسموح لي أن أطلب منك أن تقوم بتعديلها، وهو تماماً ما سوف تفعله لو كنت رئيساً لشركتي، سأترك الأمر كله لك، وما ستقوله سينفذ.

هل قام بتعديل الفاتورة؟ بالطبع فعل هذا، واستمتعوا كثيراً بهذا، وتراوحت الفواتير من 150 إلى 400 دولار، ولكن هل استغل العملاء هذا لصالحهم؟ نعم، واحد منهم فعل هذا؛ حيث رفض أن يدفع أي شيء من الرسوم المتنازع عليها، أما العملاء الخمسة الآخرون، فقد أعطوا الشركة أفضل ما لديهم، وإليك أفضل ما في الأمر كله: لقد سلمنا سيارات جديدة لهؤلاء العملاء الستة خلال العامين التاليين!

يقول السيد "توماس": "علمتني التجربة أنه عندما لا يمكنني الحصول على معلومات عن العميل؛ فإن القاعدة السليمة التي ينبغي أن تعتمد عليها هي أن تفترض أنه مخلص، أمين، صادق، ولديه إرادة ورغبة في دفع الرسوم بمجرد أن يقنع بصحتها، وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً؛ فإن الناس أمناء ويريدون أن يسددوا التزاماتهم، واستثناءات هذه القاعدة قليلة نسبياً، ولدى قناعة أن الأشخاص الذين لديهم ميل للغش سوف يكون رد فعلهم إيجابياً في معظم الأحوال إذا جعلتهم يشعرون بأنك تنظر إليهم على أنهم أشخاص أمناء مستقيمون ومنصفون".

مبدأ 10

خاطب الدوافع النبيلة لدى الآخرين.

## الفصل الحادى عشر

### الأفلام تفعلها، والتليفزيون يفعلها، فلم لا تفعلها أنت؟

منذ سنوات، واجهت جريدة إيفننج بولتين حملة إشاعات خطيرة للنيل من سمعتها، وتم نشر شائعة خبيثة؛ حيث قيل للمعلين: إن الجريدة لم تعد تتمتع بجاذبية لدى القراء؛ لأنها تحمل كثيراً من الإعلانات وقليلاً من الأخبار، وكان لابد من اتخاذ إجراء فوري، ووضع حد لهذه الشائعة. ولكن كيف؟

ها هي الطريقة التي تم تطبيقها.

قامت الجريدة في يوم عادي باقتطاع كل المادة المقرؤة بجميع أنواعها، وقامت بتصنيفها ونشرها على هيئة كتاب، وسُمِّي الكتاب "يوم واحد"، وكان يحتوى على 307 صفحات، وهو نفس عدد الصفحات الذي تحتوى عليه المجالات، ومع هذا، فقد قامت الجريدة بطباعة كل هذه المواد الإخبارية والمقالات في يوم واحد، وباعتته مقابل سنتات قليلة وليس عدة دولارات.

وقد أوضحت طباعة هذا الكتاب - بشكل درامي مثير - حقيقة أن الجريدة تحمل قدرًا هائلاً من المادة المقرؤة. عرض الكتاب الحقائق بشكل أكثر وضوحاً وإمتاعاً وإثارة أكثر مما كان سيتحقق من خلال صفحات لا تحتوى إلا على صور وكلام.

فهذا عصر الإثارة، فلا يكفى مجرد أن تذكر الحقائق، بل لابد من عرض هذه الحقائق بشكل واضح وممتع ومثير، وعليك أن تستخدم فن الإثارة والإبهار؛ فالأفلام تفعل هذا، والتليفزيون يفعل هذا، وأنت لابد أن تفعل هذا إذا كنت تريد جذب الانتباه.

ويدرك الخبراء في عرض اللوحات الإعلانية مدى قوة هذه الإثارة، وعلى سبيل المثال.. قام مصنعوا أحد سموم الفئران الجديدة بتوزيع صورة لعرضها في اللوحة الإعلانية، وكانت الصورة تحتوى على فأرين على قيد الحياة، وفي نفس الأسبوع الذى تم فيه عرض الفئران ارتفعت المبيعات خمسة أضعاف ما كانت عليه.

وإعلانات التليفزيون مليئة بأمثلة لاستخدام أسلوب الإثارة في بيع المنتجات. اجلس ذات مساء أمام التليفزيون وحلل ما يفعله المعلنون في كل عرض يقدمونه، وسوف تلاحظ كيف يقوم دواء مضاد للحموضة بتغيير لون الحمض في أنبوية اختبار بينما المنتج المنافس لا يفعل هذا، وكيف يقوم أحد أصناف المساحيق أو المنظفات بإزالة بقع الشحم مرة على قميص، بينما يترك الصنف الآخر القميص باهتاً، وسوف ترى سيارة تقوم بالمناورة حول سلسلة

من المنحدرات والانحناءات أكثر بكثير من مجرد إخبارك بهذا، كما سترى وجوهًا سعيدة توضح رضا أصحابها بمجموعة من المنتجات، وكل هذه الإعلانات تعرض للمشاهدة بشكل مثير مزايا المنتج المعروض، وتنجح هذه الإعلانات في جعل الناس يشترون البضائع.

وبإمكانك أن تعرض أفكارك بشكل مثير سواء كان ذلك في مجال الأعمال أو في أي من نواحي الحياة، فهذا أمر سهل. ومثال على ذلك جيم يمانز، الذي يعمل مندوب مبيعات لشركة NCR في ريتشموند بفيرجينيا - حيث يخبرنا كيف استطاع أن يعقد صفقة بيع من خلال العرض المثير.

"في الأسبوع الماضي قمت بزيارة بقال في الحي، ولاحظت أن آلات تسجيل النقود التي يستخدمها في نوافذ دفع الحساب كانت قديمة جدًا: فاقترن من صاحب المتجر وقلت له: "إنك بهذا كمن يرمي السننات على الأرض مع كل مرة يأتي فيها عميل إلى متجرك"، وفي نفس الوقت رميت بالفعل مجموعة من السننات على الأرض، وسرعان ما أصبح هذا الرجل أكثر انتباھاً، وقد كانت الكلمات فقط كفيلة بإثارة اهتمامه، ولكن صوت السننات وهي تسقط على الأرض أدهله، واستطاعت أن أحصل على طلب شراء منه لاستبدال آلاتي القديمة.

وهذا الأسلوب يصلح أيضًا في الحياة المنزلية، عندما كان عشاق الماضي يتقدمون لمحبوباتهم، هل كانوا يقتصرن فقط على الكلمات؟ لا.. بل كان العاشق يركع على ركبتيه، وهذا ما كان يوضح حقًا إنه كان يعني ما يقوله، ولم يعد هذا يحدث الآن، ولكن هناك العديد من الخاطبين مازالوا يهيئون جًّا رومانسيًّا قبل أن يطلبوا أيدي محبوباتهم.

وعرض ما تريده يفلح مع الأطفال أيضًا: فهذا "جوى بي. فانت" من بريمينجهام بألاباما، كان يعاني من مشاكل في جعل ابنه ذي السنوات الخمس وابنته ذات السنوات الثلاث يجمعان لعبهما من على الأرض، ولذلك قام باختراع قطار، وكان "جوى" الابن هو الذي يقوم بقيادة القطار من على دراجته ذات العجلات الثلاث، وتم ربط عربة جانيت بالقطار، وفي المساء كانت جانيت تقوم بتحميل كل اللَّغِ - وهي بمثابة "الفحم" — على العربة الأخيرة "عربتها"، ثم تقفز بعد ذلك داخل القطار، بينما يقوده بها أخوها حول الحرجة.

وبهذه الطريقة أصبحت الغرف منظمة دون محاضرات ومجادلات أو تهديدات.

وكانت "مارى كاثرين والف"، من إنديانا، تعانى مشاكل في العمل، وقررت أن تناقش هذه المشاكل مع المدير، وفي بداية الأسبوع طلبت مقابلته، ولكنها علمت أنه مشغول جدًا، وأن عليها أن ترتب موعدًا مع السكرتيرة في وقت لاحق في ذلك الأسبوع، وأشارت لها السكرتيرة أن جدوله مشغول جدًا، ولكنها سوف تحاول أن تجد لها موعدًا.

وتصف السيدة "والف" ما حدث قائلة:

"لم أتلق منها أى رد طوال أسبوع كامل، وعندما كنت أسألها كانت تخبرني بعذر عدم قدرة المدير على مقابلتي، وجاء صباح الجمعة، ولم أسمع منها شيئاً محدداً، وكنت بحاجة شديدة لمقابلته ومناقشة مشاكلى معه قبل عطلة نهاية الأسبوع؛ ولذلك سالت نفسى كيف أجعله يقابلنى.

ولقد كان ما فعلته فى نهاية الأمر كالتى: كتبت له خطاباً رسمياً، وشرحت له فى الخطاب تفهمى التام لمدى انشغاله طوال الأسبوع، ولكن كان من المهم أن أتحدث إليه، وأرفقت مع الخطاب رسالة نموذجية ومطروفاً كتبت عليه عنوانى، وطلبت منه أن يملأ هذه الرسالة النموذجية أو يطلب من سكرتيرته أن تفعل هذا وترسله إلىَّ، وكانت الرسالة النموذجية كالتى:

السيدة "والف" - يمكننى مقابلتك فى يوم - الساعة - صباحاً/مساءً.  
وسأعطيك - دقة من وقتى.

ووضعت هذا الخطاب فى صندوق خطاباته، وفي الساعة الثانية ظهراً ذهبت لأفحص صندوق بريدى لأجد فيه مظروفى الذى كنت قد كتبت عليه عنوانى، وقد أجاب على الرسالة بنفسه، وأشار إلىَّ أن بمقدوره أن يقابلنى في الظهيرة، ويعطينى عشر دقائق من وقته، وقابلته، وتناقشت معه طوال ساعة، وحللت مشاكلى.

ولو أتنى لم أعرض له بشكل مثير رغبتي في مقابلته؛ فربما كنت لا أزال في انتظار موعد لمقابلته حتى الآن.

وكان على "جيمر بي. بوينتون" أن يقدم تقريراً مفصلاً عن السوق، وكانت شركته قد انتهت لتوها من إجراء دراسة شاملة لأحد أصناف الآيس كريم المشهور، وكانت هناك حاجة ماسة وملحة لمعلومات عن حجم المنافسة على هذا المنتج في هذه السوق، وكان العميل المحتمل أحد أكبر وأقوى الرجال في مجال الإعلان.

وبأسلوبه الأول فشل تقريرياً قبل أن يبدأ.

يقول السيد "بوينتون": "عندما ذهبت إليه للمرة الأولى وجدتني قد استُدرجت للدخول في مناقشة جانبية عديمة الفائدة عن الطرق التي استخدمت في هذه الدراسة، وأخذ يجادل وأنا أجادل، وأخبرني بأننى مخطئ، وحاولت إثبات أننى على صواب.

وفي النهاية نجحت في الإقناع برأيي مما جعلنى أشعر بالرضا، ولكن الوقت المتاح لى انتهى، وانتهت المقابلة دون أن أجنى أية ثمرة.

وفي المرة الثانية .. لم أهتم بتنظيم الأرقام والمعلومات، وذهبت لزيارة هذا الرجل، وعرضت ما أردته من الحقائق بشكل مثير.

وعندما دخلت مكتبه كان مشغولاً بمكالمة هاتفية، وبينما كان ينهى حواره فتحت حقيبته، وأخرجت ثلاثة وثلاثين علبة من الآيس كريم ووضعتها على مكتبه، وكانت تشمل جميع المنتجات التي يعرفها، والتي تنافس منتجه في

السوق، وعلى كل علبة وضع بطاقة مكتوبًا عليها نتائج التحريات التجارية، وكتب على كل بطاقة أيضًا قصة المنتج بشكل مختصر ومثير ... ترى ماذا حدث؟

لم تكن هناك أية مجادلات، وفي هذه المرة كان هناك شيء جديد — شيء مختلف: لقد قام هذا العميل بالتقاط العلبة الأولى ثم الثانية من هذه العلب، وأخذ يقرأ المعلومات المكتوبة على كل بطاقة، ودخلنا بعد ذلك في حوار ودي، وأخذ يطرح علىَّ أسئلة إضافية، وكان مهتمًّا بالحقائق، ولكن مرت عشر دقائق، ثم عشرون، ثم أربعون، حتى مع نهاية الساعة كنا مازلنا نتحدث. وقد قدمت في هذه المرة ما كنت قد قدمته في المرة الأولى من حقائق، ولكنني في هذه المرة استخدمت الإثارة، وفن جذب الانتباه، وكان الفارق كبيرًا.

## مبدأ 11

اعرض أفكارك بشكل مثير.

## الفصل الثاني عشر

### إذا لم يفلح أى شيء فجرب هذا

كان أحد المدراء بمصنع "تشارلز شواب" عاجزاً عن دفع موظفيه إلى إنتاج حصتهم في العمل.

فسألته "شواب": "كيف يمكن لمدير قدير مثلك ألا ينجح في أن يجعل المصنع ينتج الحصة المطلوبة؟".

فأجاب المدير: "لا أعرف، لقد عاملتهم باللين والشدة، وبخت وهددت بالعقوبة والفصل، ولكن أيّاً من هذه الأساليب لم يفلح، واستمروا على ما هم عليه".

دار هذا الحوار في نهاية النهار قبل أن تبدأ الوردية الليلية بقليل. طلب "شواب" من المدير قطعة من الطباشير، وتوجه إلى أقرب رجل وقال له: "كم عدد الإحماءات التي قامت بها وردتكم هذا النهار...؟".

أجاب الرجل: "ستة إحماءات".

فما كان من شواب إلا أن كتب رقم ستة كبيرة دون آية كلمة أخرى ثم رحل. وعندما جاءت الوردية الليلية رأى العمال رقم "6"، وسألوا: فقال عمال الوردية النهارية: "لقد كان المدير العام هنا اليوم، وسألنا عن عدد الإحماءات التي قمنا بها، فقلنا له: ست، فكتب رقم "6" على الأرضية".

وفي الصباح التالي مشي "شواب" داخل المصنع مرة أخرى، وكان عمال الوردية الليلية قد أزالوا رقم "6" وكتبوا مكانه رقم "7" بشكل كبير.

وعندما جاء عمال الوردية النهارية للعمل في الصباح التالي رأوا رقم "7" المكتوب بخط كبير على الأرضية قالوا، "أيظن عمال الوردية الليلية أنهم أفضل منا؟ حسناً سيرون"، وبدأ عمال الوردية عملهم بحماسة، وعندما عادوا لمنازلهم في تلك الليلة كانوا قد كتبوا وراءهم "10" ضخمة متنصبة بزهو، وهذا بدأ الإنتاج يتضاعف، وبعد وقت قصير أصبح إنتاج المصنع أكثر من المصانع الأخرى بعد أن كان حجم إنتاجه يأتي في ذيل القائمة.

ما المبدأ؟

لنترك "تشارلز شواب" يقول لنا بكلماته: "لكي تجعل الآخرين يفعلون ما تريده منهم فلا بد أن تحثهم على المنافسة، ولا أعني أن تكون المنافسة هنا بأسلوب دنيء هدفه الحصول على المال، ولكن أن تكون المنافسة هي الرغبة في التفوق".

الرغبة في التفوق! التحدى! الدعوة للنزال! هي طريقة لا تخطئ لتحفيز الناس.

فبدون التحدى ما كان "تيودور روزفلت" ليكون رئيساً للولايات المتحدة؛ فبمجرد عودته من "كوبا" اختير "روزفلت" حاكماً لولاية نيويورك، واكتشفت المعارضة أنه لم يعد لديه إقامة قانونية في الولاية، وحاف "روزفلت"، وأراد أن ينسحب، ولكن توماس "كولير" — الذي كان وقتها نائباً عن نيويورك — أعلن التحدى، وتوجه فجأة إلى "روزفلت" وصاح فيه بصوت مجلجل: "هل أصبح بطل "سان جوان هيل" جياباً؟".

وظل "روزفلت" في الميدان، وأصبح الآخرون مجرد ذكرى؛ فالتحدى لم يغير فقط مسار حياته، بل كان له أثر حقيقي على مستقبل شعبه. ولذا كان شعار حارس الملك عند اليونان القدماء "كل الرجال لهم مخاوفهم، ولكن الشجاع هو الذي ينفض عنه هذه المخاوف ويمضي للأمام: أحياً نحو الموت، ولكن دائمًا نحو النصر"، وهل هناك تحدٌ أكبر من تحدي التغلب على هذه المخاوف؟

وعندما كان "آل سميث" حاكماً لنيويورك واجهه تحدٌ هائل، يتمثل في سجن "سينج سينج"، والذي كان وقتها أشهر سجن غربي بجزيرة الشيطان؛ فقد كان بلا مأمور، وتزايدت الفضائح والشائعات بشكل كبير داخل جدران هذا السجن، وكان "سميث" بحاجة إلى رجل قوى ليحكم "سينج سينج" — رجل حديدي، ولكن من؟ لقد أرسل استدعاً إلى "لويس إي. لاويس" من نيوهامبتون.

وعندما وقف "لويس" أمامه قال له بمرح: "ما رأيك في أن تذهب لتولي مسؤولية "سينج سينج"؟ إنهم بحاجة هناك إلى رجل ذي خبرة".

وأصابت "لويس" الدهشة؛ فقد كان يعرف مخاطر هذا السجن، وكان هذا المنصب منصباً سياسياً يخضع للتقلب في المزاج السياسي؛ فقد تولى العديد من الأشخاص مسؤولية هذا السجن، ولكن أحداً منهم لم يستمر إلا ثلاثة أسابيع، وكان على "لويس" أن يضع في اعتباره تاريخه المهني.

هل كان الأمر يستحق المخاطرة بهذا التاريخ؟

ورأى "سميث" تردد "لويس" فاضطجع على كرسيه وابتسم وهو يقول: "أيها الشاب؛ إنني لا ألومك على تخوفك، فهي مهمة صعبة تحتاج إلى شخص محنك ليذهب هناك ويستمر".

وهكذا أعلن "سميث" التحدى، أليس كذلك؟ لقد أُعجب لويس بفكرة تجربة هذه الوظيفة التي تتطلب شخصاً محنكاً.

ولذلك ذهب إلى هناك، واستمر ليصبح أشهر مأمور في وقته، كما أن كتابه "عشرون ألف سنة في سينج سينج" قد بيعت منه مئات الآلاف من النسخ، وقد أوحى برامجه على الهواء وقصصه عن حياة السجون بعشرات الأفلام، كما أن تهذيبه للمساجين صنع المعجزات في مجال إصلاح السجون.

يقول "هارفي إس. فاييرستون" مؤسس شركة "فايرستون" للإطارات والمطاط: "لقد اكتشفت أن الراتب وحده لا يمكن أن يجمع الأشخاص الجيدين معًا أو يحافظ عليهم، وإنما الذي يفعل هذا هو العمل نفسه".

