

المجتمع بحد ذاته هو تثقيف بقيم الانبساطي ونادراً ما كان هناك مجتمع ينصح بها بشدة. ليس هناك إنسان يعيش في عزلة تامة، ولكن إلى أي مدى من الممكن لجون دون أن يتلوى ألماً من سماع كم مرة، ولأي أسباب يتم تكرار الفكرة بشكل ممل جداً. مهارة البيع بوصفها فضيلة: عش مع توني روبنز «هل أنت متحمسة؟ ويرتفع صوتها اللطيف بعلامة تعجب كبيرة. أومئ برأسي وأبتسم بابتهاج قدر استطاعتي وأسمع عبر ردهة مركز المؤتمرات في أتلانتا أناساً يصرخون بحدة، وذلك جزء من التجربة الكاملة لـ حرر الطاقة بداخلك (UPW). وقامت بتسليمي رباطاً حلزونياً أرجوانياً وشارة اسم مغلّفة لأرتديها حول عنقي. ويظهر على الرباط بأحرف كبيرة حرر الطاقة بداخلك. مرحباً بكم إلى ندوة توني روبنز للمبتدئين. لقد دفعت 895 دولاراً مقابل ذلك، وفقاً للمواد الترويجية، من أجل تعلم كيف أكون أكثر حيوية. telegram @ktabpdf است هنا من أجل تحرير الطاقة بداخلي على الرغم من أنني أشعر دائماً بالسعادة للحصول على بضعة نصائح)، إنني هنا لأن هذه الندوة محطة التوقف الأولى في رحلتي إلى فهم المثل الأعلى الانبساطي. لقد شاهدت البرامج الإعلانية لتوني روبنز - إنه يدّعي أن هناك دائماً ثأً واحداً في أي لحظة معينة - وهو يصدمني بوصفه واحد من أكثر الناس انبساطية في العالم. وميخائيل كورباتشوف، ودونا كاران - و 50 مليون شخص آخر. ومجال المساعدة الذاتية، الذي يبذل فيه مئات الآلاف من الأميركيين كل ما لديهم من طاقة واهتمام وما يقرب من 11 مليار دولار سنوياً، يكشف بالتعريف مفهومنا للذات المثالية الذات التي نطمح لأن نكونها إذا قمنا فقط باتباع المبادئ السبعة لهذا واللوائح الثلاثة لذلك. إنني أريد أن أعرف كيف تبدو هذه الذات المثالية. تسأل ستيسي ما إذا كنت قد أحضرت وجباتي معي. ويبدو سؤالاً غريباً: من يحمل معه عشاء من مدينة نيويورك إلى أتلانتا؟ وتشرح بأنني سوف أحتاج إلى إعادة تزود بالطاقة وأنا في مقعدي وذلك لمدة الأيام الأربعة التالية من الجمعة وحتى الاثنين، وسيكون توني على المنصة طوال الوقت، أخذت أنظر في جميع أنحاء الردهة. وهم يسحبون أكياس بقالة بمرح، مليئة بمنتجات باوربار للطاقة، وموز، ورقائق الذرة اشترت فتاحتين تظهر عليها كدمات من مطعم الوجبات الخفيفة، وانطلقت في طريقي إلى قاعة المحاضرات كان المستقبلون الذين يرتدون قمصان UPW القطنية، وترسم على وجوههم ابتسامات مرحة يصطفون عند المدخل، إنني أعرف هذا لأنني أحاول. أسطورة القيادة الكاريزمية telegram @ktabpdf داخل القاعة الواسعة، وتجسيماها على شاشات ميغاترون عملاقة تحيط بالمنصة. وكانوا يتحركون بتزامن مثل الراقصين المرافقين في فيديو بريتن سبيرز، وربطة عنق محافظة، وأكمام مطوية للأعلى، وابتسامة من الرائع لقاؤك. وتبدو الرسالة أنه يمكننا جميعاً أن نتعلم أن نكون مبتهجين عندما نذهب إلى العمل كل صباح. في الواقع أن حركات الرقص سهلة بما يكفي لنقلها في مقاعدنا: إقفز وصفق مرتين، صفق إلى اليسار صفق إلى اليمين. وعندما تتغير الأغنية إلى «أعطني بعض الحب Gimme Some Lovin»، فإن الكثير من الجمهور يتسلقون فوق كراسيهم المعدنية القابلة للطي، حيث يستمرون بالصياح والتصفيق وأقف بضجر إلى حد ما وذراعي