

الاجتماعات القاتلة

قصة رمزية عن القيادة

تدور حول أكثر المشكلات إزعاجًا في مجال العمل



باتريك لينشوني

ترجمة محمد عبد الرؤوف العوجي

الاجتماعات القاتلة

قصة رمزية عن القيادة تدور حول أكثر المشكلات إزعاجًا
في مجال العمل

تأليف

باتريك لينشوني

ترجمة

محمد عبد الرؤوف العوجي

مراجعة

مجدي عبد الواحد عنبة

هبة عبد المولى أحمد



Death by Meeting

Patrick Lencioni

الاجتماعات القاتلة

باتريك لينشوني

الناشر مؤسسة هنداوي

المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦/١/٢٠١٧

يورك هاوس، شيبث ستريت، وندسور، SL4 1DD، المملكة المتحدة
تليفون: ١٧٥٣ ٨٣٢٥٢٢ (٠) ٤٤ +

البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: https://www.hindawi.org

إن مؤسسة هنداوي غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وإنما يعبر الكتاب عن آراء مؤلفه.

تصميم الغلاف: إيهاب سالم

الترقيم الدولي: ٩٧٨ ١ ٥٢٧٣ ٠٠٠٢ ٦

صدر الكتاب الأصلي باللغة الإنجليزية عام ٢٠٠٤.
صدرت هذه الترجمة عن مؤسسة هنداوي عام ٢٠٠٨.

جميع حقوق النشر الخاصة بتصميم هذا الكتاب وتصميم الغلاف محفوظة لمؤسسة هنداوي.
جميع حقوق النشر الخاصة بالترجمة العربية لنص هذا الكتاب محفوظة لمؤسسة هنداوي.
جميع حقوق النشر الخاصة بنص العمل الأصلي محفوظة لجون وايلي أند صنز، إنك.

Copyright © 2004 by Patrick Lencioni. All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Hindawi Foundation. and is not the responsibility of Wiley. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Inc.

المحتويات

١١	شكر وتقدير
١٣	مقدمة
١٥	القصة
١٧	نظرة تمهيدية
١٩	الجزء الأول: استرجاع الماضي
٢١	التعريف بالرجل
٢٣	قصته
٢٥	البداية
٢٧	المسيرة المهنية
٢٩	أداء متوسط
٣١	الروتين الممل
٣٣	فتور الهمة
٣٥	الجزء الثاني: نقطة التحوّل
٣٧	حجر الدومينو الأول
٣٩	سوء التقدير
٤١	سراب
٤٣	جرس إنذار
٤٥	حجر الدومينو الثاني

٤٧	الغزو
٥١	تأويل
٥٣	جيه تي هاريسون
٥٥	الطلقات الأولى
٥٧	عندما تتوالى المصائب
٥٩	اكتشافٌ بمحض المصادفة
٦١	إحالة
٦٥	الجزء الثالث: البطل
٦٧	تأثير ويل
٧١	اضطراب
٧٣	مشاحنات
٧٧	الدليل القاطع
٧٩	الجزء الرابع: اجتماع الفريق
٨١	النصف الأول
٨٥	النصف الثاني
٨٩	على مائدة الغداء
٩١	الانطباع الأول
٩٣	إخفاق جديد
٩٧	مصارحة
٩٩	الشرارة
١٠١	أملٌ زائف
١٠٣	كسر الروتين
١٠٧	هجمةٌ خاطفة
١١١	احتجاز
١١٣	لحظة الكشف
١١٥	تخطي الحدود
١١٧	العزم الأكيد
١٢١	كلية السينما

المحتويات

١٢٩	الأزمة
١٣٣	التنقيب
١٣٧	التدريب
١٤١	التخطيط
١٤٣	استبعاد
١٤٥	جولة الاجتماعات الثانية
١٤٩	وسائل متعددة
١٥٣	الاجتماعات اليومية
١٥٧	الاجتماع التكتيكي الأسبوعي
١٦٣	انكشاف السر
١٦٥	مساعد المدير
١٦٩	الاجتماع الاستراتيجي الشهري
١٧٥	تنظيم الصراع
١٧٧	اجتماع التقييم رُبْع السنوي المُنعقد خارج مقر الشركة
١٨٣	ضباب شيكاغو
١٨٥	الجزء الخامس: الحَلُّ
١٨٧	لا شيء لنخسره
١٨٩	تصاعد الأحداث
١٩١	مناورات الإعداد
١٩٥	البحث
١٩٧	إحماء ما قبل الاجتماع
١٩٩	الاجتماع المُرتقب
٢١١	خيبة أمل
٢١٣	نيران صديقة
٢١٥	بيان
٢١٩	المشهد الختامي
٢٢٣	ما لم يكن في الحسبان
٢٢٥	ملخص لما حدث لاحقًا