ويتفق معه "فريديريك هيرزبيج" أحد كبار العلماء السلوكيين؛ فقد درس بعمق مواقف العمل لآلاف من الأشخاص من عمال المصانع وحتى كبار المسؤولين، واكتشف أكثر العوامل تحفيزاً — هل كان المال؟ هل كانت ظروف العمل الجيدة؟ هل كانت المزايا الإضافية؟ لا.. لم يكن واحداً من هذه؛ فقد كان العامل يتطلع إلى أدائه ويتحفز لأداء عمل جيد.

هذا هو الشيء الذي يحبه كل شخص ناجح: العمل، والفرصة للتعبير عن الذات، وفرصة إثبات قيمته والتفوق والفوز، وهذا هو الذي أدى إلى عقد سباقات العَدُو، وسباقات تناول الفطائر — إنها الرغبة في التفوق، والرغبة في الشعور بالأهمية.

## مبدأ 12

أعلن  
التحدي.

### الخلاصة

**كيف تدفع الآخرين إلى تأييد رأيك؟**

#### المبدأ 1

**الطريقة الوحيدة للاستفادة القصوى من أية مجادلة، هي أن تتجنبها.**

#### المبدأ 2

**أظهر احترامك لوجهات نظر الآخرين، ولا تقل أبداً لغيرك: "أنت مخطئ".**

### **المبدأ 3**

إذا كنت مخطئا، فاعترف بهذا بشكل سريع وحاسم.

### **المبدأ 4**

ابداً بأسلوب لطيف.

### **المبدأ 5**

اجعل الشخص الآخر يقول: "نعم، نعم" في الحال.

### **المبدأ 6**

دع الآخرين يتحدثوا معظم الوقت.

### **المبدأ 7**

دع الشخص الآخر يشعر بامتلاكه للفكرة.

### **المبدأ 8**

حاول مخلص ا بأن تنظر للأمور من وجهة نظر الآخرين.

### **المبدأ 9**

تعاطف مع أفكار الآخرين ورغباتهم.

### **المبدأ 10**

خاطب الدوافع النبيلة لدى الآخرين.

### **المبدأ 11**

اعرض أفكارك بشكل مثير.

**المبدأ 12 أعلن التحدى.**

## الجزء الرابع

كن قائداً:  
كيف تغير الناس  
دون أن تؤذى  
مشاعرهم أو تثير  
استياءهم؟

# الفصل الأول

## إذا أردت أن تنتقد ، فإليك ما تبدأ به

كان أحد الأصدقاء ضيفاً على البيت الأبيض لقضاء عطلة نهاية الأسبوع، وذلك في أثناء رئاسة "كالفين كوليدج"، وبينما كان يتوجول وجد نفسه في المكتب الخاص بالرئيس، وترامى إلى سمعه صوت "كوليدج" وهو يقول لإحدى سكرتيراته : "ياله من فستان جميل ذلك الذي تلبسينه هذا الصباح! إنك شابة جذابة جداً".

وربما كانت هذه أفضل عبارات المدح التي ألقاها الرئيس "كوليدج" الصامت" على مسامع سكرتيرته طوال حياته، وكان هذا سلوكاً غير معتمد وغير متوقع منه؛ حتى إن وجه السكرتيرة أحمر خجلاً ودهشة ، ثم قال لها "كوليدج": "والآن .. لا تغترى ، فما قلت لك هذا إلا لأجعلك تشعرين بالسعادة ، ومن الآن فصاعداً أود أن تهتمي أكثر بعلامات الترقيم".

وربما كان أسلوبه صريحاً بعض الشيء ولكن كانت هذه السينكولوجية رائعة؛ فمن الأسهل أن نستمع إلى الأشياء الكريهة للنفس بعد أن نستمع إلى مدح لمزايانا.

إن الحلاق يغطى وجه الرجل "بالرغوة" قبل أن يحلق له، وهذا بالضبط ما فعله "ماك كينلى" عام 1896، عندما كان يخوض انتخابات الرئاسة ، وكان أحد الديمقراطيين البارزين في ذلك الوقت قد كتب خطبة ضمن الحملة الانتخابية جعلته يشعر بأنه أفضل قليلاً من "سيسرو" و"باتريك هنرى" و"Daniyal وبيستر" معاً، ومع شعور عظيم بالنشوة قرأ هذا الشاب خطبته الخالدة بصوت عالٍ "ماك كينلى". وقد كانت الخطبة جيدة بالفعل، ولكنها لم تكن تصلح — لأنها كانت ستثير عاصفة من النقد، ولم يرد "ماك كينلى" أن يؤذى مشاعر هذا الرجل، ولكن كان عليه ألا يقتل حماسته البالغة، وفي نفس الوقت عليه أن يقول "لا" ، ولاحظ معى كيف استطاع أن يفعل هذا بمهارة؛ حيث قال له:

"إبها كلمة عظيمة يا صديقى — كلمة رائعة، وليس هناك من كان يستطيع أن يعد أفضل منها.. هناك مناسبات عديدة يكون مناسباً فيها تماماً إلقاء مثل هذه الكلمة، ولكن هل هي مناسبة تماماً لهذه المناسبة بعينها؟ فهى وإن بدت مناسبة ورائعة من وجهة نظرك فإننى لابد أن أدرس تأثيرها من وجهة نظر الحزب. والآن عد إلى منزلك ، واكتب كلمة فى إطار الخطوط التى سأقولها لك، وأرسل لي نسخة منها".

وهذا تماماً ما فعله الرجل، وساعدته "ماك كينلى" على كتابة الكلمة الثانية ، ونقحها له، وأصبح هذا الرجل من المتحدين الذين قاموا بدور فعال في الحملة

وإليك ثانى أشهر خطاب كتبه "إبراهام لينكولن" — أما الأول فقد كتبه للسيدة "بيكساى" معبراً عن حزنه لوفاة أبنائها الخمسة فى إحدى المعارك، وربما كتب "لينكولن" هذا الخطاب فى خمس دقائق فقط، ومع هذا فقد تم بيعه فى مزاد علىنى عام 1926 باشترى عشر ألف دولار؛ وكان هذا أكثر مما استطاع "لينكولن" جمعه من المال خلال نصف قرن من العمل الجاد. وقد كتب "لينكولن" الخطاب الثانى للجنرال "جوزيف هوكر" فى 26 من أبريل 1863 خلال أحد أحلك فترات الحرب الأهلية؛ فعلى مدى ثمانية عشر شهراً كان جنرالات "لينكولن" يقودون جيش الوحدة من هزيمة مأساوية إلى أخرى — لقد كانت بالفعل مجذرة بشريه لا طائل منها ولا حكمة من ورائها، وقد أصيبت الأمة بالرعب، وهربآلاف الجنود من الجيش، حتى إن الأعضاء الجمهوريين فى مجلس الشيوخ ثاروا وأرادوا أن يدفعوا "لينكولن" للخروج من البيت الأبيض. قال "لينكولن": "إننا الآن على حافة الانهيار ، ويبدو لي أننا غير موفقين، وأكاد لا أرى أى شعاع نور، وكأنه لاأمل للخروج منها". لقد كانت حقاً فترة من الحزن الشديد والغوضى، والتى استطاع "لينكولن" خلالها كتابة هذا الخطاب.

وقد نشرت الخطاب هنا لأنه يوضح كيف حاول "لينكولن" أن يغير جنرالاً صعب المراس في الوقت الذي كان من الممكن أن يكون فيه مصير الأمة معلقاً بتصرف هذا الجنرال.

ربما لم يكتب "لينكولن" خطاباً لاذعاً كهذا بعد أن أصبح رئيساً، ومع هذا ستلاحظ أنه مدح الجنرال "هوكر" قبل أن يتكلم عن أخطائه الفادحة. نعم — فقد كانت أخطاؤه فادحة، ولكن "لينكولن" لم يصفها بهذا؛ حيث كان أكثر تحفظاً ودبلوماسية ، كتب "لينكولن" قائلاً : "هناك بعض الأمور المحددة لا أشعر تجاهها بالرضا": لقد كان حديثه مفعماً بالذوق والدبلوماسية حين تحدث عن الذوق! والدبلوماسية !

إليك الخطاب الذى وجهه إلى الجنرال هوكر:  
لقد وضعتك على رأس جيش "البوتوماك"، ولاشك أننى فعلت هذا بناءً  
على أسباب بدت لى كافية ، ومع هذا فإننى أرى أنه من الأفضل لك أن  
تعرف أن هناك أموراً محددة لا أشعر تجاهها بالرضا، وأنا واثق أنك جندى  
شجاع و Maher وهو ما أحبه بالطبع ، وواثق أيضاً أنك لا تخلط السياسة  
بالعمل، وهو أمر لا غنى عنه.

كما أنك طموح ، وهو أمر لو كان فى حدود معقولة لكان له فائدة كبيرة، ولكننى أعتقد أنه فى أثناء قيادة الجنرال بيرنسايد للجيش استجبت لنداء طموحك وعنته بقدر ما استطعت، وبهذا ارتكبت خطأ جسيماً فى حق البلد وفي حق صابط زميل يستحق أقصى درجات الاحترام والتقدير .

لقد سمعت — بشكل جعلنى لا أصدق — أنك قلت مؤخراً : إن الجيش والحكومة بحاجة إلى ديكاتتور ، وبالطبع لم أعطك قيادة الجيش حتى تقول هذا، ولكن على الرغم من أنك قلتـه فقد منحتـك إياها.

والجنرال الذى يحرز الانتصارات هو فقط الذى يمكن أن يمكن ديكاتتوراً ، وما أطلبه منك الآن هو النجاح العسكرى، ولذا سوف أخاطر بالديكتاتورية . وسوف تدعمك الحكومة بأقصى ما تستطيع ، وهو ما كانت تفعله وسوف تفعله مع أي قائد ، وإننى أخشى كثيراً أن تتغلب عليك الروح التى ساعدت على غرسها فى الجيش من انتقادهم لقائهم وعدم ثقتهم فيه، وساساعدك بأقصى ما تستطيع على إخماد هذه الروح.

فلن تستطيع — أنت ولا حتى "نابليون" نفسه ، لو عاد للحياة — أن تستفيد أبداً من جيش سادت فيه هذه الروح. والآن، حذار حذار من الاندفاع، وتحل بالعزيزية واليقظة الدائمة. انطلق وحقق لنا الانتصارات. وإنك لست "كوليدج" ولا "ماك كينلى" ولا "لينكولن" ، وتريد أن تعرف ما إذا كانت هذه الفلسفة ستفلح معك في التعاملات اليومية في مجال الأعمال أم لا — سترى ذلك من خلال حالة "دبليو بي جاو" من شركة "وارك" بفيلاطفيا.

كانت هذه الشركة قد تعاقدت على بناء وتشطيب مبنى مكاتب ضخم في فيلاطفيا، خلال موعد محدد ، وكان كل شيء يسير على أفضل وجه، وكان المبنى قد انتهى تقريباً عندما أعلن فجأة مقاول من الباطن — المسؤول عن إعداد التمثال البرونزى الذى سيزين واجهة المبنى — أنه لن يستطيع التسليم في الموعد المحدد، لماذا؟! مبنى كامل يتاخر؟ جراءات ثقيلة؟! خسائر فادحة؟! كل هذا بسبب رجل واحد؟!

مكالمات هاتفية. مجادلات. حوارات ساخنة. كل هذا دون جدو؟! وذهب السيد "جاو" إلى هذا الأسد البرونزى في عرينه.

قال السيد "جاو" لرئيس شركة المقاولات الباطنة بعد تعارفهما بقليل : " هل تعرف أنك الشخص الوحيد في "بروكلين" الذى يحمل اسمًا فريدًا؟"؛ فاندهش الرئيس قائلاً : "لا، لا أعرف هذا".

فقال السيد "جاو" : "حسناً، عندما نزلت من القطار صياحاً نظرت في دليل الهاتف لأعرف عنوانك، فإذا بي أجد أن اسمك متفرد، وأنه ليس في بروكلين أحد غيرك يحمل هذا الاسم".

رد المقاول قائلاً: "لم أكن أعرف ذلك أبداً" .. ثم فحص دليل الهاتف باهتمام ، وقال بفخر : "حسناً ، إنه اسم غير عادي! لقد جاءت أسرتي من هولندا وأقامت في نيويورك منذ مائة عام تقريباً" ، واستمر يتحدث عن أسرته وأجداده لعدة دقائق، وعندما انتهى من هذا الحديث هنأه "جاو" على ضخامة مصنعه ، وأخذ يقارن بينه وبين مصانع أخرى كان قد زارها، وكانت المقارنة لصالح هذا المصنع، وقال جاو: "إنه واحد من أكثر مصانع البرونز التي زرتها نظافة وتنسيقاً".

قال المقاول: "لقد قضيت عمراً في إنشاء هذا المصنع ، وأنا فخور جدًا به، هل تريده أن تلقى نظرة على المصنع؟".

وخلال هذه الجولة التفقدية هنا السيد جاو الرجل على نظام التصنيع ، وأخبره كيف ولماذا تتفوق منتجاته على بعض من منافسيه؟ وعندما علق جاو على بعض المعدات الغربية ، أوضح له المقاول أنه اخترع هذه الآلات ، ووضّح له ما تنتجه من أعمال رائعة، وأصرّ الرجل على اصطحاب ضيفه إلى الغداء (لاحظ أن "جاو" حتى الآن لم يتكلم بكلمة عن الهدف من زيارته).

وبعد الغداء قال هذا الرجل: "دعنا نتحدث عن العمل: أنا أعرف طبعاً لماذا أنت هنا، ولم أكن أتوقع أن يكون لقاونا ممتنعاً هكذا. يمكنك أن تعود إلى فيلادلفيا مع وعد مني بأن يتم تصنيع ما تريده وأن يتم شحنه في الموعد، حتى ولو أدى ذلك إلى تأخير الطلبيات الأخرى".

وهكذا حصل السيد "جاو" على كل ما أراد دون أن يطلبه، ووصلت المواد المطلوبة في الموعد المحدد، وتم تشطيب المبني في الموعد المحدد في العقد .

هل كان من الممكن أن يحدث هذا لو أن السيد جاو استخدم أسلوب المطرقة والديناميت، والتي عادة ما تستخدم في مثل هذه الأحوال؟

وهذه مديرية أحد فروع اتحاد الإقراض الفيدرالي في "فورت مونماوث" بنيوجيرسي — تحكى في أحد فصولنا التدريبية كيف استطاعت أن تساعد إحدى موظفاتها على أن تكون أكثر فاعلية — قالت:

"قمنا منذ وقت قريب بتعيين صرافية متدربة، وكان تواصلها مع العملاء جيداً للغاية، وكانت دقيقة في عملها وتتمتع بكفاءة عالية في معالجة المعاملات اليومية ، ولكن المشكلة نشأت مع نهاية اليوم عندما حان وقت تسوية الحسابات.

جائني رئيس الصرافين وأشار على بشدة أن أقوم بفصلها، وقال: "إنها تؤخر الجميع بسبب بطئها في تسوية الحساب، وقد أوضحت لها مراراً وتكراراً ولكنها لم تفهم . إنها يجب أن تفارقنا".

وفي اليوم التالي راقبتها وهي تعمل بسرعة ودقة عند معالجة المعاملات اليومية العادية ، كما أنها كانت لطيفة مع عملائنا".

لم يمر وقت طويلاً حتى اكتشفت أنها تجد صعوبة في تسوية الحسابات ، وبعد أن أغلق المكتب ذهبـت لأتحدث معها ، وكان القلق والانزعاج واضحـين عليها. وقد وامتدـحت معاملتها اللطـيفة والمـرحـة للعملـاء، وهـنـأـتها على دـقـتها وـسـرـعـتها في العملـ، ثم اقتـرـحت عـلـيـها أـنـ نـقـوم مـعـاـ بـمـراجـعة الإـجـراءـ الذـي تـبـعـهـ فيـ تـسـويةـ الحـسـابـاتـ، وـبـمـجـرـدـ أـنـ أـحـسـتـ بـثـقـتـىـ فـيـهاـ سـهـلـ ذـلـكـ عـلـيـهاـ قـبـولـ اـقـتراـحـاتـيـ، وـسـرـعـانـ ماـ أـجـادـتـ هـذـاـ الإـجـراءـ، وـلـمـ تـقـابـلـنـاـ أـيـةـ مشـاكـلـ معـهاـ حتـىـ الآـنـ.

والابداء بالمدح هو مثل طبيب الأسنان الذى يبدأ عمله بالحقن بالمخدر الموضعى؛ فالمثقب يثبت فى أسنان المريض، لكن المخدر يقتل الألم؛ فالقائد لابد أن يستخدم....

**مبدأ 1 ابدأ بالمدح والتقدير الصادق.**

## الفصل الثاني

### كيف تنتقد دون أن تكون مكروها؟

ذات يوم كان "تشارلز شواب" يمر بأحد مصانع الحديد التابعة له، وفي وقت الظهيرة صادف الموظفين وهو يدخنون بينما كانت فوق رءوسهم تماماً لافتة تقول : "ممنوع التدخين ". هل أشار "شواب" للافتة وقال: "ألا تجيدون القراءة؟؟ لا ليس "شواب" هو الذي يفعل هذا ، بل مشى نحوهم وأعطى كل واحد منهم سيجارة ، وقال : "سأقدركم لو أنكم دخنتم هذا السigar في الخارج".

لقد أدركوا بذلك أنه عرف أنهم قد كسروا القاعدة، لكنهم أعجبوا به لأنه لم يقل شيئاً عن هذا، بل أعطاهم هدية صغيرة جعلتهم يشعرون بأهميتهم — هل يستطيع أحد أن يتوقف عن حب رجل كهذا؟

وقد كان "جون واناميكر" يستخدم نفس الأسلوب؛ فقد كان يقوم بجولة يومية لمتجره الضخم في فيلادلفيا، وذات مرة رأى عميلة تنتظر على طاولة البيع، ولم يكن هناك من يوليها أدنى اهتمام؛ حيث كان البائعون متجمعين على آخر الطاولة يضحكون ويتحاكون مع بعضهم. لم يقل "جون" أية كلمة، بل انسل بهدوء خلف الطاولة، واعتنى بنفسه بالعميلة، ثم سلم المشتريات إلى البائعين ليقوموا بتغليفها، بينما ذهب ليكمل جولته.

وكتيراً ما يتم توجيهه نقد لكل مسئول لعدم قدرة الناس على الوصول إليه؛ فالمسئولون مشغولون دائمًا، وأحياناً ما يلقى بالمسؤولية على المساعدين الذين لا يريدون أن يثقلوا مدراءهم بكم هائل من الزوار.

كان "كارل لانجفورد" عمدة أورلاند بفلوريدا — موطن ديزني وورلد — على مدى عدة سنوات. وكان هذا الرجل دائمًا ما ينصح موظفيه بالسماح للناس بالدخول له، وكان يقول إن سياسته هي سياسة الباب المفتوح، ومع هذا كانت السكرتيرية والمدراء يمنعون المواطنين من الدخول إليه عند مجئهم.

وفي النهاية وجد العمدة الحل؛ حيث أزال باب مكتبه ، ووصلت الرسالة إلى موظفيه ، وأصبحت لدى العمدة سياسة افتتاح حقيقة منذ اليوم الذي أزال فيه الباب كرمز لهذه السياسة.