متصاليان إلى أن أقرر أنه ليس هناك شيء ينبغي عمله سوى الانضمام والقفز إلى الأعلى وإلى الأسفل مع نظرائي الجالسين في المقاعد المجاورة. في نهاية المطاف تصل اللحظة التي كنا جميعاً في انتظارها: يقفز توني روبنز على المنصة. يبدو بطول مائة قدم على شاشة الميغاترون بوسامة نجم سينمائي، ولديه ابتسامة ببسودينت، وعظام خدود محددة بشكل غير عادي. وقد وعد إعلان الندوة، عش تجربة توني روبنز بشكل حي! والآن ها هو هنا يرقص مع الجمهور المبتهج. تبلغ درجة الحرارة في القاعة حوالي خمسين درجة فهرنهايت، ولكن توني يرتدي قميص بولو قصير الأكمام وبنطالاً قصيراً. لقد أحضر الكثير من الجمهور بطانيات معهم، حيث أنهم عرفوا بطريقة ما، وقد يحتاج الأمر إلى عصر جليدي آخر لتبريد هذا الرجل. بطريقة ما، التواصل بالعيون مع جميع ال telegram @ktabpdf،3، ويعانقنا جميعاً. ولو عاد المسيح إلى الأرض، وجعل أول محطة توقف له في مركز مؤتمرات أتلانتا، فقد يكون من الصعب تخيل استقبال أكثر ابتهاجاً. وهذا صحيح حتى في الصف الخلفي حيث أجلس مع آخرين أنفقوا فقط 895 دولاراً مقابل دخول عام، مقارنة بـ 2500 دولار مقابل «عضوية ممتازة ماسية»، تجعلك تحصل على مقعد في الصف الأمامي، في أقرب مكان ممكن إلى توني. ونبهت أولئك هم الأشخاص الذين يمتلكون طاقة أكثر، أولئك هم الأشخاص الذين يصرخون» ليست لدي طريقة للحكم على مدى نجاح الأشخاص الجالسين إلى جانبي، وعند رؤية توني، على المنصة المضاءة بشكل رائع لإبراز وجهه المعبر، وسرعان ما انضمت إليهم. كنت دائماً أحب أن أرقص، ولا بد أن أعترف بأن الدوران جماعياً على أفضل 40 أغنية كلاسيكية هي طريقة ممتازة لتمضية الوقت. إن القوة المحررة تأتي من الطاقة العالية، ولا عجب أن الناس يسافرون من أماكن بعيدة وعلى نطاق واسع ليروه شخصياً (هناك امرأة شابة جميلة من أوكرانيا تجلس - لا تقفز - إلى جانبي مع ابتسامة سعيدة). عندما تتوقف الموسيقى أخيراً، يخاطبنا توني بصوت أجش، مقدماً نظريته عن علم النفس العملي. إنه يتمتع بطريقة إلقاء مقنع بذكاء وجذاب الصفحة 62 مكتبة الرمح أحمد أسطورة القيادة

الكاريزمية I ktabpdf @telegram 45 وتتصافح بطريقة متردة ونحن ننظر إلى الأرض بخجل أثناء تشغيل أغنية «أريدك أن تريدني» (I Want You to Want Me) في الخلفية. هل كان نفسك عميقاً أم ضحلاً؟ هل ترددت أم ذهبت مباشرة باتجاههم؟ هل كان هناك توتر في أجسامكم أم كنتم مسترخين؟ يطلب توني منا تكرار التمرين، ولكن هذه المرة بالترحيب بشركائنا كما لو كان الانطباع الذي سنعطيه في الثلاث إلى خمس ثوان الأولى يحدد ما إذا كانوا سيتعاملون معنا في أعمالنا التجارية. فإن كل شخص تهتم بشأنه سوف يموت كالخنازير في الجحيم. أنا مندهشة بتشديد توني على النجاح في العمل التجاري – وهذه ندوة حول قوة الشخصية وليس المبيعات بعدئذ أتذكر أن توني ليس مدرب حياة فقط، وإنما كذلك رجل أعمال خارقاً، لقد بدأ حياته المهنية في المبيعات، وذات مرة قدرت بيزنيس ويك (Business Week) دخله عند 80 مليون دولار في السنة. إضفاء لمسة مندوب المبيعات الخاصة به. إنه يريدنا ليس فقط أن نشعر بارتياح عظيم، بل أن نشع طاقة، ليس فقط لنكون محبوبين، بواسطة تقرير شخصي مكون من خمس وأربعين صفحة تم إنتاجه بواسطة اختبار شخصية على الإنترنت، وقمت بإجرائه الصفحة 6346 I الهدوء ktabpdf @telegram تمت كتابة التقرير بصيغة الشخص الثالث، ويقدمون أنفسهم بحماس، هل تشعرون بأنكم أفضل، هل استخدمتم عضلات أكثر في وجوهكم، نعم أو لا؟ «نعم!» هل توجهتم نحوهم مباشرة، نعم أو لا؟ «نعم!» يبدو أن هذا التمرين معدّ ليبين كيف تؤثر حالتنا الفسيولوجية على سلوكنا وعواطفنا، ولكنه يشير كذلك إلى أن فن البيع يهيمن حتى على أكثر التفاعلات حيادية. وهذا يدل على أن كل لقاء هو لعبة عالية المخاطر نفوز فيها أو نخسر استحسان الشخص الآخر. وذلك يحثنا على مواجهة الخوف الاجتماعي بأسلوب انبساطي قدر الإمكان. ويجب علينا أن نكون مفعمين بالحيوية وواثقين من أنفسنا، وينبغي أن لا نبذو مترددين، ويجب أن نبتسم بحيث نحظى باستحسان المتحاورين معنا. يبدو توني الشخص المثالي لعرض مثل هذه المهارات. متفائل مرح بإفراط – نوع من الانبساطية الفائضة بالمنشطات يتميز، على حد تعبير أحد الأطباء النفسيين بسمات دائمة مدى الحياة مرح ومتفائل ومفرط النشاط ولديه ثقة مفرطة بنفسه تم تحديدها على أنها إحدى السمات المفيدة في عالم الأعمال، ولا سيما الصفحة 64 مكتبة الرمح أحمد ولكنك معجب أيضاً بذاتك الهادئة والمتأملّة؟ ماذا يحدث لو أنك تحب المعرفة لذاتها، يبدو أن توني قد توقع مسبقاً هذه الأسئلة. «أنت تقول، لكنني لست انبساطياً! ماذا في ذلك؟ ليس من الضروري أن تكون انبساطياً لتشعر بأنك على قيد الحياة!» صحيح كالخنازير في الجحيم. والتي نتعرض فيها للتحدي بالمشي فوق حوض جمر بطول عشرة أقدام بدون حرق أقدامنا. أمضينا ساعات نمارس أساليب توني – تمارين حركات رقص، تصورات وألاحظ أن الناس في الجمهور يبدأون بمحاكاة كل حركة من حركات الصفحة 65 مكتبة الرمح أحمد I ktabpdf @telegram الهدوء توني وكل تعبير من تعبيرات وجهه، بما في ذلك الإيماءة المميزة الخاصة به في رفع ذراعه كما لو كان يقذف كرة ببسبول وتزداد إثارة الأمسية إلى أن نسير، في نهاية المطاف وقبل منتصف الليل تماماً، ومكوّن من ما يقرب من أربعة آلاف شخص ينشدون نعم نعم نعم ! على قرع ضربات موسيقى قبلية. ويبدو أن هذا من أجل تحريك مشاعر زملائي في ندوة حر الطاقة بداخلك، نعم! دوم- دوم- دوم! نعم! با دا دا دا، يبدو لي مثل ذلك الشيء عندما يقف جنرال روماني على المنصة ليعلن وصوله إلى المدينة التي على وشك أن ينهبها والمستقبلون الذين حصنوا البوابات المؤدية إلى القاعة في وقت سابق من ذلك اليوم، مع ضرب كفوفهم عالياً، قد تحولوا إلى حراس لبوابات المشي على النار، ولكن يبدو أنني الوحيدة المتخلفة عن الباقيين، فقد نجح معظم الزملاء في ندوة حر الطاقة بداخلك في العبور، وكانوا يصيحون وهم ذاهبون. «لقد فعلتها!» إنه، عقل متفوق – مضاد عقدة نقص ألفرد أدلر. ولكن كل شيء فيه هو تمرين في التفوق، في بعض الأحيان، إلى القصص التي يرويها عن منازلها الكبيرة وأصدقائه ذوي النفوذ إلى الطريقة التي يرتفع فيها حرفياً – الصفحة 66 مكتبة الرمح أحمد ktabpdf @telegram تفوق الحشد. إن حجم جسده الهائل هو جزء هام من علامته التجارية، وعنوان كتابه الأكثر مبيعاً، أيقظ العملاق بداخلك (Awaken