٢٢٧	النموذج
٢٢٩	تناقُص الاجتماعات
٢٣١	ملخص وافٍ
٢٣٣	المشكلة الأولى: غيابُ الصراع
٢٣٩	المشكلة الثانية: غياب البنية الملائمة للسياق
٢٥٣	التحدي الأكبر: خرافة عقد الكثير من الاجتماعات
٢٥٥	نظرة أخيرة على الاجتماعات

إلى زوجتي الرائعة لورا
لثقتك وتفاؤلك الدائمين.

شكر وتقدير

أودُّ أن أشكر الكثيرين.

أولاً أودُّ أن أشكر زوجتي لورا لأخلاقتها العالية ومحبتها والتزامها، والتضحيات التي تقوم بها من أجلي ومن أجل أبنائنا كل يوم، وهذه التضحيات أهم من أي شيء أقوم به. وأودُّ أن أقدم الشكر إلى أبنائي الثلاثة: كونر وماثيو وكيسي لمنحي السعادة كل يوم والمجيء لزيارتي في الفندق لتخفيف شعوري بالوحدة أثناء الكتابة.

وأشكر فريق المتواضع الطموح والمجتهد في شركة «ذا تيبيل جروب»؛ إن موهبتكم والتزامكم ومودتكم تعني لي الكثير مع كل سنة نمضيها معاً. أشكر تريسي نوبل لاطلاعه على كل ما يتعلق بالكتاب ولاهتمامه الرائع بالتفاصيل والجودة. وأودُّ أن أشكر إيمي هيت لإنكارها لذاتها طوال السنين، وهذا شيء يستحيل عليّ التعبير عنه بالكلمات، وأشكرها على مساعدتي ومساعدة شركتنا على النجاح. وأودُّ تقديم الشكر إلى جيف جيبسون لتحمله المسئولية أثناء كتابتي، ولسعة صدره وتعلُّمه منا. وأشكر كارين أمادور على جميع الأشياء الصغيرة المهمة التي تقوم بها على أكمل وجه. وأشكر ميشيل رانجو على جسارتها وحماسها. وأشكر أمبر هانتر على مثابرتة واجتهاده. وأقدم الشكر إلى عائلاتهم جميعاً لتضحياتهم.

وبالطبع، أشكر أبي وأمي لجميع الأسباب البيولوجية والتاريخية والمالية. وأشكرهما لدعمهما الكامل والمستمر في الوقت الحالي وعبر السنين. وأشكر ريتاماري ومارك تنيسون وفينس ونورا لينسيوني لمحبتهم ودعمهم لي.

أشكر محررتي سوزان ويليامز لثباتها وبصيرتها وثقتها؛ هذه الأشياء الجميلة التي يزداد تقديرها لها مع كل كتاب جديد. وأودُّ أن أقدم الشكر لكل الأشخاص في شركة «جوسي باس» وشركة «وايلي»، أشكر إيريك تراشر، وتود بيرمان، وجيسيكا تشيرش، وروب براندت،

وجيف ونكن، وديبورا هانتر، وسدريك كروكر، وروب داير، وريك جريش، وبن كاريل، وويل بيسك، وكثير غيرهم. أشكركم على التزامكم وأفكاركم.

كما أود أن أشكر وكيلي جيم ليفين على مشورته واهتمامه الكبير بي وبشركتنا.

وأشكر تشارلوت روجرز على اهتمامها بي وبعائلتي.