إن تغيير كلمة من ثلاثة حروف فقط غالباً ما تكون هي الفارق بين النجاح والفشل في تغيير الناس دون إيذاء مشاعرهم أو إثارة استيائهم: هذه الكلمة هي "لكن".

هناك كثير من الناس يبدأون نقادهم بمدح صادق يتبعونه بكلمة "لكن"، وينهون كلامهم بجملة نقد، وعلى سبيل المثال عند محاولة تغيير موقف

اللامبالاة لطفل تجاه المذاكرة قد نقول: "إننا فخورون حَقّاً بك يا "جونى"، ولكنك لو كنت اجتهدت أكثر في مادة الجبر لجاءت النتائج أفضل من هذا". في هذه الحالة قد يشعر "جونى" بالتشجيع إلى أن يسمع كلمة "لكن" — وهنا قد يبدأ في التشكيك في مصداقية المدح الذي قيل في البداية؛ فبالنسبة له يبدو وكأنه مقدمة لفشل بفرض النقد، وقد ينال هذا من المصداقية، وربما لم تستطع تحقيق أهدافنا بتغيير موقف "جونى" تجاه المذاكرة.

ويمكن التغلب على هذا بسهولة من خلال تغيير كلمة "لكن" إلى "و" — وهي كلمة تتكون من حرف واحد؛ بحيث تكون الجملة كما يلى: "إننا فخورون بك حَقّاً يا "جونى" لارتفاع درجاتك في هذا الفصل الدراسي،" و "من خلال الاستمرار فيبذل نفس هذه المجهودات الوعائية خلال الفصل الدراسي الثاني يمكنك أن ترفع من درجاتك في مادة الجبر كالمواد الأخرى".

بذلك، سيتقبل جونى المدح؛ لأنه ليس هناك استدراك بالإشارة إلى الفشل، كما أنها جذبنا انتباذه للسلوك الذى نريد منه أنه يغيره، ولكن بأسلوب غير مباشر ، وفي الغالب سيستوعب ليكون عند حسن الظن.

إن جذب انتباه الشخص لأخطائه بشكل مباشر يصنع المعجزات مع الأشخاص الحساسين الذين قد يرفضون بشدة أي نقد مباشر؛ فقد أخبرتنا "مارج جاكوب" — من جزيرة "رود" ، في أحد الفصول التدريبية — بأنها استطاعت إقناع بعض عمال البناء المهملين بتنظيف المكان وراءهم؛ وذلك عندما كانوا يبنون بعض المباني الإضافية في منزلها .

خلال الأيام الأولى من العمل — عندما كانت السيدة "جاكوب" عائدة من عملها — كانت تلاحظ أن حديقة المنزل قد تناشرت فيها بقايا الأخشاب ، ولم تكن ت يريد أن تثير خصومة البناء لأنهم كانوا يقومون بعمل رائع، ولذلك بعد أن كان العمال يعودون إلى منازلهم قامت هي وأطفالها بجمع بقايا الخشب وتكوينها بشكل مرتب في أحد جوانب الحديقة، وفي الصباح التالي اصطحبت المشرف إلى أحد الجوانب وقالت له: "إننى فخورة بالوضع الذى تركتم عليه الحديقة أمس؛ فهي لطيفة ونظيفة ولم تسبب إساءة للجيران". ومنذ ذلك اليوم والعمال يقومون بجمع الأخشاب ووضعها في أحد جوانب الحديقة بشكل منسق، وكان المشرف يأتيني كل يوم سعيًا للحصول على استحسان للوضع الذى تركت عليه الحديقة بعد انتهاء العمل.

ومن النقاط التي تشير الخلاف بين أعضاء الجيش الاحتياطي ومدربيهم من الجيش النظامي نقطة حلقة الشعر: فالاحتياطيون يعتبرون أنفسهم مدنيين (وهم كذلك معظم الوقت)، ويرفضون تقصير شعرهم.

ها هو الرقيب المعلم "هارلى كايسر" — من إحدى مدارس تدريب الجنود في أمريكا — والذي كان قد أخذ على عاتقه حل هذه المشكلة عندما كان يقوم بتدريب مجموعة من ضباط الصف الاحتياطي. وكرقيب نظامي، قضى

وقتاً طويلاً في الجيش كان من المتوقع معه أن يصبح في هؤلاء الاحتياطيين وبهدهم، لكنه اختار أن يطرح ما يريد بشكل غير مباشر.

لقد بدأ بالقول: "أيها السادة، إنكم قادة، وستكونون أكثر فاعلية إذا قدمتم غيركم بضرب المثل لهم؛ فلا بد أن تكونوا مثلاً يحتذى به، وأنتم تعرفون ما يملئه النظام علينا فيما يخص قصة الشعر، وسأقوم اليوم بقص شعرى على الرغم من أنه مازال أقصر كثيراً من شعر بعضكم.

انظروا إلى أنفسكم في المرأة؛ فإذا شعرتم أنكم بحاجة إلى قص شعركم لتكونوا مثلاً يحتذى به فسوف أرتب لكم الذهاب إلى حلاق المعسكر".

النتيجة وقد كانت متوقعة؛ أن العديد من هؤلاء المرشحين نظروا في المرأة، وذهبوا إلى محل الحلاقة في نفس الظهيرة، وقصوا شعورهم طبقاً لتعليمات الجيش. وقد علق الرقيب "كايسير" في الصباح قائلاً إنه بدأ بالفعل يرى بوادر مواصفات القيادة في بعض أفراد المجموعة.

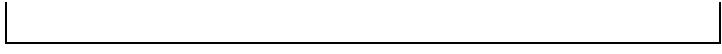
وفي الثامن من مارس 1877 توفى رجل الدين "هنري ورد بيتشر"، وفي الأسبوع التالي طلب من ليمان آبوت أن يتحدث في منبر الوعظ والذي أصبح شاغراً بوفاة "بيتشر"، ولحرصه على أن يفعل قصارى جهده أخذ يكتب خطبته وينقحها بعناية ودقة شديدة للغاية، ثم قرأها على زوجته، وكانت الخطبة ضعيفة، كما هو الحال في معظم الكلمات المكتوبة. ولو لم يكن لدى هذه الزوجة حنكة لكان قد قالت له : "ليمان، إنها خطبة سيئة للغاية! ولن تصلح أبداً، فأنت بذلك ستجعل الناس ينامون — إنها تبدو كالمجموعات، وكان ينبغي عليك أن تعرف أفضل من هذا بعد كل هذه السنوات التي قضيتها في الوعظ. بالله عليك، لماذا لا تتكلم كإنسان عادى؟ لماذا لا تتصرف بتلقائية؟ فسوف تسبب الإهانة لنفسك لو أنك قرأت هذا الكلام".

هذا شيء ربما كان لها أن تقوله، ولو فعلت هذا؛ فأنت تعرف ما كان سيحدث ، وهي أيضاً تعرف ، ولهذا فإن كل ما فعلت هو أنها قالت : "إن الكلمة تصلح مقالة رائعة لجريدة نورث أميركان ريفيو" ، وبعبارة أخرى: لقد امتحنت الكلمة وفي نفس الوقت — وبأسلوب غير مباشر — وأشارت إلى أنها لا تصلح كخطبة ، وفهم "ليمان آبوت" ما كانت ترمي إليه، فقام بتمزيق الكلمة التي أعدها بعناية، وخطب دون استخدام أية ورق .

وهكذا فإن من الطرق الفعالة لتصحيح اتجاه الآخرين.....

## مبدأ 2

نبه الآخرين إلى أخطائهم بشكل غير مباشر.



## الفصل الثالث

### تحدى عن أخطائك أولاً

جاءت ابنة أخي — "جوزفين كارنيجي" — إلى نيويورك لتعمل سكرتيرة لدى، وكانت في التاسعة عشرة من عمرها، وقد تخرجت في المدرسة الثانوية قبل هذا بثلاث سنوات ، وكانت خبرتها العملية تتعدى الصفر بقليل، لكنها الآن أصبحت واحدة من أربع السكرتيرات في الغرب، وفي الواقع، فقد كانت منذ البداية على استعداد للتحسن، وذات يوم عندما بدأت انتقادها قلت لنفسي: "لحظة يا ديل كارنيجي، انتظر لحظة، إنك تبلغ ضعف عمرها، وخبرتك تزيد عليها آلاف المرات، فماذا تتوقع منها؟ هل لابد أن تكون لها نفس وجهة نظرك وحكمتك ومبادرتك مهما بلغت درجة بساطة هذه الأمور لديك؟ على رسلك يا "ديل" .. ماذا كنت تفعل وأنت في التاسعة عشرة من عمرك؟ أتذكر تلك الأخطاء الغبية التي كنت تركبها؟ أتذكر كذا وكذا؟

وبعد التفكير في الأمر بشكل أمين ومنصف، انتهيت إلى أن متوسط أداء جوزفين في التاسعة عشرة كان أفضل مما كنت عليه وأنا في نفس عمرها، وهذا — وأنا آسف للاعتراف به — ليس من منطلق المبالغة في إطراء "جوزفين".

ولذلك كنت بعد هذا إذا ما أردت أن أنبه جوزفين إلى خطأ ما كنت أبدأها بالقول: "لقد أخطأات يا جوزفين، ولكن يعلم الله أن خطأك ليس أسوأ من أخطاء عديدة وقعت فيها؛ فانت لم تولدي ولديك القدرة على الحكم على الأمور، وإنما يأتي هذا مع الخبرة، وإنك أفضل مما كنت أنا عليه حينما كنت في مثل عمرك؛ فقد كنت أرتكب العديد من التصرفات الحمقاء، وأنا لا أميل كثيراً لانتقادك أو انتقاد أي شخص، ولكن ألا ترين أنه من الأفضل لو أنك فعلت كذا وكذا؟".

ليس من الصعب أن تسمع سرداً لأخطائك إذا بدأ من ينتقدك بالتواضع والاعتراف لك بأنه هو الآخر ليس معصوماً من الخطأ.

يعمل "إي. جي. ديلستون" مهندساً في "براندون" - "مانيتوبا" بكندا، وقد كان هذا المهندس يعاني مشاكل مع سكرتيرته؛ فالخطابات التي كان يمليها عليها كانت تعود إليه للتتوقيع عليها، وفي كل صفحة خطآن أو ثلاثة —وها هو السيد "ديلسون" يحكى لنا كيف عالج هذه المشكلة:

"لم يكن معروفاً عنى براعتي في اللغة الإنجليزية أو الإملاء؛ وذلك مثل كثير من المهندسين ، وعلى مدار عدة أعوام كنت أحتفظ في مكتبي بمجلد أسود ذي دليل هجائي، وكان هذا الكتاب يحتوى على الكلمات التي أجده صعوبة في

هجائها ، وعندما بدا لى واضحًا أن مجرد كشف الأخطاء لن يجعل السكريتيرة تقوم بمزيد من التصحيح والمراجعة اللغوية، فقررت أن أنهج أسلوبًا آخر، وعندما وقع تحت يدي أول خطاب وجدت فيه أخطاء، جلست مع السكريتيرة، وقلت لها:

"إن هذه الكلمة تبدو لى إلى حد ما غير صحيحة؛ فهي من الكلمات التي أجد دائمًا صعوبة في كتابتها، وهذا هو السبب الذي جعلني أبدأ في كتابة هذا الكتاب الهجائي (وفتحت الكتاب على الصفحة المطلوبة). نعم، ها هي، وأنا أهتم الآن بالإملاء؛ لأن الناس يحكمون علينا الآن من خلال خطاباتنا، والأخطاء الإملائية تشوّه صورتنا المهنية".

ولا أدرى ما إذا كانت قد نسخت كتابي أم لا، ولكن منذ أن جرى ذلك الحوار انخفض معدل تكرار الأخطاء الإملائية لديها بشكل هائل.

وقد اهتدى الأمير المهدب "بيرنهارد فون" إلى ضرورة هذا منذ عام 1909 ، وكان وقتها المستشار الإمبراطوري لألمانيا، وكان يجلس على العرش وقتها "ويلهلم" الثاني — ويلهلم المغدور؛ ويلهلم المتغطرس، ويلهلم آخر القياصرة الألمان — والذي أعد جيشًا وأسطولاً كان يفخر بأن يمدوه أن يقضى بهما على أعدائه.

ثم وقع شيء مذهل: فقد قال القيصر أشياء لا تصدق — أشياء هزت القارة، وأدت إلى العديد من الانفجارات التي هز صداحاها جميع العالم؛ ومما زاد الأمر سوءًا إداء القيصر ببعض التصريحات العلنية تجاه إنجلترا، وأعطى تصريحًا ملكيًّا بنشر هذه التصريحات في جريدة الـ "ديلى تليغراف"، ومن هذا، على سبيل المثال، تصريحه بأنه الألماني الوحيد الذي يشعر بالحب تجاه إنجلترا، وأنه كان يبني أسطولاً لمواجهة الخطر الياباني، وأنه هو الوحيد الذي أنقذ إنجلترا من أن تداس كرامتها في التراب من قبل الروس والفرنسيين، وأن حملته قد مكنت اللورد "روبرت" من هزيمة البويريين في جنوب إفريقيا.. وهلم جرا.

وعلى مدى مائة عام من السلام لم تصدر كلمات مثل هذه الكلمات المذهلة عن ملك أوربي غيره، وثارت صجة هائلة أصابت السياسيين الألمان بالذهول، ووسط كل هذا الرعب أصبح القيصر مذعورًا، واقتصر على الأمير "فون" — المستشار الإمبراطوري — أن يتحمل المسئولية. نعم، لقد أراد القيصر من "فون" أن يعلن مسئوليته عن كل هذا، وأنه هو الذي نصح مليكه بأن يقول هذه الأشياء الفظيعة .

ولكن "فون" اعترض قائلًا : "ولكن ، جلالتك، يبدو لى أنه من المستحيل تماماً أن يظن أحد — سواء في ألمانيا أو في إنجلترا — أننى يمكن أن أكون قد نصحتكم بقول مثل هذا الكلام".

وبمجرد أن تلفظ "فون" بهذه الكلمات أدرك أنه ارتكب خطأ فادحًا، وانفجر القيصر غضباً.

وصاح به قائلاً: "إذن فأنت تعتبرنى أحمق، وأننى ارتكبت أخطاءً ما كنت أنت لترتكبها أبداً؟!".

وهنا أدرك "فون" أنه كان ينبغي عليه أن يمدح قبل أن ينتقد ، ولكن بما أن هذا كان قد فات أوانه فإنه فعل ثانى أفضل الخيارات المتاحة؛ حيث مدح بعد أن انتقد ، وقد صنع بذلك المعجزات.

رد فون بأسلوب مفعم بالاحترام قائلاً: "ما قصدت ذلك؛ فجلالتكم تفوقنى فى نواح عديدة — ليس فقط فى المعرفة العسكرية وفى شئون الأسطول، ولكن فى العلوم الطبيعية أيضًا؛ فلطالما استمعت فى إعجاب لجلالتكم وأنت تتحدثون عن الباروميتر، وإرسال البرقيات اللاسلكية، أو أشعة الراديو، أما أنا فأجهل كل أنواع العلوم الطبيعية، للأسف، وليس لدى معرفة بالكيمياء أو الفيزياء، وليس بمقدوري شرح أبسط الظواهر الطبيعية، ولكننى، عوضًا عن هذا، لدى فقط بعض المعرفة التاريخية، وربما بعض الصفات المفيدة فى أمور السياسة — وخاصة فى الدبلوماسية.

هنا أشرق وجه القىصر حين مدحه فون ومجدده، بينما حط من قدر نفسه؛ حيث قال: "ألم أقل لك دائمًا إننا نكمل بعضنا بشكل يعلمه الجميع ؟ ولابد أن نتآزر معًا — وهذا ما سنفعله !".

وتصافح مع فون، ليس مرة واحدة، بل مرات عديدة، وفي وقت لاحق من ذلك اليوم زادت حماسته بشكل جعله يقول وقد أحكم قضتيه: "إذا تكلم أحد بسوء عن الأمير "فون"؛ فسوف أكلم أنفه".

وهكذا أنقذ "فون" نفسه فى إحدى المرات، ولكن من جهة أنه كان دبلوماسيًا بارعًا وقع فى خطأ؛ حيث كان ينبغي عليه أن يبدأ بالحديث عن عيوبه ومميزات ويلهم — لا أن يشير إلى أن القىصر سفيه وبحاجة إلى وصىٌّ. إذا كانت عبارات قليلة تحط فيها من قدر نفسك وتمدح الطرف الآخر سوف تحول ملِكًا مغروراً متغطرسًا إلى صديق وفى؛ فعليك أن تخيل ما يمكن أن يفعله التواضع والمدح فى تعاملاتنا اليومية؛ فإن استخدام هذا الأسلوب بالشكل الصحيح يمكن المعجزات فى العلاقات الإنسانية.

إن الاعتراف بأخطائك — حتى إذا لم تكن قد أصلحتها — من الممكن أن يقنع الآخر بتغيير سلوكه، وقد برهن "كلارينس زيرهوسين". من ميريلاند، على هذا منذ وقت قريب عندما وجد ابنه البالغ من العمر خمسة عشر عاماً يدخن.

يقول السيد كلارينس : "لاشك أننى لم أكن أريد لـ "ديفيد" أن يدخن، ولكننى أنا وأمه ندخن ، وكنا نعطيه دائمًا قدوة سيئة، وقد شرحت لـ "ديفيد" كيف أننى بدأت التدخين عندما كنت فى نفس عمره تقريباً، وبكيفى أن النيكوتين قد أخذ أفضلاً ما لدى؛ بحيث أصبح من المستحيل تقريباً أن أقطع عن التدخين. لقد ذكرته بمدى سوء الحال الذى أصابنى وأنه ينبغي عليه أن يقلع عن التدخين.

إننى لم أهدده أو أجبره على الإقلاع عن التدخين، أو أحذره بشأن مخاطر التدخين، ولكن كل ما فعلته هو أننى أوضحت له كيف وقعت فى شرك

التدخين، وأوضحت ماذا تعنى لى السجائر.  
لقد فكر فى الأمر لفترة، ثم قرر أن يقلع عن التدخين حتى الانتهاء من دراسته الثانوية، ومع مرور السنين لم يدخن "ديفيد"، ولم تعد لديه الرغبة فى فعل هذا أبداً.  
ونتيجة لتلك المحادثة قررت أنا نفسى أن أقلع عن التدخين، وبمساندة أسرتى نجحت فى هذا".  
والقائد الناجح يسير على هذا المبدأ:

### 3 مبدأ

تحدث عن أخطائك قبل أن تنتقد الشخص الآخر.