the Giant Within)، يوضح الأمر كله. لأنهم لا يعلمونك عن عواطفك وجسدك) وكان متوانياً في تأليف كتابه التالي (لأنه لم يعد هناك أحد يقرأ، فقد تمكن من استيعاب عمل علماء النفس الأكاديميين، وجمعه في حزمة عرض واحد مثير لإعجاب، مع تبصرات أصيلة يمكن للجمهور أن يجعلها خاصة به. إن جزءاً من عبقرية توني يكمن في الوعد غير المعلن بأنه سوف يتيح للجمهور أن يشاركه رحلته من الدونية إلى التفوق. ويخبرنا أنه لم يكن دائماً ممتازاً هكذا، فعندما كان طفلاً كان ضئيل الجسم. وقبل أن يستعيد لياقته، وقبل أن يعيش في قلعة في ديل مار، كان يستأجر شقة صغيرة جداً لدرجة أنه كان يحتفظ بصحونه في حوض الاستحمام. هناك لحظات، عندما يكون الحشد واقفين يغنون ويرقصون في انسجام تام لا يمكنك فيها منع نفسك من أن تحبه بالطريقة التي أحب فيها الكثيرون باريك أوباما بنوع من البهجة الصادمة عندما سمعوه لأول مرة يتحدث عن تجاوز الأحمر والأزرق. وعند نقطة معينة، وما إلى ذلك. ويخبرنا أنه محقّق بالحب، ونحن نصدق. يحاول باستمرار

أن يقدم لنا عروضاً بأسعار أعلى، الذي دفعه 50 | الهدوء من يحضره مبلغاً جيداً أصلاً، وبطاقات أسعار باهظة أكثر : موعد مع المصير حوالى 5,000 دولار؛ 000 دولار؛ والشراكة البلاتينية التي تشتري لك ولأحد عشر شريك الحق في الذهاب في إجازات مدهشة مع توني. خلال استراحة ما بعد الظهر، يتلأأ توني على المنصة مع زوجته الشقراء والجميلة سيج، ويداعب شعرها ويدمدم في أذنها. أنا متزوجة وسعيدة بزواجي، ولكن كين الآن في نيويورك وأنا هنا في أتلانتا، عندما تنتهي فترة الاستراحة، يظهر فيديو طويل على شاشة ميغا، يروج لندوة توني حول بناء العلاقات. وفي جزء مصمم ببراعة يكرس توني جزءاً من الندوة لشرح المنافع المالية والعاطفية المتأتية من إحاطة المرء نفسه بمجموعة الأقران المناسبة – يقوم بعده أحد الموظفين بتقديم مادة ترويجية للبرنامج البلاتيني الذي يكلف 45,000 دولار. الطاقة والآن لدى الكثير منهم أكياس تسوق عند أقدامهم مليئة بأشياء اشتروا كل المتوفر منها في الردهة – أقراص الفيديو الرقمية (دي في دي)، كتب، وحتى الصور الصقيلة لتوني نفسه، ولكن هناك شيئاً بشأن توني – وما يجذب الناس لشراء منتجاته – هو أنه، كأى مندوب مبيعات جيد، ويبدو بوضوح أنه لا يرى تناقضاً بين الرغبة في الأفضل للناس والرغبة في العيش في قصر. إنه يقنعنا بأنه يستخدم مهاراته بالمبيعات مكتبة الرمحي أحمد أسطورة القيادة الكاريزمية | ktabpdf@telegram 51 ليس فقط من أجل مكاسب شخصية، وفي الواقع أن أحد الانطوائيين التأمليين جداً، مندوب مبيعات ناجح يعطي ندوات تدريب خاصة به عن المبيعات، يقسم أن توني روبنز لم يحسن عمله التجاري فقط، وإنما جعله كذلك شخصاً أفضل. ويقول إنه عندما بدأ بحضور فعاليات مثل ندوة حرر الطاقة بداخلك، ركّز على من الذي يريد أن يكونه، والآن عندما يقدم ندواته الخاصة، يكون ذلك الشخص ويقول إن توني يمنحني طاقة، والآن يمكنني أن أوجد طاقة من أجل أشخاص آخرين عندما أقف على المنصة. ولهذا السبب لا يعتبر حماس توني لبيع لآلاف الناس وأن يكون معجباً به من قبلهم في الوقت ذاته على أنه نرجسية أو عملية ترويج من أجل البيع، وإنما على أنه قيادة من أرفع المستويات. عندئذ يكون توني روبنز هو نظيره خلال ثقافة الشخصية. وفي الواقع أنه عندما يشير توني إلى أنه فكر ذات مرة بالترشح لمنصب رئيس الولايات المتحدة انفجر الجمهور بهتافات مدوية. ولكن هل يكون من المنطقي دائماً أن نساوي القيادة بالانبساطية المفرطة؟ لمعرفة ذلك، قمّت بزيارة كلية جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، وهي مؤسسة تفخر بنفسها لقدرتها على تحديد وتدريب بعض أبرز الزعماء في عالم الأعمال وفي عالم السياسة في وقتنا الحالي. 52 | الهدوء ktabpdf@telegram أسطورة القيادة الكاريزمية: كلية جامعة هارفارد للأعمال وأكثر أول شيء ألاحظه بشأن حرم كلية جامعة هارفارد للأعمال هو الطريقة التي يمشي بها الناس. ليس هناك أحد يمشي بتمهل أو يتجول أو يتلأأ. إنهم يمشون بخطى واسعة، مليئة بقوة دافعة إلى الأمام. مستفسرين عن صيف هذا مع جيه بي مورغان أو رحلة ذاك في جبال الهيمالايا. إنهم يتصرفون بالطريقة ذاتها داخل الدفينة الاجتماعية في مركز سبانغلر، الطلبة المزين بديكورات فاخرة، وأرائك جلدية فخمة وأجهزة تلفاز عملاقة عالية الوضوح من سامسونغ، تبث في هدوء أخبار الحرم الجامعي، وسقوف مرتفعة تتدلى منها ثريات تعمل بفولتية كهربائية عالية. ومعظم الطاولات مجمعة في المحيط الخارجي للغرفة، مشكلة ممراً متوسطاً مضاء يستعرض فيه الطلاب بابتهاج، غير مدركين، على ما يبدو، أن العيون كلها مركزة عليهم. إنني معجبة بلامبالاتهم. إن الطلاب مجهزون حتى بشكل أفضل من محيطهم، أو يعاني من بشرة سيئة، ويرتدين بناطيل جينز وقمصان رقيقة وأحذية مفتوحة من الأمام ذات كعب عال تصدر صوت طرقة مبهجة على أرضية سبانغلر الخشبية المصقولة. وكانت بعضهن تستعرضن كعارضات أزياء، سوى أنهن اجتماعيات ومبتهجات بدلاً من أن يكن منعزلات وتعوزهن الحماسة. وكان الرجال يتمتعون بمظهر حسن ورياضيين، وكانوا يبدو كأشخاص يتوقعون أن يكونوا مسؤولين، سوف يرحب بك بابتسامة على استعداد لفعل الأشياء الصعبة، مكتبة الرمحي أحمد ktabpdf@telegram وعندما يسألون ما الذي جاء بي إلى الحرم الجامعي، هو نفسه خريج كلية جامعة هارفارد للأعمال، أطلق ذات مرة على المكان اسم «العاصمة الروحية للانبساطية. ولكن يتضح أنني لست مضطرة لأن أخبرهم. يقول أحدهم، أتمنى لك التوفيق في العثور على انطوائي هنا. ويضيف آخر، تم تأسيس هذه الكلية على أساس الانبساطية. علامتك ومكانتك الاجتماعية تعتمد عليها. إنها المعيار هنا. اجتماعيين ويخرجون. أسأل ألا يوجد أحد على الجانب الأكثر هدوءاً؟» والرئيس جورج دبليو. بوش هو أحد الخريجين، جنباً إلى جنب مع مجموعة مذهلة من رؤساء البنك الدولي، ووزراء المالية الأميركيين، ورؤساء بلدية مدينة نيويورك، ورؤساء تنفيذيين لشركات مثل جنرال إلكتريك وغولدمان ساكس وبروكتير وغامبل، وكذلك السيئ السمعة، مكتبة الرمحي أحمد 54 | الهدوء ktabpdf@telegram وبين العامين 2004 و 2006، كان 20 بالمائة من أرفع ثلاثة مدرّات تنفيذيين في شركات فورتشن 500 هم من خريجي كلية جامعة هارفارد للأعمال. وبتوا في مصير صناعة السيارات في ديترويت، ويلعبون أدواراً رئيسية في كل أزمة، تقريباً، لزعة وال ستريت، ومين ستريت وبنسلفانيا آفينو. وإذا كنت تعمل في