وأود تقديم الشكر إلى كل قرائي الذين بعثوا إليّ بتقييمهم الواقعي، وأذكر على وجه التحديد جون رودريجوز وسوزان وجون بينز وجين كوفاكس ومارك ويديك وريك تشالترز. وأشكر زملائي الذين أضطرر للابتعاد عنهم لشهور أثناء الكتابة؛ فأود أن أشكر في هذا المقام آل بينز وآل كارلسون وآل جارنرز وآل بيليز وآل باتشز وآل إليز وآل بيريز وآل جيلمور وآل جرابر وآل فريزر وآل هاميت وآل جرونينجر وآل روبلز، وكثير غيرهم ممن ربما لا يتيسر لهم الاتصال بي مرة أخرى.

وأود أن أشكر جميع العملاء الذين منحوني وزملائي ميزة العمل في مؤسساتهم والتحدث إلى موظفيهم على مدى السنوات القليلة الماضية. لا يمكنني التعبير لكم عن مدى تقديري لثقتكم وحبكم وكرمكم. وكنت أتمنى لو كان بإمكانني ذكركم بالاسم فردًا فردًا. وأشكر المؤسسات التي ساندت شركة «ذا تيبيل جروب»: «ذي إليانس أوف تشيف إكزيكوتيفز» و«سولوشنز آت وورك» و«تي إي سي». وأشكر «فيرني هارنيس» وشركة «جازيلز» على دعمهم ونصحهم المخلص عبر السنين.

أود أن أشكر جميع المعلمين والمدربين والمديرين والمستشارين الذين ساهموا في الإضافة إلى معلوماتي وخبراتي عبر السنين. وأشكر أعضاء كنيسة ومدرسة «سانت إيزيدور»؛ لأنهم أثروا حياتي وحياة عائلتي. وأشكر جميع الأشخاص في شركة «ميك أويش» على العمل الرائع الذي يقومون به، وللسماح لي بأداء دور صغير في هذا المجال على مدى السنوات القليلة الماضية.

وأخيرًا، أشكر ربي الذي منحني رفقة كل هؤلاء الأشخاص الرائعين.

مقدمة

«لو لم يكن عليّ حضور الاجتماعات، لأحببت عملي أكثر.»

سمعت هذه العبارة مرارًا من القادة الذين عملت معهم في سنوات حياتي العملية. وكنت أظنها أول الأمر عبارة مفهومة أو حتى باعثة على الضحك، ولكنني توصلت في النهاية إلى أنها ليست إلا تعبيرًا عن الرثاء لحال ثقافة العمل لدينا اليوم.

فتخيّل مثلًا جرّاحًا يقول لمرضة قبل إجراء عملية جراحية: «لو لم يكن عليّ إجراء عمليات جراحية للمرضى، لأحببت عملي حقًا.» أو تخيّل قائد أوركسترا يُعدُّ لحفل موسيقيّ ويقول: «لولا هذه الحفلات، لاستمتعتُ بعملي أكثر.» أو حتى تخيّل لاعب بيسبول محترفًا يقول: «لو لم أكن ملزمًا باللعب في هذه المباريات، لأحببت عملي.»

إنه أمر مضحك، أليس كذلك؟ ولكن هذا بالضبط ما نفعله عندما نشكو من اجتماعاتنا.

دعنا نفكر في الأمر بالطريقة الآتية. تمثل الاجتماعات جزءًا كبيرًا من عمل أمثالنا ممن يعملون في قيادة وإدارة الشركات. فنحن — على أية حال — لا نتلقى أجورنا لقاء قيامنا بأعمال ملموسة على نحو كبير أو تتطلب قدرًا مفرطًا من القوة البدنية، كالولادة أو إحراز الأهداف في كرة القدم أو أداء عروض الكوميديا الارتجالية التي يؤديها الفنان أمام الجمهور مباشرةً. ولكن سواء أحببناها أم لا، فالواقع أن الاجتماعات هي أقرب شيء إلى غرفة العمليات أو ملعب كرة القدم أو خشبة المسرح.