## الفصل الرابع

### ليس هناك من يحب أن يتلقى الأوامر

سعدت ذات مرة بتناول العشاء مع السيدة "إيدا تاربيل" عميدة كتاب السيرة الأمريكية، وعندما أخبرتها بأنني أقوم بإعداد هذا الكتاب دخلنا في مناقشة ذلك الموضوع بالغ الأهمية: ألا وهو الانسجام مع الناس، وقد أخبرتني أنها في أثناء كتابتها لسيرة "أوين دى يونج" التقت برجل عَمِيل مع "أوين" في نفس المكتب ثلاث سنوات، وقد قال هذا الرجل إنه خلال كل هذا الوقت لم يسمع "أوين" يصدر أمرًا لأحد؛ بل كان يطرح اقتراحات دون أوامر. وعلى سبيل المثال لم يقل أوين أبدًا : "افعل هذا أو ذاك"، أو "لا تفعل هذا أو ذاك"، بل كان يقول: "يمكنك أن تفكّر في هذا"، أو "هل تعتقد أن هذا سيفلح؟"، وكان دائمًا ما يقول في نهاية خطابه : "ما رأيك في هذا؟"، وعندما كان يلقي نظرة على خطاب لأحد مساعديه كان يعطى الآخرين الفرصة لأن يفعلوا الأشياء بأنفسهم ؛ ولم يأمر مساعديه أبداً بشيء — بل كان يتركهم يفعلونه حتى يتعلّموه من أخطائهم .

إن مثل هذا الأسلوب يُسهّل على المرء أن يصحّ الأخطاء، كما أنه يحفظ كبراء الشخص ويعطيه الشعور بالأهمية، كما أنه يساعد على التعاون، لا الثورة .

إن الاستياء الذي قد يترتب على أمر تصدره بشكل فيه غطرسة قد يستمر لوقت طويلاً؛ حتى لو كان الأمر بهدف تصحيح موقف سيئ للغاية، وهذا هو "دان سانتاريلى" المدرس بإحدى المدارس المهنية في بنسلفانيا — يحكى لأحد فصولنا كيف قام أحد طلابه بإغلاق المدخل المؤدي إلى إحدى ورش المدرسة بترك سيارته فيه بشكل غير قانوني، واندفع أحد المدرسين إلى الفصل، وسأل بأسلوب متعرج: "سيارة من تلك التي تغلق الطريق؟".  
وعندما أجاب الطالب صاحب السيارة صاح به المدرس قائلاً: "أبعد هذه السيارة الآن وإنما ربطتها بسلسلة وسحبتها للخارج".

والآن، لاشك في أن الطالب أخطأ، فما كان ينبغي عليه أن يوقف سيارته هناك ، ولكن منذ ذلك اليوم فصاعداً، لم يكن هذا الطالب وحده هو الذي استاء من تصرف هذا المدرس، بل إن جميع الطلاب في الفصل كانوا يفعلون كل ما يسعهم لمضايقة هذا المدرس وإثارته.

كيف كان بإمكانه أن يتعامل مع هذا الموقف بشكل مختلف؟ لو أنه سأل بشكل لطيف: "سيارة من التي تقف في الطريق المؤدي إلى الورشة؟"، ثم أشار بعد ذلك إلى أنه لو تم إبعاد السيارة عن الطريق فسيصبح بإمكان

السيارات الأخرى الدخول والخروج، ولكن الطالب قد أبعدها عن طيب خاطر، وما كان هو زملاؤه سوف يستاءون أو يصيّبهم الصنيق.

إن طرح الأسئلة لا يجعل الأوامر مستساغة فقط، بل إنه غالباً ما يحفز الإبداع في الشخص الذي تأسّله، غالباً ما يقبل الناس الأمر لو أنهم شاركوا في اتخاذ القرار الذي أدى إلى إصدار الأمر.

يعمل "إيان ماكدونالد" — من جوهانسبرغ بجنوب إفريقيا — بوظيفة مدير عمل لأحد المصانع الصغيرة المتخصصة في إنتاج قطع غيار أدوات القياس العملية، وكان هذا الرجل قد سُنحت له فرصة لقبول طلبية ضخمة ، ولكنه كان متأكداً أنه لن يستطيع إنجازها في الموعد المحدد؛ فالورش لديها طلبيات أخرى تقوم بتصنيعها، كما أن الفترة القصيرة لإتمام الطلبية جعلت من المستحيل عليه أن يقبل هذه الطلبية.

وبدلاً من أن يدفع موظفيه إلى الإسراع في العمل وإتمام الطلبية على عجلة، قام بعقد اجتماع للجميع، وشرح لهم الموقف وأخبرهم بمدى المكاسب التي ستعود على الشركة وعليهم لو أنهم استطاعوا إنتاج هذه الطلبية في الموعد المحدد، ثم بدأ يطرح أسئلة :

"هل هناك ما يمكننا فعله لإتمام هذه الطلبية؟".

"هل يستطيع أي منكم أن يفكر في طرق جديدة لإنتاج هذه الطلبية في المصنع بحيث يجعل من الممكن قبول هذه الطلبية؟".

"هل هناك أية طريقة لتعديل ساعات العمل أو توزيع المهام بحيث يساعدنا على إتمام هذه الطلبية؟".

واقتصر الموظفون العديد من الأفكار وأصرّوا على أن يقبل الطلبية، وتعاملوا مع الطلبية من خلال شعار "يمكننا أن نفعلها"، وبالفعل تم قبول الطلبية وإنتاجها وتسليمها في الموعد المحدد.

والقائد الناجح دائمًا ما يستخدم ...

#### مبدأ 4

اطرح أسئلة بدلًا من أن تصدر أوامر مباشرة.

## الفصل الخامس

### دع الشخص الآخر يحفظ ماء وجهه

منذ عدة سنوات واجهت شركة الكهرباء العامة مهمة دقيقة تمثلت في تنحية "تشارلز ستينميتر" من رئاسة أحد الأقسام في الشركة. وقد كان "ستينميتر" عبقرًياً من الدرجة الأولى في الكهرباء ، ومع هذا فقد فشل كرئيس لقسم الحسابات، ولكن لم تجرؤ الشركة على جرح شعوره؛ فقد كان شخصاً لا يستغنى عنه، كما أنه كان مرهف الحس؛ ولذلك قامت الشركة بإعطائه لقىًّا جديداً، يجعلوه المهندس الاستشاري للشركة، وهو لقب جدير لعمل كان يقوم به بالفعل، وعيّنوا شخصاً آخر للقيام برئاسة القسم. وكان "ستينميتر" سعيداً.

وهكذا فعلها مسئولو شركة الكهرباء؛ فقد ناوروا لتنحية هذا الرجل شديد الحساسية من موقعه دون أن يثروا عاصفة؛ وذلك بإعطائه فرصة حفظ ماء وجهه.

وبالله من أمرهم أن تمنح الآخر الفرصة لحفظ ماء وجهه! ياله من أمر له أهمية حيوية للغاية ! وبما لهم من قلة أولئك الذين يتوقفون للتفكير فيه! فنحن نقسّو على مشاعر الآخرين ؛ حيث نفعل ما نريد على حساب غيرنا؛ فنتصيد الأخطاء، ونطلق التهديدات، وننتقد طفلاً أو موظفاً دون حتى أن نفكر فيما يتضمنه هذا من إساءة لكريبياء الآخرين، بينما بعض التفكير لدقائق قليلة، أو ربما كلمة أو كلمتان فيهما مراعاة لمشاعر الآخرين — كل هذا من شأنه أن يخفّ كثيراً من الألم .

دعنا نتذكر هذا عندما نجد أنفسنا مضطرين — على غير رغبتنا — إلى ذلك الشيء الذي تكرهه النفس: وهو فصل أو توبيخ أي موظف.

سوف أقتبس لك الآن جزءاً من خطاب كتبه لـ "مارشال إيه جرينجر"، أحد المحاسبين القانونيين ؛ حيث يقول : "أن تستغنى عن موظف فهذا أمر كريه للنفس، وأن يستغنى هو عنك فهذا أمر أكثر كراهة، إن طبيعة عملنا تعتمد على كونه عملاً موسمياً؛ لذلك نضطر إلى الاستغناء عن كثير من موظفينا بعد الانتهاء من تسويات ضريبة الدخل.

وهناك عبارة متداولة في مهنتنا، وهي أنه "ليس هناك من يستمتع بفصل العمال والموظفين"؛ ولذلك جرت العادة أن تتم عملية الفصل بأسرع ما يكون، وعادة ما يكون هذا على النحو التالي : "تفضل بالجلوس "سيد سميث". لقد انتهى الموسم وليس لدينا مهام أخرى لك، وتعرف بالطبع أننا قمنا بتعيينك فقط من أجل موسم الذروة .. إلخ".

ويؤدي هذا إلى شعور الموظفين بخيبة الأمل، وأن — معظمهم غالباً — قد عملوا في حقل الحسابات طوال حياتهم، وهم لا يكرون أى حب للشركة التي تستغنى عن العمال دون أية مراعاة لمشاعرهم.

وقد قررت منذ وقت قريب أن أقوم بالاستغناء عن موظفينا الموسميين مع بعض الكياسة والمراعاة لمشاعرهم، ولذلك كنت أقوم بزيارة كل واحد منهم ولكن بعد أن يفكرون بعنابة في العمل الذي سيعمل به خلال الشتاء، وكانت أقول ذلك بعبارة مثل: سيد "سميث"، لقد أديت عملاً رائعاً، (إذا كان قد فعل هذا)؛ ففي تلك المرة التي أرسلناك فيها إلى شركة كذا كانت أمامك مهمة شاقة، وقد واجهت صعوبات جمة؛ ولكنك حققت نجاحاً بارغاً، ونريدك أن تعرف أن الشركة فخورة بك، وأنت تمتلك ما يؤهلك، فأمامك طريق طويل في أي مكان ستعمل به، وشركتنا تثق فيك وتدعوك، ونرجو ألا تنساها.

ماذا كان أثر هذا؟ كان الشخص يفصل ولديه مشاعر أفضل بكثير تجاه فصله مقارنة بالوضع الأول؛ فهو لا يشعر بأنه قد خُذل، ويعرف أنه لو كان لدينا عمل له فسوف نبيه، وأتنا إذا احتجنا إليه مرة أخرى؛ فسوف يأتيانا وهو يُكِّن لنا حباً شخصياً عارماً.

في جلسة من جلسات دورتنا التدريبية قام عضوان في الفصل بمناقشة الآثار السلبية للانتقاد مقابل الآثار الإيجابية لإتاحة الفرصة للشخص الآخر لحفظ ماء وجهه.

حكى "فريد كلارك هاريسبرج"، من بنسفانيا، عن واقعة حدثت في شركته؛ حيث قال: "في أحد اجتماعات الإنتاج أخذ نائب رئيس الشركة في طرح أسئلة لاذعة للغاية على أحد مشرفى الإنتاج، فيما يتعلق بإحدى العمليات الإنتاجية، وكانت نبرة صوته عدوانية، وكان يهدف إلى التأكيد على سوء الأداء من جانب المشرف، ومن منطلق رغبته في عدم الوقوع في الحرج أمام أقرانه عمد المشرف إلى أن يكون غامضاً في ردود أفعاله، وقد جعل هذا نائب الرئيس يفقد أعصابه فأخذ يعنف المشرف ويتهمه بالكذب.

إن أية علاقة عمل كانت قبل هذه المواجهة كانت سوف تنهى خلال هذه اللحظات القليلة، ومنذ ذلك الوقت أصبح هذا المشرف عديم الفائدة للشركة بعد أن كان في الأساس من العمال الأ��اء، وبعد ذلك بشهور ترك هذا المشرف الشركة ليعمل بإحدى الشركات المنافسة؛ حيث يقوم هناك بعمل رائع على ما أعتقد".

كانت "آنا مازون" أحد أعضاء فصولنا التدريبية، وقد سردت لنا واقعة أخرى حدثت في عملها، ولكنَّ هناك فارقاً كبيراً في الأسلوب والنتائج. والسيدة "مازون" متخصصة في التسوق بإحدى شركات تعبئة الأغذية، وكانت أول مهمة كبيرة توكل إليها هي تجربة تسويق منتج جديد. تقول: "عندما وصلت نتائج التجربة صدمت؛ فقد ارتكبت خطأً فادحاً في التخطيط، وكان لابد من إعادة التجربة مرة أخرى، ومما زاد الأمر سوءاً أنه لم يكن أمامي أى وقت

لمناقشة هذا مع مديرى قبل الاجتماع الذى كان مقرراً فيه أن أقدم تقريري عن المشروع.

وعندما طلب منى أن أعرض التقرير كنت أهتز خوفاً ، وفعلت كل ما أستطيع حتى لا أنهار؛ ولكننى قررت ألا أبكي، وأجعل كل هؤلاء الرجال يقولون إن السيدات لا يستطيعن أداء الأعمال الإدارية لفطر العاطفة لديهن، وأعددت تقريراً موجزاً، وذكرت أنه بسبب حدوث خطأ ما؛ فسأقوم بإعادة الدراسة قبل الاجتماع القادم وجلست وأناأتوقع من مديرى أن ينفجر غضباً.

ولكنه شكرنى على عملى، وقال لى إنه ليس غريباً أن يخطئ شخص فى مشروع جديد، وأنه يثق فى أن الدراسة المعادة ستكون دقيقة ومفيدة للشركة، وأكدد لى أمام جميع زملائى أنه يثق بي وأنه يعرف أننى فعلت ما بوسعي، وأن عدم الخبرة — وليس عدم القدرة — كان هو السبب فى الخطأ. لقد خرجت من الاجتماع وأنا فخورة ، وعزمت على ألا أخذل مديرى مرة أخرى.

إذا كنا على صواب وكان الشخص الآخر مخطئاً تماماً، فإننا نحطم كبرياءه يجعله يفقد ماء وجهه. ويقول رائد الطيران الفرنسي والمؤلف الأسطوري "أنطونى دى سانت إكزيبيرى": "ليس لى أى حق فى أن أقول أو أفعل شيئاً من شأنه أن يقلل من صورة الرجل أمام نفسه؛ فليس المهم رأى فى، وإنما المهم رأيه فى نفسه؛ فالإساءة لكرامة رجل .. جريمة".

إن القائد الحقيقى داماً يتبع هذا المبدأ:

مبدأ 5

دع الشخص الآخر يحفظ ماء وجهه.

## الفصل السادس

### كيف تدفع الناس إلى النجاح؟

كان "بيت بارلو" أحد أصدقائي القدامى، وكان يقدم عرضاً بالسيرك يجمع بين كلب وحصان صغير يدعى "بونى"، وقد قضى حياته يسافر مع فرق "السيرك" وعروض المتنوّعات، وقد كنت أحد مشاهديه وهو يدرب الكلاب الجديدة على عرضه، وقد لاحظت أنه بمجرد أن تظهر على الكلب أية بوادر تحسن فقد كان "بيت" يشجعه ويعطيه لحمًا، ويعامله كما لو أنه فعل شيئاً عظيمًا. وليس هناك جيد؛ فمدربو الحيوانات يستخدمون نفس هذا الأسلوب منذ قرون.

ولكنني أتساءل : لماذا لا نستخدم هذا الأمر الفطري عند محاولتنا تغيير الناس، في حين أنها نستخدمه عند محاولة تغيير الكلاب؟ لماذا لا نستخدم قطعة اللحم بدلاً من السوط؟ لماذا لا نستخدم المدح بدلاً من النقد؟ فلتتمدد حتى مع أقل بادرة تحسن؛ لأن هذا سيدفع الشخص الآخر إلى الاستمرار في التحسن.

يقول عالم النفس "جييس لير" في كتابه "ليس لدى الكثير يا عزيزي؛ فأنا لا أملك سوى ذاتي" : "المدح كضوء الشمس الدافئ لروح الإنسانية، ولن نستطيع أن ننمو وننذهر بدونه، ومع هذا ففي الوقت الذي يجد المرء في نفسه استعداداً كبيراً لأن ينفت على الآخرين ريح النقد الباردة، سنجد أنه أيضًا عازماً بعض الشيء على أن يقدم لهم أشعة المدح الدافئة مثل الشمس".<sup>7</sup> بمقدوري الآن أن أسترجع شريط حياتي، وأعرف المواضع التي غيرت فيها كلمات المدح مسار مستقبلي تغييراً — حاداً — ألا نستطيع أن تقول عن نفسك هذا الكلام؟ إن التاريخ مليء بأمثلة مدهشة لسحر المدح المثير.

ومن ذلك على سبيل المثال: كان هناك طفل في العاشرة من عمره يعمل في أحد المصانع في نابلس، وكان يتوق إلى أن يكون مغنياً، ولكن معلمه الأول ثبّط من عزيمته، وقال له: "إنك لا تستطيع الغناء؛ فليس لديك أي صوت على الإطلاق؛ فصوتك يشبه اصطدام الريح في مصراع النافذة.

أما أمه — تلك الفلاحة الفقيرة — فقد احتوته بذراعيها وامتدحته، وأخبرته أنه بإمكانه أن يغني، ولاحظت بعدها بالفعل تحسناً عليه، وقد كانت تسير حافية القدمين؛ حتى توفر له مالاً ليدفع به ثمن دروس الموسيقى، وهذا المدح والتتشجيع من قبل الأم غيرَ مجرِّي حياة الابن واسمه "إينريكو كارلوسو"، والذي أصبح أعظم وأشهر المغنّين في عصره.

ومع بداية القرن التاسع عشر، كان هناك شاب في لندن يطمح أن يكون كاتبًا، ولكن بدا أن كل الظروف تقف ضده؛ فلم يستطع الذهاب للمدرسة أكثر من أربع سنوات، ودخل أبوه السجن لعجزه عن دفع ديونه، وغالبًا ما كان هذا الشاب يعاني آلام الجوع، وفي نهاية الأمر حصل على عمل؛ حيث كان يقوم بلصق بطاقات التعريف بالمنتج على زجاجات الدهان الأسود في أحد المخازن التي تعج بالفتران، وكان ينام بالليل في غرفة كئيبة مع اثنين غيره من الأطفال — وهما اثنان من أطفال الأزقة الذين يعيشون في أحياء لندن الفقيرة. كانت لديه ثقة ضعيفة جدًا في قدرته على الكتابة حتى إنه خرج متسللاً في جوف الليل ليرسل بأول مخطوط يكتبه حتى لا يسخر منه أحد، ولكن قصصه لاقت الرفض واحدة تلو الأخرى، وأخيراً جاء يوم عظيم، وُقِيلَت له قصة، صحيح أنه لم يتلق عنها قرشًا واحدًا، ولكن أحد المحررين امتدحه وقدره، وقد فرح بهذا فرحاً شديداً جعله يتتجول في شوارع لندن بلا هدف، وقد سالت دموعه على وجنتيه.

لقد غير المدح والتقدير اللذان حصل عليهما — من خلال نشر قصته — مسار حياته كلها؛ لأنه لو لا هذا التشجيع لظل طوال حياته يعمل بالمصانع التي تعج بالفتران.

وهناك طفل آخر في لندن كان يكسب قوته بعمله كاتبًا بأحد المتاجر، وكان يضطر للقيام في الساعة الخامسة ليكنس متجر الملابس الجاهزة، ويعمل عملاً شاقاً طوال أربع عشرة ساعة يومياً، وكان هذا بلا شك عملاً شاقاً تماماً، ولذلك كان يحتقره، وبعد عامين لم يستطع تحمل هذا العمل، ولذلك استيقظ ذات صباح، ولم ينتظر حتى يتناول إفطاره، وسار على قدميه مسافة خمسة عشر ميلاً ليتحدث مع أمه التي كانت تعمل مديرة منزل.