شركات أميركا الربحية، من خلال إبداء رأيهم بشأن قدر الخصوصية التي تحتاجها في ورشة عملك، وكم جلسة بناء فرق تحتاج أن تحضر في السنة، وما إذا كان يتم تحقيق الإبداع بأفضل صورة ممكنة من خلال العصف الذهني أم العزلة. وفي ضوء نطاق تأثيرهم، فإن الأمر يستحق إلقاء نظرة على من يسجل هنا – وما الذي يقدرونه عندما يتخرجون. إن الطالب الذي تمنى لي التوفيق في العثور على انطوائي في كلية جامعة هارفارد للأعمال يعتقد، بلا ريب أنه لن يتم العثور على أي انطوائي. إنه يبدو كطالب نموذجي من طلاب كلية جامعة هارفارد للأعمال طويل وذو أخلاق مهذبة، وعظام خدود، بارزة وابتسامة جذابة، إنه يرغب في العثور على وظيفة في الأسهم الخاصة عندما يتخرج. وابتسامته مترددة قليلاً. إن دون هو انطوائي حاق، كما يعبر عن ذلك لأنه كلما قضى وقتاً أطول في كلية جامعة هارفارد للأعمال، يصبح مقتنعاً أكثر بأنه من الأفضل أن يغير طريقه. بمرح – حاقديحب دون أن يكون لديه الكثير من الوقت لنفسه، مكتبة الرمحي أحمد أسطورة القيادة الكاريزمية | ktabpdf @telegram 55 فيها إلزامية (تقريباً)، ويمضي باقي الفترة الصباحية في الصف، وعادة يبدأ الأستاذ بتوجيه أحد الطلاب ليصف دراسة الحالة لذلك اليوم، على أنها «البطلة». ويسأل الأستاذ، إذا كنت البطل – والتلميذ هو، قريباً ستكون – ما الذي من شأنك أن تفعله؟ إن أساس التعليم في كلية جامعة هارفارد للأعمال هو أنه يتعين على القادة أن يتصرفوا بثقة وأن يتخذوا قرارات في مواجهة معلومات ناقصة. بفقدان ثقة الآخرين وزخمك؟ الجواب ليس واضحاً. وإذا تحدثت بقوة على أساس معلومات سيئة، يمكن أن تقود موظفك إلى الوقوع في كارثة. عدم يقين، عندئذ تتأثر المعنويات، ولن يستثمر الممولون، ويمكن المؤسستك أن تنهار. إن أسلوب التدريس في كلية جامعة هارفارد للأعمال ينحاز ضمناً إلى جانب اليقين. بمناقشة دراسة الحالة فعلياً مع فريق التعلم المشارك به، لذا فهو على استعداد لإبداء رأيه بشأن أفضل تحركات البطلة. يقوم الأستاذ بتشجيع طلاب آخرين على تقديم وجهات نظرهم الخاصة. نصف علامة الطلاب، تعتمد على ما إذا كانوا يلقون بأنفسهم داخل هذا الجدل الساخن عندما يتكلم الطالب في أحيان كثيرة وبقوة، عندئذ يكون طرفاً فاعلاً، وإذا لم يفعل ذلك، فهو على الهامش. الصفحة 73 مكتبة الرمحي أحمد | ktabpdf @telegram كثير من الطلاب يتكيفون بسهولة مع هذا النظام ولكن ليس دون، وهو بالكاد يتكلم في بعض الدروس. إنه يفضل المشاركة فقط عندما يعتقد أن لديه شيئاً ما فيه تبصر لضيافته، أو يختلف بصدق مع شخص ما. وهذا يبدو منطقياً، ولكن دون يشعر كما لو أنه يجب أن يكون أكثر راحة عندما يتحدث بحيث يمكنه ملء مساحته الزمنية المتاحة. يقضي أصدقاء دون من كلية جامعة هارفارد للأعمال والذين يميلون لأن يكونوا من أنواع المتأملين والمفكرين مثله الكثير من الوقت يتحدثون عن التحدث في الصف. ومتى يبدو تنافسياً وحكماً؟ تشعر إحدى صديقات دون بالقلق لأن أستاذها قد قام بإرسال رسالة بالبريد الإلكتروني إلى الجميع جاء فيها أنه يتعين على أي شخص لديه خبرة من عالم الواقع حول دراسة حالة اليوم أن يخبره بذلك مسبقاً. إنها متأكدة من أن إعلان الأستاذ كان محاولة للحد من ملاحظات غبية مثل تلك التي ارتكبتها هي في الصف في الأسبوع الماضي. ويشعر آخر بالقلق لأن صوته ليس مرتفعاً بما فيه الكفاية. ويقول، أشعر كما لو أنني أصرخ. ولدى أساتذة الجامعة «فرق تعلم» خاصة يقومون فيها بحث بعضهم البعض بأساليب بهم تشجع الطلاب قليلي الكلام على التحدث. فعندما يخفق الطلاب بالتعبير عن رأيهم في الصف، وإنما كذلك على أنه عجز من أستاذهم. وأخبرني الأستاذ ميشيل أنتيني، إذا لم يتكلم أحدهم بحلول نهاية الفصل الدراسي، فهذا يعني أنني لم أقم بعمل جيد. وتستضيف الكلية حتى جلسات إعلامية مباشرة وصفحات ويب حول كيف تكون مشاركاً جيداً في الصف. أسطورة القيادة الكاريزمية | ktabpdf @telegram 57 تحدث بيقين. حتى لو كنت تصدق شيئاً خمسين بالمائة فقط، قل كما لو أنك تصدقه. إذا كنت تحضر الحصة دراسية لوحده، عندئذ تقوم بإنجاز عملك بطريقة خاطئة. ليس هناك شيء في كلية جامعة هارفارد للأعمال مصمم لتقوم بعمله لوحده. لا تفكر بالإجابة المثالية. برأيك. كما تقدم صحيفة الكلية، نصيحة حيث تنشر مقالات بعناوين مثل كيف تفكر وتحدث بشكل جيد – بصورة مرتجلة! و «تطوير حضورك على المنصة» و «مغرور أم ببساطة واثق بنفسك؟» هذه الضرورات تمتد إلى خارج الغرفة الصفية. فبعد الحصة الصفية، وكل يوم يتصارع دون مع نفسه. هل يجب عليه العودة إلى شقته والاسترخاء بتناول غداء هادئ، ومع مرور اليوم ببطء، سيكون هناك المزيد من مثل هذه الخيارات بين أمور صعبة. إلا أن الأمر يبدو كما لو كان كذلك بالنسبة لأولئك الذين لا يستمتعون بالأنشطة الجماعية. ويخبرني أحد أصدقاء دون تعتبر الأنشطة الاجتماعية هنا هي رياضات صارمة. فالأشخاص يخرجون طوال الوقت. وإذا لم تخرج في إحدى الليالي، سوف يسألك الناس، أين كنت؟ إنني أخرج في المساء كما لو كانت تلك هي وظيفتي. لقد لاحظ دون أن الأشخاص الذين ينظمون الفعاليات الاجتماعية ساعات سعيدة وحفلات عشاء ومهرجانات شرب – يحتلون قمة التسلسل الهرمي الاجتماعي ويقول دون يقول لنا الصفحة 75 مكتبة الرمحي أحمد | ktabpdf @telegram الهدوء 58 telegram @ktabpdf يجب عليه أن يعمل بإجتهاد شديد ليكون اجتماعياً. دون هو طالب أميركي من

أصل صيني، وقد عمل مؤخراً بوظيفة في الصيف في الصين. وكم شعر بارتياح أكبر بكثير. ففي الصين هناك تشديد أكثر على الاستماع، وعلى طرح الأسئلة أكثر من التحدث لفترة طويلة، ويشعر بأن المحادثة في الولايات المتحدة، تكون حول مدى نجاحك في تحويل تجاربك إلى قصص، ويقول، قلتُ لنفسِي، الآن أعرف لماذا أولئك هم شعبي. » ولكن تلك كانت الصين وهذه كامبريدج بولاية ماساتشوستس. وإذا حكم أحدهم على كلية جامعة هارفارد للأعمال بحسب إلى أي مدى تعدّ الطلاب بشكل جيد للعالم الواقعي، فبالنتيجة، وذلك وفقاً لدراسة كلية ستانفورد للأعمال. إنه عالم أخبرني فيه أحد مدراء الأقسام في جنرال إلكتريك (GE) ذات مرة أن الناس هنا لا يريدون حتى أن يقابلوك إن لم يكن لديك عرض بوربوينت و ترويج لهم. حتى وإن كنت تقدمين توصية لزميلك، لا يمكنك الجلوس في مكتب أحدهم وإخباره بما تفكرين به. وعلبة وجبة طعام سفري . «وما لم يكونوا يعملون لحسابهم أو قادرين على التواصل عن بعد، فإن الكثير من البالغين