ومع ذلك، يكره معظمنا الاجتماعات. فنحن نشكو منها ونحاول تجنبها ونتوق إلى لحظة انتهائها، حتى لو كنّا على رأس هذه الاجتماعات. أليس من المحزن إذن أن نُضطرّ للتسليم بأن أكثر الأنشطة أهمية في إدارة شركاتنا هو نشاط مرهق وغير مثمر بطبيعته؟

ولا داعي لأن نخجل من تسليمنا بهذه الحقيقة، فمسألة الاجتماعات مهمة. ففي الاجتماعات، يجلس قادة الدولة ليقرروا إعلان الحرب من عدمه، ويناقش المحافظون ومساعدوهم مميزات زيادة الضرائب أو تخفيضها، ويبحث الرؤساء التنفيذيون والعاملون معهم اتخاذ قرار طرح علامة تجارية جديدة، أو طرح منتج جديد بالأسواق، أو إغلاق أحد المصانع.

ولذلك، فسؤالي هو: هل نستطيع اتخاذ القرارات السديدة وقيادة مؤسساتنا بنجاح إذا كنا نكره الاجتماعات؟ لا أظن ذلك. فببساطة ليس هناك بديل عن الاجتماعات المثمرة، فهي المشاركة التي تتميز بالفعالية والحماس والتركيز، عندما يتطلب الأمر حشد إمكانيات الفريق. كما أن الحقيقة التي لا يمكن إنكارها هي أن الاجتماعات السيئة لا تقود إلا إلى القرارات السيئة، التي لا تقود بدورها إلا إلى أداء غير متميز.

ومع ذلك فالأمل موجود. فبتبني نظرة مختلفة وغير تقليدية للاجتماعات، واتباع بعض الإرشادات المحددة التي لا تتعلق بمؤتمرات الفيديو أو برامج الكمبيوتر التفاعلية أو كتاب «قواعد روبرت التنظيمية للاجتماعات»؛ يمكننا تحويل الاجتماعات من نشاط مضي وممل حالياً إلى نشاط مثمر وممتع، بل محفّز. ونستطيع — في الوقت نفسه — أن نتفوق على منافسينا الذين يستمرون في إهدار الوقت والحيوية والحماس وهم يشكون مشقة الاجتماعات.

ولبيان كيفية تحقيق ذلك، كتبت قصة خيالية تدور حول مسئول تنفيذي يواجه صراعاً فريداً مع الاجتماعات. وستجد بعد القصة وصفاً عملياً لاقتراحاتي لتطبيق هذه الأفكار في مؤسستك.

أتمنى لك حظاً سعيداً في محاولتك لجعل اجتماعاتك أكثر فعالية، ولاستعادة بعض من الحماس الذي تستحقه أنت ومن يعملون معك.

القصة

نظرة تمهيدية

شعر كيسي ماك دانيال بتوتر لم يسبق أن شعر بمثله من قبل في حياته. لا عندما بلغ من العمر ستة عشر عامًا وكان يعد نفسه لإلقاء كلمة في جنازة والده. ولا عندما كان على وشك طلب يد زوجته. ولا عندما كان يقف على بعد تسع أقدام من فتحة التسديد متأهبًا لضرب الكرة؛ تلك الضربة التي ستحدّد فوزه أو خسارته لأكبر مسابقة جولف في حياته لاحقًا.

لا، لم يكن كل ذلك شيئًا بالنسبة إلى تلك اللحظة. فبعد عشر دقائق فقط، سيبدأ الاجتماع، وكان لدى كيسي ما يحمله على الاعتقاد أن أداءه في الساعتين القادمتين سيحدد مصير مستقبله المهني والمالي، ومصير الشركة التي بناها بنفسه من الصفر. وللحظة ظنّ أنه على وشك أن يمرض مرضًا عضويًا.

وتساءل في نفسه: «كيف تدهورت حياتي بهذه السرعة؟»

الجزء الأول

استرجاع الماضي

التعريف بالرجل

يرى معظم الموظفين الذين يعملون مع كيسي أنه رجل فذٌ، ولكنه مجرد رئيس تنفيذي عادي.

فهم — على المستوى الشخصي — يحبون قائدهم بصدق، فقد كان كيسي زوجًا مخلصًا، وأبًا محبًا لأبنائه الأربعة، وعضوًا ملتزمًا بكنيسة القلب المقدس، وكان لا يتوانى عن مد يد العون إلى أصدقائه وجيرانه. وقد كان من العسير ألا تحس بمشاعر الإعجاب والحب نحو هذا الرجل.