كان منفعلاً بشدة، وأخذ يتسلل لها ويبكي، وأقسم أنه سيقتل نفسه لو أنه بقي بعد ذلك في هذا المتجر، وبعد ذلك كتب خطاباً طويلاً مفعماً بمشاعر الحزن إلى مدرس قديم يخبره فيه بأنه مكسور الفؤاد؛ حيث إنه لم يعد يرغب في الحياة، مما كان من هذا المدرس إلا أن قدم له بعض المدح، وأكد له أنه بالفعل شخص ذكي جداً ويصلح لأشياء أفضل من هذا، وعرض عليه العمل كمدرس.

وقد غير هذا المدح مسار حياة هذا الطفل، وترك أثراً دائمًا على تاريخ الأدب الإنجليزي؛ حيث استمر هذا الطفل يؤلف كتبًا عديدة كانت من أكثر الكتب مبيعاً، واستطاع هذا الطفل أن يحصد ما يزيد على مليون دولار من خلال قلمه، وربما تكون قد سمعت عنه من قبل فهو "إتش. جي. ويلز".

إن استخدام المدح بدلاً من النقد يمثل مفهوماً أساسياً من تعاليم "بي. إف. سكينر" عالم النفس المشهور والمعاصر، وقد أثبتت هذا العالم من خلال التجارب على الحيوانات أنه عندما يقل النقد إلى أقصى حد، ويتم التأكيد على

المدح، فإن هذا يدعم الأشياء الجيدة التي يفعلها الناس ويضعف الأشياء السيئة لعدم الاهتمام بها.

وقد استخدم "جن رينجلزبو" من نورث كارولينا — هذا الأسلوب مع أطفاله، وقد كانت وسيلة الاتصال الرئيسية بين العديد من الأسر وقتها هي من خلال الصياح بهم — خاصة فيما بين الآباء والأبناء، وقد كان من جراء هذا أن أصبح الأطفال أسوأ مما كانوا بعد كل جلسة صياح يتعرضون لها، وبما وكان هذه المشكلة لا نهاية لها.

قرر السيد "رينجلزبو" أن يستخدم بعض المبادئ التي تعلمتها في دورتنا في حل مشكلته؛ حيث يقول : " لقد قررنا أن نجرب استخدام المدح بدلاً من التركيز على أخطائهم، وقد كان هذا صعباً في الوقت الذي كنا لا نرى فيه إلا الأشياء السلبية التي يفعلونها، وكان صعباً علينا أن نجد فيهم ما نمدحه، وأفلحنا في أن نجد أشياء نمدحها وامتدحناهم، وخلال يوم أو اثنين اختلفت بعض السلوكيات المزعجة التي كانوا يقومون بها، ثم بدأ غيرها أيضاً يختفي شيئاً فشيئاً، وبدأوا يستغلون المدح الذي نقدمه لهم، ولم يقتصروا على ترك الأشياء السيئة؛ بل بدأوا يفعلون أشياء حسنة، ولم يصدق أحد منا هذا، ولا شك أن هذا لم يدم طويلاً..."

لم تعد هناك ضرورة لأن نتعامل معهم كما كنا نفعل من قبل؛ حيث أصبح الأطفال يفعلون الصواب أكثر مما يرتكبون الأخطاء — كل هذا كانت نتيجة لمدح أظهر بواحد التحسن في الأطفال بدلاً من انتقاد كل ما يفعلونه من أخطاء.

وهذا الأسلوب يصلح أيضاً في العمل: فقد قام "كيث روبر" — من كاليفورنيا — بتطبيقه على موقف حدث في شركته؛ فقد جاءته بعض المواد في ورشة الطباعة، وكانت ذات جودة عالية جداً، وكان العامل الذي يقوم بهذا العمل موظفاً جديداً يجد صعوبة في التكيف مع العمل، وكان مشرفه منزعجاً مما اعتبره موقفاً سلبياً من الموظف تجاه العمل، وكان يفكر جدياً في إنهاء خدمته.

وعندما اطلع السيد "روبر" على هذا الموقف ذهب بنفسه إلى الورشة وتحدث مع هذا الموظف الشاب، وأخبره عن سعادته البالغة بالعمل الذي قدمه له منذ وقت قريب، وأوضح له أنه أفضل عمل رأه في هذه الورشة منذ فترة، وأوضح له بالضبط أسباب جودة عمله، ومدى أهمية إسهام هذا الشاب بالنسبة للشركة.

هل تعتقد أن هذا قد أثر على موقف هذا الموظف تجاه الشركة؟ خلال أيام فقط كان هناك تحول تام؛ فقد أخبر بعضاً من زملائه بالحوار، وكيف أن شخصاً في الشركة يقدر العمل الجيد، ومنذ ذلك اليوم فصاعداً أصبح مخلصاً ومتفائلاً في العمل.

إن ما فعله السيد "روبر" لم يكن مجرد إطراء وامتداح هذا العامل بالقول: "إنك شخص جيد"، بل إنه يبين له أسباب جودة عمله بالضبط، وبما أنه قد حدد إنجازاً معيناً بدلاً من أن يقول له عبارات إطراء عامة فقد أصبح مدحه ذا قيمة أكبر للشخص الذي مدحه؛ فالجميع يحبون أن يتلقوا المدح والثناء، ولكن عندما يكون محدوداً، فإنه يبدو صادقاً وليس مجرد شيء تقوله لتشعر الشخص الآخر بالرضا والسعادة.

لتذكر أننا جميعاً نتوق للتقدير والاستحسان، وأننا على استعداد لفعل كل ما يسعنا من أجل هذا، ولكن ليس هناك من يريد النفاق والكذب — سأعيدها مرة أخرى: المبادئ الموجودة في هذا الكتاب لا تفلح إلا إذا نبعث من القلب؛ فأنا لا أدعو إلى مجموعة من الحيل، وإنما أتحدث عن أسلوب جديد للحياة.

إني أتحدث عن تغيير الناس ، فإذا استطعت أنا وأنت أن نجعل الناس الذين تعامل معهم يدركون ما لديهم من كنوز مخبأة، فإننا نستطيع أن نفعل ما هو أكثر من تغيير الناس؛ حيث يمكننا أن نعيد تشكيلهم تماماً.

إذا كنت تعتقد أن هذه مبالغة فاستمع إلى هذه الكلمات الحكيمة من "ويليام جيمز" — أحد أشهر الفلاسفة وعلماء النفس في تاريخ أمريكا:

مقارنة بما ينبغي أن تتحلى به من صفات، فنحن فقط نصف متنبهين، كما أنها لا تستغل سوى جزء بسيط من مواردنا العقلية والبدنية. والإنسان يعيش في عزلة عن قدراته الحقيقية؛ فهو يمتلك قدرات ذات أشكال متعددة، ولكنه عادة لا يستخدمها.

نعم، فأنت — يا من تقرأ هذه السطور — لديك قدرات ذات أشكال متعددة، ولكنك عادة لا تستخدمها، ومن هذه القدرات التي ربما لا تستخدمها بالشكل الكامل قدرتك السحرية على مدح الناس، وجعلهم يدركون إمكانياتهم الدفينة. إن هذه القدرات تخبو في ظل النقد، وتنمو في ظل التشجيع، ولكن تكون قائداً مؤثراً للآخرين طبقاً...

## مبدأ 6

امدح أقل بادرة تحسن، وامدح كل تحسن. كن "صادق ا فى تقديرك، وسخي ا فى مدحك".

## الفصل السابع

### امتحن الآخرين سمعة حسنة

ماذا تفعل لو أن شخصاً بدأ يهمل في عمله بعد أن كان عاملاً نشيطاً؟ قد تفصله، ولكن هذا في الحقيقة لن يحل المشكلة. قد توبخه لكن هذا عادة ما يؤدي إلى الاستياء. كان هناك ميكانيكي يعمل تحت رئاسة "هنري هنري" مدير مشروع خدمي في شركة كبيرة في "لويول"، في إنديانا. لقد وجد "هنري" أن أداء هذا الميكانيكي لم يعد مرضياً، وبدلاً من أن يفصله أو يهدده قام السيد "هنري" باستدعائه إلى مكتبه وحادثه بصدق وحماس.

يقول السيد "هنري": "بيل، إنك ميكانيكي بارع، وقد عملت معنا فترة لا بأس بها من السنوات، وأصلاحت العديد من السيارات بشكل أثني عليه العملاء، وفي حقيقة الأمر؛ فقد عبر عدد من العملاء عن إعجابهم بالعمل الجيد الذي قمت به، ومع هذا ففي الآونة الأخيرة زاد الوقت الذي تستغرقه في كل مهمة، ولم يعد عملك على المستوى الذي كنت عليه من قبل، وبما أنك كنت بارعاً وماهراً في الماضي؛ فإنني واثق في أنه قد يهمك أن تعرف أنني لست سعيداً بهذا الوضع، وربما أمكننا معاً أن نجد طريقة ما لمعالجة هذه المشكلة".

وقد أجاب "بيل" بأنه لم يدرك أنه كان يقصر في أداء واجباته، وأكد للمدير أن العمل الذي كان يوكل إليه لم يكن فوق مستوى خبرته، وأنه سوف يحاول أن يتحسن في المستقبل.

هل وقى بما قال؟ يمكن أن تكون واثقاً من أنه فعل هذا؛ فقد أصبح مرة أخرى ميكانيكيّاً سريعاً ودقيقاً، فمع هذه السمعة — التي وصفها السيد هنري وأثنى عليها حتى يسعى للحفاظ عليها — كيف يتأنى له أن يفعل شيئاً آخر غير أن يقوم بعمل يساوى ما كان يؤديه في الماضي؟

يقول السيد "صامويل فوكلين" — والذي كان رئيساً لشركة "بالدورين لوكوموتيف": "إن الشخص العادي يمكن أن تقوده بكامل إرادته إذا كنت تتمتع باحترامه، وإذا أظهرت أنك تحترمه لمهاراته يتمتع بها".

وباختصار، إذا أردت أن تحسن من شخص في ناحية ما فتصرف كما لو كانت الصفة التي تسعى لخلقها فيه تمثل إحدى خصائصه البارزة، يقول شكسبير: "افترض الفضيلة إذا لم تجدها"، وربما كان من الأسلم أن تفترض أن تعلن صراحة أن الشخص الآخر لديه ميزة أو فضيلة، وأنك تريد منه أن ينميتها. أعطه سمعة حسنة يسعى للحفاظ عليها وسوف يبذل قصارى جهده حتى لا يخيب أملاك فيه.

وفي كتابها "حياتي مع ميترلينك"، تذكر لنا "جورجيت ليبلانك" مثالاً لتحول هائل في شخصية سيدة بلجيكية متواضعة المستوى.

لقد كتبت قائلة: "كانت إحدى الخادمات من فندق مجاور تأتيني بالوجبات، وكانت تسمى "مارى غسالة الأطباق"; وذلك لأنها عملت كمساعدة في قسم غسل الأطباق، وكانت قاسية إلى حد ما، وحولاء العين، ومتقوسة الساقين، وفقيرة الجسد، والروح.

وذات يوم بينما كانت تحمل طبق المكرونة بين يديها الحمراوين قلت لها مبادراً: "مارى، إنك لا تعرفين ما بداخلك من كنوز".

ومع اعتيادها على كتمان مشاعرها انتظرت مارى للحظات قليلة دون أن تجرؤ حتى على أن تومن أية إيماءة خوفاً من وقوع كارثة إظهار مشاعرها، ثم وضعت الطبق على المنضدة، وتنهدت قائلة ببراءة: "سيدي.. إنني لم أر ذلك في نفسي أبداً"، ولم تتشكك أو تطرح أي أسئلة، بل عادت إلى المطبخ وهى تكرر ما قلته لها: لقد كان هذا تعبيراً منها عن مدى قوة إيمانها بنفسها، والذى جعلها لا ترى فى كلامى نوعاً من الاستهزاء، ومن ذلك اليوم فصاعداً، أصبح ينظر لها بعين الاعتبار إلى حد ما، ولكن كان التحول الأكبر فى شخصية "مارى" نفسها؛ فمن منطلق اعتقادها بأنها تملك كنوزاً خفية بدأت تهتم بوجهها وجسدها حتى بدأ شبابها الذابل يزدهر ويختفى بعضًا من دمامتها إلى حد ما.

وبعد شهرين أعلنت أنها ستتزوج قريباً من ابن أخي الطباخ، وقالت لى: "سوف أكون سعيدة"، ثم شكرتني، وهكذا تغيرت حياتها تماماً بسبب عبارة صغيرة.

وهكذا أعطت "جورجيت ليبلانك" "مارى غسالة الأطباق" سمعة تسعى لأن تصل إليها وتحققها، وهذه السمعة هي التي حولت حياتها.

كان "بيل باركر"، مندوب مبيعات لإحدى شركات الأغذية فى فلوريدا - كان سعيداً جداً بخط الإنتاج الذى تطربه شركته فى الأسواق، ولكنه انزعج عندما وجد أن أحد أصحاب متاجر الأغذية الكبرى المستقلة يرفض عرض منتجه فى متجره، وظل "بيل" يفكر فى هذا طوال اليوم، وقرر أن يعود إلى المتجر قبل أن يذهب للمنزل ويكرر محاولته مرة أخرى.

قال: "جاك، منذ أن تركتك هذا الصباح أدركت أننى لم أعطك صورة كاملة عن منتجنا الجديد، وحرر بي تقديرك لو أعطيتى بعضًا من وقتك؛ حتى أخبرك فيه بالمزايا التى أهملتها، ولقد احترمت فيك أنك دائمًا لديك الرغبة فى الاستماع، وأنك من الحكمة بحيث تغير رأيك لو ثبت لك بالحقائق ضرورة هذا". هل رفض "جاك" أن يستمع مرة أخرى؟ لا .. ليس بعد أن منحه سمعة طيبة يحاول أن يحافظ عليها.

ذات صباح أصيب الدكتور "مارتين فيتزهو" - طبيب الأسنان - الأيرلندي بصدمة عندما أخبرته إحدى مريضاته بأن الحامل المعدنى الذى تستخدمه

لمضمضة فمها لم يكن نظيفاً . صحيح أنها كانت تشرب من الكوب وليس من اليدين، ولكن المؤكد أن استخدام المعدات الملوثة لا يتطابق مع العرف المهني. وعندما رحلت المريضنة عاد الدكتور "فيتزهو" إلى مكتبه الخاص ليكتب رسالة قصيرة إلى الخادمة التي كانت تأتي مرتين أسبوعياً لتنظيف مكتبه، وقد كتب قائلاً:

عزيزي "بريدجيت":

قليلًا جدًا ما أراك، وكنت أفكّر أن أشكرك على النظافة الرائعة التي تقومين بها، وبذكر هذا أود أن أخبرك بأنه بما أن ساعتين فقط لمرتين في الأسبوع تمثلان فترة زمنية قصيرة جدًا؛ لذلك أرجو أن يكون لديك وقت فراغ للعمل نصف ساعة إضافية من آن لآخر، إذا كنت تشعرين بأنك بحاجة لفعل الأشياء التي تتطلب تنظيفًا من آن لآخر مثل تنظيف حاملات الأكواب، وما شابه ذلك ، وسوف أدفع لك بالطبع مقابل هذا الوقت الإضافي.

يقول الدكتور "فيتزهو": "وفي اليوم التالي عندما دخلت مكتبي وجدت المكتب الخشبي قد تم تلميعه بحيث أصبح كالمرآة، وكذلك كان الكرسي — والذي كنت أكاد أنزلق من فوقه تقريرًا، وعندما ذهبت لغرفة الكشف وجدت حامل الأكواب في وعائه ألمع وأنظف ما يكون ، وهكذا استطعت أن أمنح هذه السيدة سمعة تسعى لأن تصل إليها، وانطلاقاً من هذا التلميح، فاقت هذه السيدة كل مجهوداتها السابقة ، ومع هذا لم تأخذ أي وقت إضافي في عمل هذه الأشياء".

وعندما نظرت السيدة "روث هوبكينز" معلمة الصف الرابع — في بروكلين، نيويورك — إلى قائمة فصلها في العام الدراسي الأول من الدراسة شاب سعادتها وفرحتها ببداية العام الدراسي شيء من القلق، فسوف يكون في فصلها هذا العام "تومى": المعروف بأنه أسوأ طفل في المدرسة، وقد كان مدرسواه في الصف الثالث كثيراً ما يشكون منه لزمائهم والمدير وأى شخص يستمع لهم، فلم يكن فقط مجرد طفل شقي بل كان يتسبب في إفساد الانضباط في الفصل، ويدخل في مشاحرات مع الأولاد، ويضايق البنات، ويتعامل بوقاحة مع المدرس، وكان سلوكه يزداد سوءاً كلما كبر، وكانت حسته الوحيدة هي قدرته على التعلم بسرعة، وإتقان الأعمال المدرسية بسهولة.

وقررت السيدة "هوبكينز" أن تواجه مشكلة "تومى" في الحال، وعندما قامت بتحية الطلاب الجدد وجهت لكل واحد منهم تعليقاً بسيطاً، مثل: "روز"، كم هو فستان جميل ذلك الذي تلبسينه! "إليشيا"، سمعت أنك ترسمين بشكل جميل — وعندما جاءت إلى "تومى" نظرت مباشرة إلى عينيه قائلة: "تومى، أعرف أنك قائد بالفطرة، وسوف أعتمد عليك لمساعدتي في جعل هذا الفصل أحسن فصل في الصف الرابع هذا العام" ، ودعمت من هذا التعليق خلال الأيام الأولى من خلال امتداح كل ما يفعله "تومى" ، وتوضح كيف يبين

هذا أنه طالب جيد، وعندما منحته المدرّسة سمعة طيبة يسعى لتحقيقها، فإن هذا الطفل لم ينشأ أن يخذل مدرسته، وكان عند حسن ظنها به. إذا أردت أن تتفوق في هذا الدور القيادي الصعب — الذي يتمثل في تغيير مواقف أو سلوكيات الآخرين — فيجب استخدام:

### مبدأ 7

**أعط الشخص الآخر سمعة طيبة يجعله يسعى لأن يكون عند حسن ظنك به؛ وذلك بتحقيقها في نفسه.**

## الفصل الثامن

### اجعل الخطأ يبدو سهل الإصلاح

كان لي صديق عَزَبُ في الأربعين من عمره، وعندما خطب إحدى الفتيات أقنعته بأن يتلقى دروساً في السباحة. يقول هذا الرجل وهو يحكى لي: "يعلم الله أنني كنت بحاجة إلى دروس في السباحة؛ وذلك لأنني بدأت تعلم السباحة منذ عشرين عاماً، وربما كان أول مدرب عرفته هو الذي قال لي الحقيقة؛ حيث قال لي: إن كل ما أفعله خطأ، وإنه علىّ أن أنسى كل شيء وأبدأ من جديد، ولكن هذا ثبط من عزيمتي، ولم يعد لدى أي حافز للاستمرار؛ ولذلك تركت تعلم تلك الرياضة."