يعملون في مكاتب حيث يتعين عليهم الحذر من الانزلاق في الممرات وهم يحيون زملاءهم بحرارة وثقة. عالم الأعمال مليء ببيئات مكاتب مشابهة للبيئة التي وصفها أحد مدربي الشركات من منطقة الصفحة 76 مكتبة الرمحى أحمد أسطورة القيادة الكاريزمية | 59 أتلاتنا : هنا يعرف الجميع أنه من المهم أن تكون انبساطياً ومن المزعج أن تكون انطوائياً. إن ذلك مثل من أنك تشرب سكوتش الشعير المقطر لمرة واحدة ذاته الذي يشربه الرئيس التنفيذي، وأنتك تتدرب في النادي الصحي المناسب. بثقة وبدون تردد. يجب أن تكوني اجتماعية ومرحة ومفعمة بالنشاط لكي تعملي هنا. إن الإعلانات المعاصرة التي تستهدف رجال الأعمال من الممكن أن تنشر إعلانات العام الماضي لكريم الحلاقة الفاخر ويليامز بالمبلغ ذاته. لقد عرض أحد خطوط الإعلانات التلفزيونية التي تظهر على شبكة إن بي سي (CNBC)، تلفاز الكيبل، موظف مكتب يخسر فرصة الذهاب في مهمة مرغوبة. (مشدوه) لذا، أليس سوف نرسلك يوم الخميس تيد إنها لا تفعل ذلك! هناك إعلانات أخرى تباع منتجاتها صراحة على أنها محسنات للانبساطية.» وأصبحت نايك علامة تجارية مشهورة، وفي العامين 1999 و 2000، وعدت سلسلة من إعلانات الدواء ذي التأثير النفسي، الصفحة 77 مكتبة الرمحى أحمد ويشرح التعليق، يمكنني أتذوق طعم النجاح. في مكتبه وجهته تستند باكتئاب إلى قبضة يده ويشرح التعليق، ومع ذلك، حتى في كلية جامعة هارفارد للأعمال توجد دلائل على أن شيئاً ما ربما يكون خاطئاً بأسلوب القيادة الذي يُثمن الإجابات السريعة والحازمة على اتخاذ القرارات وفي كل خريف يشارك الصف القادم في لعبة أداء أدوار تسمى حالة البقاء على قيد الحياة في المنطقة القطبية الشمالية. 5 تشرين الأول/ أكتوبر، وقد تعرضتم لهبوط اضطراري في طائرة مائية على الشاطئ الشرقي لبحيرة لورا في المنطقة القطبية الشمالية للحدود الشمالية لكويبك نيوفاوندلاند. ويتم تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة ويُطلب منهم أن يتخللوا أن قد أنقذت خمسة عشر شيئاً من الطائرة - بوصلة، وفأس، مجموعتهم ذلك. يقوم الطلاب أولاً بتصنيف الأشياء بشكل فردي؛ ومن ثم يقومون بذلك كفريق. بعد ذلك يقومون بتقييم تلك التصنيفات مقابل تصنيفات خبير لمعرفة مدى جودة ما فعلوه وأخيراً يشاهدون شريط فيديو لمناقشات فريقهم لمعرفة ما حدث بشكل - أو خطأ. فكرة التمرين تكمن في تعليم المجموعة التأزر، فالتأزر الناجح يعني تصنيفاً للفريق أعلى من تصنيف أعضائه الأفراد. فالمجموعة تفشل عندما يحقق أي من أعضائها الصفحة 78 أسطورة القيادة الكاريزمية | telegram 61 ktabpdf@ تصنيفاً أعلى من تصنيف الفريق ككل والفشل هو بالضبط ما يمكن أن يحدث عندما يثمن الطلاب توكيد الذات عالياً جداً. كان أحد زملاء دون في مجموعة محظوظة بأن تضم شاباً ذا خبرة واسعة في المناطق النائية الشمالية. لقد كانت لديه الكثير من الأفكار الجيدة بشأن كيفية تصنيف الأشياء الخمسة عشر التي تم إنقاذها. وذلك لأنه عبر عن وجهات نظره بهدوء شديد. كانت خطة عملنا تتوقف على الأشخاص المقترحين الأكثر قدرة على التعبير لفظياً بوضوح. وعندما يقوم الأشخاص الأقل قدرة على التعبير لفظياً بنشر أفكار، كان يتم استبعاد تلك الأفكار.