وهكذا فقد كان كيسي لغزًا محيرًا كرجل يحظى بكل هذا، ويمتلك في الوقت نفسه قدرات قيادية محدودة.

قصته

عاشت عائلة ماك دانيال حياة متواضعة في مدينة كارمل بكاليفورنيا على مدى الأعوام الخمسين الماضية، وقد نشأ كيسي وترعرع وسط ملاعب الجولف الكثيرة التي تملأ المكان وحولها، حيث كان يعمل في هذه الملاعب إما مساعداً للاعبين الجولف أو بستانياً. ولم يكن شيء يضاهاه عشقه للجولف سوى حبه للكمبيوتر، ولذا فقد ترك بلده بعد انتهاء دراسته الثانوية والتحق بجامعة أريزونا بعد حصوله على منحة دراسية لتفوقه في رياضة الجولف، حيث درس هندسة الكهرباء وعلوم الكمبيوتر. وقد تخرّج بعد أربع سنوات وكان مستوى أدائه الدراسي متوسطاً، ولكنه كان على قمة الفائزين في مسابقة «باك تن كونفرنس» لرياضة الجولف.

لم يستطع كيسي مقاومة إغراء الانضمام إلى اتحاد لاعبي الجولف المحترفين ليلعب يوماً ما في بلده «بيبل بيتش» أمام أصدقائه وعائلته. ولذا، فقد اشترك في دورة للتأهل وأصبح أحد أشهر اللاعبين في هذه الدورة بسبب مرحة الهادئ وكرمه، فقد كان لا يبخل بالنصح على من يحتاج إليه من زملائه من اللاعبين.

وعلى مدى الأعوام الخمسة التالية فاز كيسي بنصيب وافر من بطولات دوري الدرجة الثانية، وجمع أموالاً كافية لأن تجعله يحيا حياة رغدة. ولكن بينما كان على وشك التقدم للوصول إلى البطولة الكبرى أصيب بحالة توتر مرضية مزمنة يسميها لاعبو الجولف بيس، وهو اضطراب يوشك أن يكون عضوياً يجعل من الصعب على لاعبي الجولف الثبات أثناء ضرب الكرة. وقد انتهت المسيرة الاحترافية لكثير من لاعبي الجولف الواعدين نهاية مبكرة بسبب هذا الاضطراب شبه النفسي، وعلى مضض عدّ كيسي نفسه واحداً منهم.

ولم يكن كيسي ليدع الإحباط يسيطر عليه لمدة أطول مما ينبغي، فعاد إلى بلده وقد تجددت همته وشغلت ذهنه فكرة جديدة. وفي غضون بضعة أشهر، تزوّج كيسي، واشترى

الاجتماعات القاتلة

بيتًا صغيرًا مكوّنًا من طابق واحد بالأموال التي ادّخرها، واستأجر اثنين من المبرمجين المحليين، وشرعَ في تنفيذ ما رأى أنه سيصبح أكثر ألعاب الجولف الإلكترونية التي شهدتها الأسواق واقعيّةً.

وقد فاقت النتائج الأولية كلّ التوقعات بكثير، وفي ذلك توقعات كيسي نفسه.

البداية

في غضون عامين من بدء نشاط شركة كيسي التي أطلق عليها اسم شركة «يب سوفت وير»، طرح كيسي منتجَه الأول الذي سرعان ما أصبح معيارًا للواقعية في جميع ألعاب الكمبيوتر التي تحاكي الألعاب الرياضية. ونظرًا لخلفيته الرياضية الواسعة، فقد عكست اللعبة معرفته العميقة بكثير من النواحي المعقدة للتفاصيل الفعلية للعبة الجولف، وفي ذلك قطعًا الملعب والمساحات الخضراء المحيطة بفتحات التسديد.

وسرعان ما أصبحت هذه اللعبة الإلكترونية هي اللعبة المفضلة لدى لاعبي الجولف أنفسهم، وهم أهم فئة في الجمهور المُستهدف تسويق هذه اللعبة له.