أما المدرب التالي فربما كان يكذب علىّ، ولكنني أحببت كذبه، فقد قال لي بهدوء: على الرغم من أنني لا أجيد السباحة إلا أن أساسيات السباحة عندي على ما يرام، وأكد لي أنني لن أجد صعوبة في تعلم بعض الخطوات القليلة، وكان المدرب الأول قد أحبطني من خلال تأكيده على أخطائي؛ أما المدرب الثاني فقد قام بالعكس؛ فقد ظلل يمتدح كل الأشياء التي أفعلها بشكل سليم، ويقلل من حجم أخطائي إلى أقصى حد، وطمأنني قائلاً: "إن لديك لياقة عالية بالفطرة"، والآن فإن فطرتي تقول لي إنني كنت وساكرون دوماً سِيَاحاً من الدرجة الرابعة، ومع هذا، فأنا في أعماق قلبي مازلت أفضل اعتقاد أنه ربما يقصد ما يقوله، وفي حقيقة الأمر فإنني كنت أدفع له ليقول هذا، ولكن لماذا كان يبرر هذا؟

على أية حال، فإني متأكد أنني الآن أصبح أفضل مما كنت سأكون عليه لو أنه لم يخبرني بأنني أتمتع بلياقة عالية؛ فقد كان هذا يشجعني ويعطيني الأمل ويخلق لدى الرغبة في التحسن".

إذا أخبرت طفلك أو زوجتك أو أحد موظفيك بأنه غبي في شيء ما، وأنه لا موهبة له فيه ، وقد قلت ذلك بشكل خاطئ تماماً؛ فإنك تدمر بذلك كل حافز لديه تقريراً للسعى للتحسين، ولكن إذا استخدمت الأسلوب العكسي بأن تكون كثيراً ما تقوم بالتشجيع، وتجعل الأشياء تبدو سهلة، وتدع الشخص الآخر يعرف أنك تؤمن بقدراته على فعلها، وأن لديه ميلاً دفيناً لفعل هذا الأشياء - فإنه بذلك سيتدرّب طوال الوقت كى يتفوق.

وقد كان "لويل توماس" — فنان العلاقات الإنسانية البارع يستخدم هذا الأسلوب؛ فقد كان يعطيك الثقة ويملؤك شجاعة وإيماناً، وعلى سبيل المثال كنت قد قضيت إجازة نهاية الأسبوع مع السيد "توماس" وزوجته، وفي ليلة الأحد طلباً مني أن ألعب مباراة بريديج ودية. بريديج؟ لا. لا، لست أنا؛ فأنا لا

أعرف شيئاً ألبته عن هذه اللعبة، فقد كانت دائمًا سرّاً غامضاً بالنسبة لي. لا.. لا.. مستحيل!

أجابني "لويل" قائلاً: "لماذا يا "ديل"؟ إنها ليست صعبة على الإطلاق؛ فهي لا تحتاج إلا إلى ذاكرة وحسن تقدير، وأنت قد كتبت مقالات عن الذاكرة، وستجد هذه اللعبة سهلة عليك، وستجد أنها تناسبك تماماً".

وبسرعة ودون أن أدرك ما أفعل وجدت نفسي للمرة الأولى على طاولة البريدج — كل هذا لأنني سمعت من يقول لى إنني لدى استعداد وميول طبيعي لها؛ ولأنهم سهلاًوا اللعبة لي.

والحديث عن البريدج يذكّرنى بـ "إيلي كلبرتسون"، والذى تمت ترجمة كتابه عن البريدج لعشرات اللغات، وباع ما يزيد على المليون نسخة، ومع هذا فقد أخبرنى بأنه ما كان ليمتهن لعبه البريدج لولا أن امرأة شابة أكدت له أن لديه ميلاً طبيعياً لهذه اللعبة.

وعندما جاء إلى أمريكا عام 1922 حاول أن يحصل على عمل في تدريس الفلسفة وعلم الاجتماع ولكنه فشل. ثم حاول بيع الفحم، ولكنه فشل في هذا أيضًا، ثم حاول بيع القهوة وفشل للمرة الثالثة.

وقد كان يلعب البريدج أحياناً، ولكن لم يطرأ بذهنه في تلك الأيام أنه سيعلم هذه اللعبة، ولم يكن هذا الرجل ضعيفاً فقط في لعب الورق ولكنه كان عنيداً أيضاً؛ فقد كان يطرح أسئلة كثيرة، ويتحرى كثيراً في الورق بعد رمييه بما يجعل الناس تعرف عن اللعب معه.

ثم تقابل بعد ذلك مع مدربة بريدج جميلة تسمى "جوزفين ديلون"، ثم أحبها وتزوجها، ولاحظت مدى عنايته في تحليل أوراقه، وأقنعته بأنه يتمتع بعصرية كامنة على طاولة الورق، وكان هذا التشجيع وحده هو الذي جعله يمتهن لعبه البريدج، وذلك كما أخبرنى هو بنفسه.

وقد أخبرنا كلارنس م. جونز - معلم بإحدى دوراتنا في أوهايو - كيف أنه استطاع تغيير حياة ابنه تماماً من خلال تشجيعه، وجعل الأخطاء تبدو سهلة الإصلاح.

في عام 1970 جاء "ديفيد" - الذي كان يبلغ من العمر وقتها خمسة عشر عاماً - ليعيش في "سينسيناتي"، وكان قد عاش حياة شاقة؛ حيث تعرض عام 1958 لحادث سيارة أدت لإصابته بجرح عميق في رأسه تاركاً أثراً كبيراً له على جبهته، وفي عام 1960 انفصل والداه، وانتقل ليعيش مع أمه في دالاس بتكساس، وحتى بلوغه الخامسة عشرة قضى معظم سنواته الدراسية في فصول خاصة لذوى التعليم البطيء؛ وذلك طبقاً للنظام الدراسي في دالاس، وربما كان الأثر الذي تركه هذا الجرح على جبهته هو الذي جعل إدارة المدرسة تقرر أنه لديه إصابة في المخ تجعله غير قادر على الأداء بالمستوى الطبيعي، وكان متخللاً سنتين عن مجموعته العمرية؛ ولذلك كان في الفصل الدراسي

السابع، ومع هذا لم يكن يحفظ جداول الضرب، وكان يجمع على أصوات يديه، ويستطيع القراءة بصعوبة.

وقد كان هناك نقطة إيجابية؛ فقد كان يحب العمل في أجهزة الراديو والتليفزيون، وكان يريد أن يصبح مهندسًا في إصلاح أجهزة التليفزيون، وقد شجعتُ فيه هذا، وأوضحت له أنه بحاجة إلى الرياضيات لكي يكون مؤهلاً للتدريب على هذا، وقررت أن أساعده على أن يصبح بارغاً في هذه المادة، وحصلنا على أربع مجموعات من بطاقات التعليم التي تشبه أوراق اللعب: الضرب، القسمة، الجمع، الطرح، وفي أثناء فحصنا للأوراق كنت أضع إجاباته الصحيحة في كومة الأوراق المستبعدة، فإذا أخطأ "ديفيد" كنت أعطيه الإجابة الصحيحة، ثم أضع البطاقة في كومة الورق المكرر، وكنت أكرر المدح له مع كل بطاقة صحيحة يحصل عليها خاصة إذا كان قد أخفق فيها قبل ذلك، وفي كل ليلة كنا نفحص الورق المعاد حتى لا تبقى أية بطاقة، وكنا كل ليلة نحسب وقت التدريب بساعة توقيت، ووعدت "ديفيد" بأنه إذا استطاع أن يجيب عن كل الأوراق بشكل صحيح في ثمانى دقائق — دون أية إجابة خاطئة — فسوف نتوقف عن أداء هذا التدريب كل ليلة، وبدا هذا الهدف مستحيلاً بالنسبة لـ ديفيد؛ ففي الليلة الأولى استغرق 52 دقيقة وفي الثانية 48 ثم 45 ثم 44، ثم أقل من الأربعين، ومع كل انخفاض في عدد الدقائق كنت أحضنه أنا وزوجتي، ومع نهاية الشهر أصبح بمقدوري أن يجيب عن كل أسئلة البطاقات إجابة صحيحة في أقل من ثمانى دقائق، وعندما كان يحقق أقل تقدم كان يتطلب أن يفعله مرة أخرى، وقد اكتشف اكتشافاً رائعاً هو أن التعلم أمر سهل وممتع.

وكان من الطبيعي أن تزيد درجاته في الجبر، وكم هو سهل هذا الجبر عندما تستطيع إجراء عملية الضرب! ولقد ذهل ديفيد عندما وجد نفسه قد حصل على تقدير (جيد جداً)؛ لأن هذا لم يحدث معه من قبل، وحدثت تغييرات أخرى بشكل سريع للغاية، فتحسن قراءته سريعاً، وبدأ يستخدم موهبته الطبيعية في الرسم. وفي وقت لاحق من العام الدراسي كلفه مدرس العلوم بإقامة معرض، فاختار أن يقوم بتصنيع سلسلة مجسمات عالية الدقة لتوضيح أثر الدوافع، وقد تطلب هذا مهارة ليس فقط في الرسم وصنع المجسمات، ولكن في الرياضيات التطبيقية، وقد حصل المعرض على الجائزة الأولى في معرض العلوم في المدرسة، ودخل مسابقة المدينة، وفاز بالمرتبة الثالثة على مستوى المدينة.

لقد تأخر هذا الطفل عامين دراسيين، وكان يقال له إن لديه تخلفاً عقلياً، وكان زملاؤه يسمونه "فرنكيشتاين"، ويخبرونه بأن مخه لابد أنه قد تسرّب خارج الجرح الذي في رأسه. وفجأة اكتشف هذا الصبي أن بإمكانه حقاً أن يتعلم وينجز أشياء رائعة — والنتيجة، أنه منذ النصف الأخير للعام الدراسي الثامن، وحتى المدرسة الثانوية لم يفشل أبداً في أن يكون في قائمة الشرف؛

وفي المدرسة الثانوية تم اختياره في جمعية الشرف، الوطنية؛ فبمجرد أن اكتشف أن التعليم سهل تغيرت حياته بأكملها.  
فإذا أردت مساعدة الآخرين على التطور تذكر...

مبدأ 8

قم بالتشجيع — اجعل الخطأ يبدو سهل الإصلاح.

## الفصل التاسع

### اجعل الناس سعداء بفعل ما تريده منهم

في عام 1915 أصيبت أمريكا بالذهول؛ فعلى مدى ما يزيد على عام كانت الدول الأوروبية تفتكت ببعضها بمعدل غير مسبوق من قبل طوال تاريخ الصراعات الدموية للجنس البشري. هل كان من الممكن أن يحل السلام؟ لم يكن أحد يستطيع معرفة هذا، ولكن "ودرو ويلسون" عزم على أن يحاول، فقرر أن يرسل ممثلاً شخصياً (مبعوث سلام) للتشاور مع حنرالات أوروبا.

وكان "ويليام جينينجز بريان" — وزير الخارجية وداعي السلام — يتوجه للذهاب في هذه المهمة، وكان يرى فيها فرصة ليؤدي خدمة عظيمة تخلد اسمه، ولكن "ويلسون" اختار شخصاً آخر — هو صديقه الحميم ومستشاره الكولونيال "إدوارد إم. هاوس"، وكانت المهمة الشائكة أمام "هاوس" هي إخبار "بريان" بهذه الأخبار التي لن تسعده، دون أن يؤذى مشاعره.

يقول "هاوس" في مذكراته: "كان واضحًا أن "بريان" أصيب بخيبة أمل عندما سمع أنني سأذهب إلى أوروبا كمبعوث للسلام، وقال إنه كان قد خطط للذهاب بنفسه.

فأجبته بأن الرئيس رأى أنه لن يكون من الحكمة أن يقوم أي شخص بهذا بشكل رسمي، وأن ذهابه كان سيجذب قدرًا كبيرًا من الاهتمام، وسوف يتسائل الناس عن سبب وجوده هناك.

هل ترى هذا التلميح؟ فمعنى هذا أن "هاوس" يقول لـ "بريان" إن مكانته أكبر من أن يقوم بهذه المهمة، وقد رضى "بريان" بهذا.

وهكذا كان الكولونيال بدهائه وتمرسه في الحياة يتبع قاعدة من أهم قواعد العلاقات الإنسانية. اجعل الشخص الآخر سعيدًا دائمًا بما تقترح عليه فعله.

وقد اتبع "ودرو ويلسون" هذه السياسة حتى عندما دعا "ويليام جيبس ماك أدو" للاشتراك في حكومته، وكان هذا أعلى شرف يمنحه لأي شخص، ومع هذا فقد قدم ويلسون هذه الدعوة بطريقة جميلة في عرض الأمور؛ لقد أعطاني بتشكيل مجلسه، لقد كان لديه طريقة جميلة في عرض الأمور؛ لكن الانطباع بأنني بقبولى هذا الشرف العظيم أكون قد أسيط له معروفاً، ولكن للأسف لم يكن ويلسون يتبع هذه السياسة دائمًا؛ ولو فعل هذا لكان قد غير مسار التاريخ، وعلى سبيل المثال لم يجعل ويلسون مجلس الشيوخ ولا الحزب الجمهوري سعداء بدخول أمريكا عصبة الأمم؛ حيث رفض اصطحاب قادة الحزب الجمهوري البارزين من أمثال "إيليهو روت" أو "تشارلز إيفانز" أو

"هنرى كابوت لودج" إلى مؤتمر، وبدلًا من هذا اصطحب معه أشخاصًا مغموريين من حزبه، وبهذا أهمل الجمهوريين، ورفض أن يجعلهم يشعرون بأن فكرة عصبة الأمم هي فكرتهم أيضًا، كما هي فكرته، ورفض أن يكون لهم أي دور، ونتيجة لهذه المعالجة القاسية للعلاقات الإنسانية قوض منصبه، ودمر صحته، ومات في وقت مبكر، وتسبب لأمريكا في أن تظل خارج عصبة الأمم - باختصار، لقد غير تاريخ العالم.

وليس السياسيون والدبلوماسيون وحدهم هم الذين يستخدمون هذا الأسلوب، فها هو "ديل أو فيريرى" من ولاية إنديانا، يحكى لنا كيف شجع أحد أبنائه الصغار على أن يفعل واجباته اليومية المكلف بها طواعية، والتي تمثل في جمع ثمار الكمثرى من تحت الأشجار؛ لكن لا يضطر الشخص الذي يقوم بجز الحشائش للتوقف لجمعها، ولم يكن "جييف" (ابنه) يحب القيام بهذا وكان دائمًا إما أنه لا يفعل هذا مطلقاً، أو يفعله بطريقة تفتقد الدقة؛ بحيث كان الشخص الذي يقوم بجز الحشائش يجمع ما تركه من الكمثرى، وبدلًا من أن أواجهه بهذا قلت له ذات يوم: "جييف"، سأعقد معك صفقة: سأعطيك دولاراً لكل سلة مليئة بالكمثرى تقوم بجمعها، ولكن بعد أن تنتهي سأخذ منك دولاراً لو وجدت أية ثمرة كثيرة باقية في الحديقة — ما رأيك؟ وكما هو متوقع فلم يقتصر فقط على جمع الكمثرى، ولكن كان علىَّ أن أراقبه حتى لا يقطف من الأشجار ليملأ السلة.

وأعرف رجلًا كان يضطر لرفض العديد من الدعوات التي توجه إليه للقاء خطبة، وقد تكون هذه الدعوات من أصدقاء أو من أشخاص أصحاب فضل عليه، ولكنه كان يفعل ذلك ببراعة بحيث كان الشخص الآخر يقنع برفضه. كيف كان يفعل هذا؟ لقد كان يفعل ذلك ليس فقط من خلال التحدث عن أنه مشغول للغاية، أو أنه مرتبط بهذا وكذا — لا.. وبعد أن كان يعبر عن تقديره للدعوة وأسفه لعدم قدرته على قبولها كان يقترح متحدثًا بديلاً. وبعبارة أخرى: لم يكن يعطى الشخص الآخر أي وقت ليشعر بعدم السعادة من جراء رفضه، بل كان يغير تفكير الشخص الآخر سريعاً، ويوجهه إلى شخص آخر يمكن أن يقبل الدعوة.

وها هو "جانتر شميدت" — الذي تلقى دورتنا في ألمانيا الغربية — يحكى لنا عن موظفة في متجر الأغذية الذي كان يديره، كانت تملأ وتضع بطاقات الأسعار المناسبة على الأرفف التي تعرض فيها البضائع، وقد كان هذا يسبب الحيرة وشكوى العملاء بسبب عدم إتقانها، ولم تفلح معها مذكرات أو تعنيف أو مواجهات مباشرة، وفي النهاية استدعاها السيد "شميدت" إلى مكتبه، وأخبرها بأنه اختارها لتكون مشرفة على وضع بطاقات الأسعار في جميع المتاجر، وأنها ستكون مسؤولة عن وضع البطاقات في المكان المناسب على جميع الأرفف، وقد غيرت هذه المسئولية وللقب الجديد من موقفها في الحال، وقامت بواجباتها كما ينبغي منذ ذلك الوقت فصاعداً.

أمور صيامية! ربما، ولكن هذا هو ما قيل لـ "نابليون" عندما ابتدع وسام جوقة الشرف، وقام بتوزيع 150 ألف وسام على جنوده، ومنح خمسة عشر من جنرالاته لقب "مارشالات فرنسا"، وسمى قواته "الجيش العظيم"، وقد تلقى نابليون نقداً لاذعاً بسبب هذا، وقيل إنه يعطى "لعيّاً" لمحاربين تمرسوا على الحرب، فرد عليهم "نابليون" قائلاً: "إنما يحكم الرجال باللعب".

لقد أفلح أسلوب منح الألقاب والسلطة مع "نابليون"، وسوف يفلح معك أنت، وعلى سبيل المثال كانت صديقتي — السيدة "إرنست جينت" من نيويورك — تعانى من مشكلة مع بعض الأطفال الذين كانوا يلعبون في حدائقها ويخربونها وتقول إنها جربت النقد، والملاطفة، ولكن لم يفلح أى منهم، ثم حاولت بعد هذا أن تمنح أسوأ عضو في هذه العصابة لقباً وشعوراً بالسلطة، فجعلته "مخبرها السرى"، وكلفتة بمسؤولية منع أى شخص من دخول حدائقها، وحلت بهذا مشكلتها؛ حيث قام "مخبرها السرى" بإشعال نار في الحديقة الخلفية، وقام بتسخين قطعة حديد حتى احمرت، وهدد بها أى شخص يخطو لداخل الحديقة.

وينبغى على القائد الفعال أن يضع الإشارات التالية في ذهنه عندما يتحتم عليه تغيير موقف أو سلوك:

1. كن صادقاً. لا تعد بشيء لا يمكنك الوفاء به. دعك مما سيعود عليك من فائدة، وركز على ما سيعود على الشخص الآخر من فائدة.
2. اعرف بالضبط ما تريد أن يفعله الشخص الآخر.
3. ضع نفسك مكان الشخص الآخر. اسأل نفسك ما الذي يريد الشخص الآخر.
4. فكر في الفوائد التي ستعود على الشخص من جراء فعل ما تقتربه عليه.

5. وفق بين هذه الفوائد وبين رغبات الشخص الآخر.

6. عندما تعرض طلبك ضعه في شكل ينقل للشخص الآخر حقيقة أنه سيستفيد شخصياً من فعل هذا؛ فمن الممكن أن نعطي أمراً بشكل جاف كالآتي: "جون، سيأتينا عملاء غداً، وأحتاج منك أن تنظف وترتب المخزن؛ ولذلك عليك أن تكنسه وتضع البضائع المخزونة في أكوام منسقة فوق الأرفف، بالإضافة إلى تلميع طاولة البيع"، كما يمكننا أن نعبر عن نفس هذه الفكرة من خلال التوضيح لجون ما سيجيئه من فوائد من جراء القيام بهذه المهمة: "جون.. إن لدينا مهمة لابد من إتمامها الآن؛ لأننا لو أنجزناها الآن فلن تواجهنا بعد هذا أية مشكلة، وسوف أحضر بعض العملاء غداً لنعرض عليهم مرافقنا، وأريد أن أعرض عليهم المخزن ولكنه الآن في شكل سيء — فلو استطعت أن تكنسه وتضع البضائع المخزونة في أكوام منتظمة فوق الأرفف — بالإضافة إلى تلميع طاولة البيع — فهذا من شأنه أن يجعلنا نبدو

أكثر فاعلية، وستكون بذلك قد قمت بدورك في إعطاء صورة جيدة عن الشركة.

هل سيكون "جون" سعيداً بفعل ما تقترحه عليه؟ قد لا يكون سعيداً جدًا، ولكنه سيكون أسعد مما لو لم توضح له ما سيعود عليه من فوائد؛ فعندما تفترض أنك تعرف أن "جون" مهمتهم بشكل المخزن الذي يعمل فيه، وبالإسهام في إعطاء صورة جيدة عن الشركة، فإن هذا سيجعله متعاوناً أكثر في معظم الأحوال، كما أنه سيتضح من خلال هذا العرض للأمر أن هذه المهمة كانت ستتم إن آجلاً أم عاجلاً، وبفعلها الآن، سيكون قد وفر على نفسه فعلها بعد هذا.

من السذاجة أن تعتقد أنك ستحصل دائمًا على رد فعل إيجابي من الآخرين عندما تستخدم هذه الوسائل، ولكن خبرة معظم الناس تشير إلى أن فرصتك أكبر في تغيير المواقف بهذه المبادئ بما لو لم تستخدمها — ولو زادت نجاحاتك بنسبة 10% فقط فإنك ستكون قائداً أكثر فاعلية بنسبة 10% بما كنت عليه من قبل، وهذه فائدة لك.

تزداد احتمالات قيام الناس بما تريده منهم عندما تستخدم:

## مبدأ 9

**اجعل الشخص الآخر سعيداً بفعل الشيء الذي تقترح عليه فعله.**

## الخلاصة

كن قائداً غالباً ما تنطوي مهمة القائد على تغيير اتجاهات وسلوكيات الناس، فإليك بعض المقترنات لتحقيق ذلك:

**المبدأ 1**

**ابداً بالمدح والتقدير الصادق.**

**المبدأ 2**

**نبه الآخرين إلى أخطائهم بشكل غير مباشر.**

**المبدأ 3**

**تحدث عن أخطائك قبل أن تنتقد الآخرين.**

**المبدأ 4**

**اطرح أسئلة بدل ا من أن تصدر أوامر مباشرة.**

**المبدأ 5**

**دع الشخص الآخر يحفظ ماء وجهه.**

**المبدأ 6**

**امدح أقل بادرة تحسن، وامدح كل تحسن، وكن صادقا في تقديرك، وسخي ا في مدحك.**

**المبدأ 7**

**أعط الشخص الآخر سمعة طيبة يجعله يسعى لأن يكون عند حسن ظنك به؛ وذلك بتحقيقها في نفسه.**

**المبدأ 8**

**قم بالتشجيع، واجعل الخطأ يبدو سهل الإصلاح.**

**المبدأ 9 اجعل الشخص الآخر سعيد ا بفعل الشيء الذي تقترح عليه فعله.**

# أقصر طريق للتميز

## لويل توماس

هذه المعلومات المتعلقة بسيرة "ديل كارنيجي" كتبت كمقدمة للطبعة الأولى لـ "كيف تؤثر على الآخرين وتكسب الأصدقاء"، وقد أعدنا نشرها في هذه الطبعة لنعطي القارئ خلفية أكبر عن "ديل كارنيجي".

كانت ليلة باردة من ليالي شهر يناير عام 1935، ورغم ذلك فإن هذا الطقس السيئ لم يمنع الناس من الحضور؛ حيث احتشد ألفان وخمسين مائة رجل في القاعة الكبرى لفندق بنسلفانيا في نيويورك، وشغّلت جميع المقاعد المتاحة بحلول السابعة والنصف، وفي الساعة الثامنة كانت الحشود المتلهفة مازالت تتواتد على القاعة، وسرعان ما أصبحت الشرفة الراحبة مكتظة بالناس، بل إنه سرعان ما أصبح من الصعب أن تجد مكاناً لتقف فيه، وقد وقف مئات الأشخاص يتملّكم التعب بعد يوم شاق من العمل — وقفوا ساعة ونصف ساعة ليشاهدو...، ولكن يشاهدو ماذا؟ عرض أزياء؟

سباق دراجات استمر لستة أيام؟ أو لظهور "كلارك جابل" شخصياً؟ لا .. فهؤلاء الناس قد أغراهم بالذهاب إلى هناك إعلان في إحدى الصحف — فقبل ليلتين وجدوا أمامهم في صحيفة "نيويورك صن" إعلاناً قد شغل صفحة بأكملها يقول:

### تعلم كيف تتحدث بفاعلية استعد للقيادة

قد تقول إن هذا موضوع قديم.. نعم، ولكن صدق أو لا تصدق إنه في أكثر المدنوعيّاً خلال كсад تسبب في دفع عشرين بالمائة من السكان إلى تلقي إعانت البطالة والفقر إلى غير ذلك.. يخرج 2500 شخص من بيوتهم استجابة لهذا الإعلان.

وكان الذين استجابوا من الطبقة الاقتصادية الراقية — المسؤولون وأصحاب الأعمال وأصحاب المهن.

وقد جاء هؤلاء الرجال والنساء ليستمعوا إلى افتتاحية دورة من إحدى الدورات وأكثرها فاعلية عن: "التحدث الفعال والتأثير على الناس في العمل"، وهي الدورة التي يقدمها معهد "ديل كارنيجي" للتتحدث الفعال وال العلاقات الإنسانية.

لماذا حضر ألفان وخمسين فرد من رجال وسيدات الأعمال؟  
هل بسبب تعطش مفاجئ لمزيد من التعليم الذي عز بسبب الكسد؟

بالطبع لا.. لأن هذه الدورة كانت تقدم كل موسم على مدى الأربعة والعشرين عاماً الماضية لحشود كبيرة من الناس في الفنادق المختلفة في نيويورك، وخلال هذه الفترة تم تدريب ما يزيد على خمسة عشر ألفاً من العاملين في مجال الأعمال والمهنيين عن طريق "ديل كارنيجي"، بل إن المؤسسات الضخمة المتحفظة التي تتشكل في فاعلية مثل هذه الدورات من أمثال شركة ويستنجهاوس إلكتريك، وشركة "ماك جرو - هيل" للنشر، وشركة بروكلين يونيون للغاز الطبيعي، والغرفة التجارية في بروكلين؛ والمعهد الأمريكي لمهندسي الكهرباء، وشركة نيويورك للهواتف — كل هذه الشركات قامت بعقد هذه الدورة في فروعها لمصلحة موظفيها ومسئوليها.

إن توافد هؤلاء الناس للحصول على هذه الدورة التدريبية بعد عشر أو عشرين سنة من انتهاء دراستهم — سواء كانت دراسة ثانوية أو جامعية — يعد دليلاً واضحاً على القصور الشديد في نظامنا التعليمي.

ما الذي يريد هؤلاء الناس دراسته؟ هذا سؤال مهم! وللإجابة عنه أجرت جامعة شيكاغو، والجمعية الأمريكية لتعليم الكبار، ومدارس جمعية الشباب المتدربين المتحدة — دراسة على مدى سنتين.

وقد كشفت الدراسة أن الاهتمام الأول للبالغين هو الصحة، كما كشفت أن اهتمامهم الثاني يتمثل في الاهتمام بتنمية مهاراتهم في العلاقات الإنسانية؛ فهم يريدون أن يعرفوا وسائل الانسجام مع الآخرين والتأثير عليهم، وهم لا يريدون أن يصبحوا خطباء، ولا يحبون الاستماع إلى الكثير من الكلام الطنان عن علم النفس؛ بل يريدون اقتراحات يمكنهم تنفيذها على الفور في أعمالهم، وعلاقاتهم الاجتماعية في بيوتهم.

هذا هو ما أراد هؤلاء البالغون دراسته، أليس كذلك؟ يقول الذين قاموا بهذه الدراسة: "حسناً.. عظيم.. إذا كان هذا ما يريدونه فسوف نعطيه لهم".

وعندما بحثوا عن كتاب وجدوا أنه لم يتم كتابة أى دليل عملى يساعد الناس على حل المشاكل اليومية التي يواجهونها في علاقاتهم الإنسانية.

وما وجدوه كان مختلفاً تماماً عما يحتاج إليه هؤلاء البالغون؛ فعلى مدى مئات السنين كتبت المجلدات العلمية عن اللغة اليونانية واللاتينية والرياضيات المتطرفة، وهي موضوعات لا يلقى لها الشخص البالغ العادى أى اهتمام، أما في الموضوع الوحيد الذى لديه تعطش لمعرفة ورغبة حقيقية لمرشد ومساعد فى فهمه - فليس هناك شيء عنه.

وهذا ما يفسر حضور 2500 شخص من البالغين واحتشادهم في القاعة الكبرى لفندق بنسلفانيا استجابة للإعلان الذى تم نشره في الجريدة؛ ففى هذه القاعة وجدوا أخيراً الشيء الذى طالما تاقوا إليه وسعوا.

أما عندما كانوا في المدرسة الثانوية أو الجامعة، فقد كانوا ينكّبون على الكتب معتقدين أن المعرفة وحدها هي الباب السحرى المؤدى إلى النجاح في

## عالم المال والوظائف.

وبعد أن قضوا سنوات قليلة في حياة الأعمال والحياة المهنية القاسية اتضح لهم زيف اعتقادهم؛ فقد رأوا أن بعضاً من أهم النجاحات في مجال الأعمال يفوز بها رجال لديهم – بجانب معارفهم – القدرة على التحدث بشكل جيد، وكسب الناس إلى وجهة نظرهم، وإقناع الآخرين بأنفسهم وأفكارهم.

وسرعان ما اكتشفوا أنه إذا كان هناك من يطمح إلى ارتداء قبعة القائد وقيادة سفيينة الأعمال، فإن قوة الشخصية والقدرة على الحديث أهم من معرفة أفعال اللغة اللاتينية، وأهم من شهادة من جامعة هارفارد.

وقد وعد الإعلان في صحيفة "نيويورك صن" أن يكون الاجتماع ممتعاً للغاية — وهو ما كان.

لقد اصطف ثمانية عشر شخصاً من المشتركين في الدورة أمام الميكروفون، وأعطي خمسة عشر منهم خمساً وسبعين ثانية فقط لكل شخص ليحكى قصته. بعدها كان يضرب رئيس الجلسة بمطرقة معلقاً انتهاء الوقت، ومعطياً الفرصة للشخص التالي.

ومر الحدث بسرعة بالغة، ووقف المشاهدون ساعة ونصف يشاهدون الأداء. كان المتحدثون يمثلون قطاعاً عريضاً في الحياة؛ فمنهم العديد من مندوبي المبيعات، ومنهم مدير سلسلة متاجر، وصاحب مخبز، ورئيس جمعية تجارية، ومصرفي، ووكيل تأمين، ومحاسب، وطبيب أسنان، ومهندس معماري، وصيدلي كان قد أتى من إنديانا بوليس إلى نيويورك لحضور الدورة، ومحام جاء من هافانا لإعداد نفسه للقاء كلمة مهمة في ثلاثة دقائق.

كان أول متحدث يحمل اسمًا أيرلندياً هو "باتريك جي. أوهير". وقد ولد في أيرلندا وذهب للمدرسة لمدة أربع سنوات فقط، ثم جاء إلى أمريكا وعمل ميكانيكيًا ثم في "صالون تجميل".

أما الآن فقد بلغ الأربعين من عمره، ولديه أسرة تتزايد شيئاً فشيئاً، وأصبح بحاجة إلى مزيد من المال؛ ولذلك جرب بيع الشاحنات.

كان "أوهيرا" يعني من عقده نقص تورقه بحيث كانت تجعله يمشي جيئة وذهاباً أمام أحد المكاتب لعشرات المرات قبل أن يستجمع شجاعته ليفتح الباب، وقد كان محبطاً للغاية كمندوب مبيعات، حتى إنه كان يفكر في العودة مرة أخرى للعمل بيده في إحدى الورش، وذات يوم تلقى خطاباً يدعوه لحضور اجتماع للمؤسسة لتلقى دوره "ديل كارنيجي" في التحدث الفعال.

ولم يكن يرغب في الحضور؛ فقد كان يخشى أن يلتقي العديد من زملائه الذي تخرجوا معه في الجامعة — حيث سيكون وضعه الاجتماعي أقل منهم بكثير — ولكن أصرت زوجته، اليائسة منه، على ذهابه قائلة: "ربما أفادك هذا؛ فيعلم الله أنك بحاجة إلى مثل هذا الاجتماع"، وذهب إلى المكان الذي كان من المقرر أن يعقد فيه الاجتماع، ووقف على الرصيف لخمس دقائق قبل أن يستجمع ما يكفي من الثقة بالنفس لدخول غرفة الاجتماع.

وفي المرات الأولى القليلة التي حاول فيها المتحدث أمام الآخرين كان يصاب بدوار من جراء الخوف، ولكن مع مرور الأسابيع تخلص من هذا الخوف من الجمهور، وسرعان ما اكتشف أنه يحب التحدث، وكلما زاد عدد الذين يتحدث إليهم كان هذا أفضل، كما تخلص من خوفه من الأفراد ومن رؤسائه؛ فقد كان يعرض أفكاره عليهم، وسرعان ما تمت ترقيته في قسم المبيعات، وأصبح من الأشخاص الذين يتمتعون بحب وتقدير كبار في شركته، وفي هذه الليلة في فندق بنسلفانيا وقف "باتريك أوهير" أمام ألفين وخمسمائة شخص وأخذ يحكى عن إنجازاته في أسلوب مرح وممتع، وانفجر الحاضرون في موجات متلاحقة من الضحك، وقل أن تجد من بين محترفي الخطابة من كان يضاهي "باتريك" في أدائه.

وكان المتحدث الثاني هو "جودفري مير"، وكان مصرياً أشيب الشعر، وله أحد عشر طفلاً، وفي أول مرة حاول التحدث في الفصل أصيب بالبكاء، ورفض ذهنه أن يعمل. إن قصة هذا الرجل هي مثال واضح على أن القيادة تنجب نحو الشخص الذي يستطيع التحدث.

كان هذا الرجل يعمل في "وول ستريت" وعاش في "كليفتون" بنيوجيرسي على مدى خمسة وعشرين عاماً، وخلال هذه الفترة لم يقم بدور فعال في شئون المجتمع الذي يعيش فيه، وربما لم يزد عدد من يعرفهم على خمسمائة شخص.

وبعد أن التحق بدورة "كارنيجي" بفترة بسيطة تلقى فاتورة الضرائب، وثار ثورة شديدة من جراء ما كان يراه؛ فقد رأى رسوماً ليس لها أى وجه حق، وكان من عادته قبل ذلك أن يجلس في منزله وهو يغلى غضباً، أو يخرج بالموضع خارج حدود منزله بشكواه لغير أنه. ولكنه هذه المرة ارتدى قبعته، ودخل إلى اجتماع المدينة، وصب جام غضبه على الملا.

ونتيجة لهذا الحديث الغاضب طلب منه مواطنه مدينة كليفتون أن يدخل انتخابات مجلس المدينة، ولذلك أخذ يتنقل بين الاجتماعات على مدى عدة أسابيع متقدماً بإسراف وتبذير البلدية.

وقد تقدم لخوض هذه الانتخابات ستة وتسعون مرشحاً، وبعد فرز الأصوات، تفوق اسم "جودفري" على الجميع، وهكذا وبين عشية وضحاها - تقريراً - أصبح "جودفري" شخصية عامة من بينأربعين ألف شخص في حييه، ونتيجة لكلماته التي كان يلقيها زاد أصدقاؤه ثمانين مرة في ستة أسابيع مقارنة بما استطاع تكوينه من صداقات على مدى الخمسة والعشرين عاماً السابقة.

كان راتبه كعضو في المجلس يعني أنه حصل على أرباح على استثماره في دورة "كارنيجي" تصل إلى 1000%.

أما المتحدث الثالث فقد كان رئيساً لجمعية وطنية لمصنع الأغذية، وحكي لنا كيف أنه كان عاجزاً عن أن يقف ويعبر عن أفكاره في اجتماعات مجلس

الإدارة.

ونتيجة لتعلمها كيف يفكر بنفسه، حدث شيئاً مذهلاً فسر عان: ما أصبح رئيساً للجمعية التي يعمل فيها، ومن خلال هذا الموقع كان ملتزماً بأن يلقي الكلمات في المجتمعات المتعددة التي تعقد في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وكانت مقتطفات من كلامه توزع في وكالة أنباء الأسوشيتد برس، وتنشر في الصحف والمجلات التجارية عبر البلاد.

وخلال عامين — وبعد أن تعلم كيف يتحدث بشكل فعال — حصل على المزيد من الدعاية المجانية لشركته ومنتجاتها أكثر مما استطاع الحصول عليه قبل ذلك بربع مليون دولار كان ينفقها على الإعلانات المباشرة.

وقد اعترف هذا المتحدث بأنه كان قبل ذلك يتتردد في الاتصال ببعض المسؤولين المهمين في مجال الأعمال في "مانهاتن" ليدعوهם لتناول الغداء معه، ولكن نتيجة للوضع الذي أصبح فيه من خلال حديثه أصبح الناس أنفسهم هم الذين يتصلون به ويدعونه لتناول الغداء، ويغتذرون له لتعديهم على وقته. إن القدرة على التحدث هي أقصر الطرق نحو التميز؛ فهي تضع الشخص تحت الأضواء وتبرز الشخص للآخرين، والشخص الذي يستطيع التحدث بشكل مقبول عادة ما يمتدحه الناس بشكل يزيد كثيراً على ما يمتلكه حقاً من مقدرة.

لقد اكتسحت الأمة حركة تعليم الكبار؛ وكانت أعظم قوة في هذه الحركة هي "ديل كارنيجي": ذلك الرجل الذي استمع وانتقد أحاديث وخطبًا للبالغين تزيد على ما سمعه أي رجل آخر؛ فطبقاً لرسم كاريكاتيري تحت عنوان "صدق أو لا تصدق" فقد قام كارنيجي بنقد 150 ألف خطبة، وإذا لم يترك هذا الكم الهائل انتظاراً مثيراً لديك فلتذكر أن هذا يعني نقد خطبة يومياً منذ أن اكتشف كولمبوس أمريكا وحتى الآن، وبعبارة أخرى: لو أن كل من تحدثوا أمام "كارنيجي" قد استغرق كل منهم ثلاث دقائق فقط، وتكلموا أمامه الواحد تلو الآخر فإن هذا كان سيستغرق عشر سنوات من الاستماع ليل نهار حتى ينتهي من سماعهم جميغاً.

إن حياة "كارنيجي" الملية بالتناقضات هي مثال واضح لما يمكن للشخص أن يحققه عندما تسيطر عليه فكرة جديدة، ويشتعل حماسه لها.

ولد "كارنيجي" في مزرعة بـ "ميسوري" على بعد عشرة أميال من أحد خطوط السكك الحديدية، ولم ير أى ترام حتى بلغ الثانية عشرة من عمره، ولكن مع بلوغه السادسة والأربعين كان قد ذهب إلى أقصى الأرض من "هونج كونج" إلى "هامرفيلست"، وذات مرة اقترب من القطب الشمالي أكثر من قرب مراكز قيادة الأدميرال "بيرد" من القطب الجنوبي.

إن هذا الشاب الميسوري الذي كان يجمع الفراولة ويقطع الحشائش من حقول القمح مقابل خمسة سنتات في الساعة، قد أصبح مدرباً لمسؤولي مؤسسات كبرى على فن التعبير الذاتي، ويتلقى مبالغ كبيرة مقابل هذا.

وهذا الشاب الذى كان راعى بقر، وكان يرعى الماشية، ويغذى العجول ويتحطى الحواجز بجود فى ساوز داكوتا الغربية — ذهب بعد ذلك إلى لندن للقيام بعرض تحت رعاية الأسرة المالكة.

وهذا الشاب الذى فشل تماماً فى المرات الأولى التى حاول فيها أن يتحدث للعامة أصبح بعد ذلك مدير أعمالى الشخصى، والفضل لمعظم نجاحاته يرجع إلى التدرب على يد "ديل كارنيجي".

وقد كافح "كارنيجي" كثيراً فى صغره لإكمال تعليمه؛ حيث لازم سوء الحظ دائمًا مزرعته القديمة فى شمال غربى ميسورى، وأمسك بخناقها حتى سقطت ، وعاماً تلو الآخر كان نهر "102" يفيض ويغرق حقول الذرة ويكتسح التبن، وموسمًا بعد موسم كانت الماشية السمينة تمرض وتموت بسبب الكوليرا، وتوقف الناس تماماً عن شراء الماشية والبغال، وهدد البنك بمصادرته المزرعة.

وعندما سيطر الإحباط على الأسرة، قررت بيع المزرعة، وقادت بشراء مزرعة أخرى بالقرب من كلية "ستيت تيتشرز" فى "وارينسبيرج". وكانت تكلفة الإقامة والطعام لا تتجاوز دولاراً واحداً يومياً، وبالرغم من ذلك لم يكن كارنيجي يستطيع تدبير ذلك المبلغ، ولذلك ظل فى المزرعة، وكان يسافر على صهوة جواده ثلاثة أميال يومياً حتى يصل إلى كليته، وفي المزرعة كان يحلب البقر، ويقطع الخشب، ويطعم الماشية، ويداكر أفعال اللغة اللاتينية على ضوء مصابح كيروسين إلى أن يشعر بتألق عينيه، وتسقط رأسه وهو يغفو.

وحتى عندما كان يذهب للنوم فى منتصف الليل كان يضيّط المنبه على الثالثة صباحاً؛ فقد كان والده يربى ماشية من فصيلة دورك — جيرسى، وكانت هناك خطورة من أن يؤدي برد الليل القارس إلى تجمد صغار الماشية وموتها؛ ولذلك كان يتم وضعها فى سلة وتغطى بجوال من الخيش، وتوضع خلف موقد المطبخ، ومن طبيعة هذه الحيوانات أنها تحتاج إلى وجبة ساخنة فى الساعة الثالثة صباحاً، ولذلك عندما كان المنبه يعلن الثالثة كان "كارنيجي" يخرج من تحت غطائه، ويأخذ السلة التى وضع فيها الحيوانات الصغيرة وينتظر حتى تررض، ثم يعيدها إلى حيث دفء موقد المطبخ.

وكان هناك ستمائة طالب فى كلية "ستيت تيتشرز"، وكان "كارنيجي" واحداً من القلائل الذين يستطيعون الإقامة فى المدينة، وكان خجلًا من فقره الذى اضطره للعودة إلى المزرعة لحلب الأبقار كل ليلة، وكان خجلًا من معطفه الذى صاق عليه للغاية، وسرواله الذى أصبح قصيراً جدًا، وسرعان ما صارت لديه عقدة نقص، وبعث حوله عن طريق مختصر للتميز، وسرعان ما رأى أن هناك ثلات مجموعات فى الكلية تتمتع بالتأثير والمكانة المتميزة، وهى: لاعبو كرة القدم، ولاعبو البيسبول، والشباب الذين يفوزون فى مسابقات الخطابة والمناظرة.

وإدراكاً منه أنه ليس لديه ميول رياضية فقد قرر أن يفوز بإحدى مسابقات الخطابة، وقضى شهوراً يعد الكلمات، وكان يتدرّب وهو جالس على صهوة جواهه في طريق ذهابه وعودته من الكلية؛ ويتدرب وهو يحلب البقر؛ وبعد ذلك صعد فوق كومة من التبن في الحديقة وأخذ يخطب في طيور الحمام عن مشاكل الحياة، وكان يفعل ذلك بحيوية شديدة ويلوح بذراعيه هنا وهناك.

ولكن، على الرغم من كل هذه الجدية والإعداد فقد واجه الفشل وراء الفشل، وكان في الثامنة عشرة من عمره وقتها، وكان شخصاً حساساً وفخوراً بنفسه، ولذلك أصيب بالإحباط ووهنت عزيمته لدرجة أنه راودته فكرة الانتحار، فجأة بدأ يفوز ليس بمسابقة واحدة، بل بكل مسابقات الخطابة في الكلية.

ورجاه الطلاب الآخرون أن يدرّبهم، وقام بتدريبهم، وفازوا هم أيضًا في هذه المسابقات.

وبعد أن تخرج في الجامعة، بدأ يبيع مناهج التعليم بالمراسلة للعاملين في المزارع بين التلال الرملية لـ "نبراسكا الغربية" وـ "أيؤمنج الشرقية"، وعلى الرغم من طاقته غير المحدودة وعزيمته؛ فقد فشل في تحقيق نسبة المبيعات المطلوبة، وأصيب بإحباط شديد جعله يعود إلى الفندق في "نبراسكا" في منتصف النهار، ويلقي بنفسه على سرير ويبكي يأساً، وتمنى لو عاد مرة أخرى إلى الجامعة، وانسحب من معركة الحياة القاسية، ولكنه لم يستطع، ولذلك قرر أن يذهب إلى "أوماها" ليجد عملاً آخر، ولم يكن لديه ثمن تذكرة القطار، ولذلك سافر في قطار بضاعة مقابل أن يقوم ب斯基 وإطعام محتويات عربتين من الجياد البرية، وبعد أن نزل في جنوب "أوماها"، حصل على عمل في محل لبيع اللحم المملح والصابون والدهن لشركة "آرمور" وشركاه، وكانت منطقته تقع بين الأراضي القاحلة "باد لاندز" في شمال أمريكا، والهنود الريفيين ورعاة البقر في "ساوز داكوتا" الغربية، وكان يجب منطقته من خلال قطارات البضائع وعربات السفر التي تجرها الخيول وعلى صهوة الجياد، كما كان ينام في فنادق بدائية؛ حيث لا يفصل الغرف عن بعضها سوى ملاءة وكان يدرس كتاباً في فن البيع، ويركب خيولاً غير مروضة، ويلعب الورق مع الهنود، وتعلم كيف يجمع الأموال. وعندما كان أحد أصحاب المتاجر يعجز عن الدفع النقدى للمنتجات التي طلبها كان "كارنيجي" يأخذ منه دستة أحذية ويسبعها للعاملين في السكك الحديدية، ويرسل الفواتير إلى شركة "آرمور" وشركاه.

وكان غالباً ما يركب قطار البضاعة لآلاف الأميال يومياً، وعندما كان القطار يتوقف لتفرغ البضائع كان يسرع إلى داخل المدينة، ويقابل ثلاثة أو أربعة من التجار، ويحصل على الطلبيات التي يريدونها، وعندما كان يزعق بوق القطار كان يسرع ليقفز في القطار في أثناء تحركه.

وخلال عامين تولى منطة غير منتجة كانت تحتل المرتبة الخامسة والعشرين في قائمة المبيعات؛ ليجعلها تحتل المركز الأول بين جميع طرق الترام التسعة والعشرين المؤدية إلى جنوب "أوهاها"، وعرضت عليه شركة "آمور" الترقية قائلاً: "لقد حفظت ما كان يبدو مستحيلاً"، ولكنه رفض الترقية، واستقال ليذهب إلى نيويورك، ويدرس في الأكاديمية الأمريكية لفنون الدراما، وأخذ يتجول في البلاد وهو يلعب دور الدكتور "هارتلي" في مسرحية "بولى والسيرك".

وادرك بحسه الجيد أنه لن يكون أبداً مثل "بوث" أو "باريمو"؛ ولذلك عاد إلى العمل كمندوب مبيعات لبيع السيارات والشاحنات لحساب شركة "باكارد موتور كار".

ولم يكن يعرف أي شيء عن الماكينات عموماً، ولم يكن حتى يأبه بمعرفة هذا، ولشدة كراهيته لهذه الوظيفة كان يدفع نفسه دفعاً كل يوم لأداء المهمة الموكلة له، وكان يتمنى أن يجد الوقت للدراسة، وتأليف الكتب التي طالما حلم بكتابتها عندما كان في الجامعة، ولذلك استقال من هذا العمل، وقد نوى أن يقضى نهاره في كتابة القصص والروايات، وأن يعول نفسه من خلال التدريس في إحدى المدارس الليلية.

وعندما استرجع وقيم ما فعله في الجامعة وجد أن تدريسه على الخطابة قد أفاده في إعطائه ثقة وشجاعة، ورباطة جأش، وقدرة على مقابلة الناس، والتعامل مع رجال الأعمال أكثر من جميع مناهج الكلية مجتمعة، ولذلك طلب من مدارس جمعية الشباب الملتحمين في نيويورك أن يمنحوه فرصة لعقد دورات في الخطابة لرجال الأعمال.

فتساءل المسؤولون في هذه المدرسة مستنكرين: لماذا نصنع خطباء من رجال الأعمال؟ هذا أمر غير معقول؛ فقد عقدوا هذه الدورات من قبل وكانوا دائماً يفشلون، وعندما رفضوا أن يعطوه دولاًرين كراتب في الليلة، اتفق معهم على أن يدرّس على أساس العمولة، ويأخذ نسبة من صافي الربح. هذا إذا كان هناك ربح ليأخذ منه، وخلال ثلاث سنوات كانوا يدفعون له ثلاثة دولارات في الليلة بناء على نظام العمولة وليس دولارين.

ونما هذا المنهج وسمعت عنه جمعيات أخرى ثم مدن أخرى، وسرعان ما أصبح "ديل كارنيجي" شخصاً مشهوراً يحبوب نيويورك وفيلاطفيا ويلتيمور، وبعد ذلك لندن وباريس؛ فقد كانت جميع الكتب أكاديمية وغير عملية لرجال الأعمال، ولذلك كانوا يأتونه أفواجاً لحضور دوراته، ولهذا أعدَ كتابه "الخطابة العامة والتأثير على رجال الأعمال"، وأصبح هذا هو الكتاب الرسمي لجميع جمعيات الشباب الملتحمين، وجمعية المصرفيين الأمريكيين، وجمعية المقرضين الوطنية.

يقول "ديل كارنيجي": إن كل شخص بمقدوره أن يتحدث عندما يغضب، ويقول: إنك إذا ضربت أحيل شخص في المدينة وأسقطته أرضاً فسوف يقف

على رجليه ويتحدث بفصاحة وحماسة وتأكد بما يفوق الخطيب العالمي "ويليام جيننجز بريان" في قمة مجده، ويرى أن كل شخص تقريباً بإمكانه أن يتحدث بشكل مقبول أمام الناس إذا كانت لديه ثقة بنفسه، وكانت لديه فكرة اختمرت في ذهنه ونضجت.

ويقول: إن تنمية الثقة بالنفس إنما يكون بفعل ما تxafف فعله ليكون وراءك سجل من التجارب الناجحة، ولذلك كان "كارنيجي" يدفع كل عضو مشترك في دورته إلى التحدث في كل جلسة من الدورة، وكان المشاهدون عادة ما يكونون متعاطفين؛ فهم جمياً في نفس المركب، ومن خلال الممارسة الدائمة تنمو لديهم الشجاعة والثقة والحماسة والتى تنسحب على أحاديثهم الخاصة.

وسوف يخبرك "ديل كارنيجي" أنه كان يكسب عيشه طول هذه السنوات ليس من خلال تعليم الخطابة العامة — فهذا أمر ثانوى — وإنما من خلال عمله الأساسى: وهو مساعدة الناس على أن يقهروا مخاوفهم وتنمية شجاعتهم.

وقد بدأ عمله بدورة تدريبية في الخطابة العامة فقط، ولكن الطلاب الذين جاءوه كانوا رجالاً وسيدات أعمال، وكان منهم من لم يدخل فصلاً على مدى ثلاثين عاماً. ومعظمهم كانوا يدفعون الرسوم بنظام التقسيط وكانوا يريدون نتائج، ونتائج سريعة يستخدمونها في اليوم التالي في مقابلات العمل والتحدث أمام المجموعات.

ولذلك كان "كارنيجي" مدفوعاً لأن يكون سرياً وعملياً، وبالتالي قام بوضع نظام تدريبي فريد — خليط رائع من الخطابة العامة، وفن البيع، والعلاقات الإنسانية، وعلم النفس التطبيقي.

ودون أن يتقييد بأية قواعد صارمة قام "كارنيجي" بوضع منهج عملى ممتع للغاية.

وعندما انتهت الدراسة في الدورة شكل الخريجون نوادى خاصة بهم، واستمروا في الاجتماع كل أسبوعين على مدى سنوات بعد ذلك؛ فهناك مجموعة من تسعه عشر عضواً في فيلادلفيا كانت تجتمع مرتين في الشهر خلال موسم الشتاء، وذلك على مدى سبعة عشر عاماً؛ وكثيراً ما يسافر أعضاء هذه الدورات خمسين أو مائة ميل لحضور هذه الدورات، وكان هناك طالب يسافر كل أسبوع من شيكاغو إلى نيويورك.

وكان الدكتور "ويليام جيمز" الأستاذ بجامعة هارفارد يقول: إن الشخص العادى لا يستخدم إلا عشرة بالمائة من قدراته الذهنية الكامنة، وقد استطاع "كارنيجي" من خلال مساعدة سيدات ورجال الأعمال فى تنمية قدراتهم الكامنة أن يخلق حركة من أهم حركات تعليم الكبار.

لويل توماس 1936

## دورات ديل كارنيجي

### دورة " ديل كارنيجي" فى: الخطاب الفعال وال العلاقات الإنسانية

ربما كان هذا البرنامج هو أشهر برنامج يقدم في مجال تحسين العلاقات بين الأفراد وبعضهم، وقد عقدت هذه الدورة لتنمية الثقة بالنفس والقدرة على الانسجام مع الآخرين في العلاقات الأسرية والاجتماعية والمهنية، وزيادة الحماسة وتخفيف حدة التوتر والقلق، وزيادة استمتاع الإنسان بالحياة، وقد التحق الآلاف من الأشخاص بهذه الدورة كل عام، والأكثر من ذلك، أنه تم استخدامها في الشركات والوكالات الحكومية والمؤسسات الأخرى لتنمية إمكانيات الموظفين بهذه المؤسسات.

### دورة " ديل كارنيجي" عن البيع

صمم هذا البرنامج الاشتراكي الشامل لمساعدة الأشخاص الذين يعملون حالياً بالبيع أو إدارة المبيعات على أن يصبحوا أكثر حرفيّة ونجاحاً في أعمالهم، ويتناول هذا البرنامج عنصراً حيوياً، قلما يفهمه الناس، وهو عنصر تحفيز العميل، وطريقة تطبيقه على أي منتج أو خدمة يتم بيعها، ويتم وضع مندوبي المبيعات في مواقف بيع حقيقة؛ حيث يتعلمون استخدام أساليب البيع التحفيزية للحصول على نسبة أعلى من الصفقات، وزيادة الإيرادات والأرباح.

### دورة " ديل كارنيجي" في الإدارة

ويعرض هذا البرنامج مبادئ "كارنيجي" في العلاقات الإنسانية، ويطبقها على مجال الأعمال، كما يتم التأكيد على أهمية موازنة النتائج التي يحصل عليها مع تنمية إمكانيات الأفراد؛ وذلك لضمان تنمية واستفادة طويلة المدى، ويقوم المشاركون بوضع مواصفات موقعهم، ويتعلمون كيف يثيرون الإبداع في موظفيهم، وكيف يحفزون ويفوضون ويتواصلون، بالإضافة إلى حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب منهجي، كما يتم التأكيد على تطبيق هذه المبادئ على وظيفة كل شخص.

إذا كنت مهتماً بأى من هذه الدورات فيمكنك الحصول على التفاصيل المتعلقة بالمواعيد والأماكن التي تقدم فيها هذه الدورات في مدینتك من خلال الكتابة إلى:

**1475 Franklin Ave**

Garden City, N.Y. 11530

**تجاربى خلال تطبيق المبادئ الواردة فى هذا الكتاب**

تجاربى خلال تطبيق المبادئ الواردة فى هذا الكتاب

يمكنك أن تسعى للوظيفة التي تريدها وتحصل عليها  
ويمكنك الحصول على الوظيفة وتطويرها  
ويمكنك أن تجعل الموقف الذي أنت فيه يعمل لصالحك.



منذ خمسين عاماً وختى الان قدم هذا الكتاب وما زال النصيحة لآلاف من المشاهير  
ما جعلهم يصعدون سلم النجاح فى  
حياتهم العملية والشخصية.

والآن وقد تتقدح وتحديث هذا الكتاب  
الظاهرة المساعدة القراء فى تحقيق أقصى  
طموحاتهم التي يسعون إليها وتعلم من هذا

الكتاب:

- ستس طرق لجعل الناس يحبونك.
  - اثنتا عشرة طريقة لاكتساب ثأر الناس طريقة تذكرةك.
  - تسعة طرق لتغيير الناس دون أن تثير استيائهم وغيرها الكثير  
والكلين.
- هناك مجال للتفوق والتميز.. إذا عرفت كيف تؤثر على الآخرين  
وتكلّس الأصدقاء.