ونظرًا لأنه أصبح صديقًا مقربًا لكثير من اللاعبين المشاركين في الدورة، استطاع كيسي عقد صفقات ناجحة ومنخفضة التكلفة تقوم بموجبها شركته برعاية عدد من أفضل اللاعبين الشبان. وفي الحقيقة فإن الصدفة البحتة هي التي دفعت شركة «يب» للنجاح، وجعلتها أكثر من مجرد شركة منتجة للعبة إلكترونية متخصصة، وجعلتها تظهر على صفحات المجلة الرياضية المتخصصة «سبورتس إستريتد».

بعد أقل من عام من طرح المنتج في الأسواق، فاز أحد أصدقاء كيسي لأول مرة بالدورة التي ينظمها اتحاد لاعبي الجولف المحترفين. وأثناء المؤتمر الصحفي الذي عقده بعد الدورة، سُئل عن سر التحسن الذي طرأ على مهارته في تصويب الكرة. فأجاب على استحياء: «لا أصدق أنني سأقول ذلك، ولكنني أعتقد أن الأمر يتعلق بلعبة من ألعاب الكمبيوتر كنت ألعبها مؤخرًا...»

وهكذا انكشف السُّرُّ.

المسيرة المهنية

سرعان ما اتصلَ لاعبو الجولف الجادون من كل مكان على رقم الاتصال المجاني للشركة لإجراء طلب شراءٍ للعبة، مع أنّ الكثيرين منهم لم يلعبوا لعبة إلكترونية في حياتهم. فأسرع كيسي بافتتاح مكتب صغير وعيّن اثني عشر موظفًا، وبذل جهدًا كبيرًا ليحافظ على هذا النجاح.

لم يمضِ وقتٌ طويل حتى ما باتت اللعبة متوفرة في كل المتاجر المتخصصة في بيع مستلزمات رياضة الجولف ومتاجر ألعاب الكمبيوتر في البلاد. وأصبحت السنوات الثماني التالية في حياة كيسي سيناريو متكررًا يعتمد فيه على تعيين المزيد من الموظفين، وبرمجة ألعاب جديدة، وتسويق منتجاته في عددٍ أكبر من المتاجر، والانتقال إلى مكاتبٍ أوسع. فضلًا عن إنجاب المزيد من الأبناء.

ومع حلول الذكرى السنوية العاشرة لتأسيس الشركة ولزواجه أيضًا، كان كيسي وزوجته باتريشيا يقومان على تربية أربعة أبناء، وكانت شركته قد أنتجت ثماني ألعاب ناجحة وطرحتها في الأسواق، وهي ألعاب متخصصة في رياضات الجولف والدراجات وأخيرًا التنس. وبفضل اهتمام كيسي بالتفاصيل، اشتهرت هذه الألعاب بأنها تصوّر بدقة المواقع الحقيقية حول العالم، بدءًا من ملاعب الجولف في مدينة سانت أندروز باسكتلندا، إلى تلال جبال البرانس في سباق فرنسا الدولي للدراجات «تور دي فرانس»، إلى ملاعب التنس الخضراء في ويمبلدون.

ومن البداية، رفض كيسي إنتاج ألعاب للأطفال تتسم بالعنف أو تركز على الخيال. وبدلًا من ذلك، أصرَّ على أن تركز منتجات شركته على الألعاب الرياضية، وأن تكون دائمًا واقعية ومبتكرة. وقد حازت شركة «يب» بفضل ذلك إعجابًا كبيرًا لدى الكبار والشباب الذين يأخذون ممارسة الرياضة مأخذ الجد.

ولكن كان الأهم من السمعة التجارية التي بناها كيسي، فخره بأنه وظَّفَ أكثر من مائتي شخص، تقدَّم كثيرٌ منهم نموًّا وتطوُّروا بتطوُّر الشركة. ولم يستطع أيضًا إنكار شعوره بالفخر بموقع المركز الرئيسي لشركته؛ فهو مبنى تاريخي في مدينة «أولد مونتيري» جرى تجديده بطريقة جميلة.

وعلى المستوى المحلي، أصبحت شركة «يب» نجمًا ساطعًا في المجتمع، وصارت توفِّر وظائف أكثر من أي مشروع آخر في المنطقة باستثناء المشروعات الصناعية، ومتحف الأحياء المائية الشهير في خليج مونتيري. وهكذا حوَّل كيسي مجرد فكرة إلى شركة ذات مكانة مرموقة، حازت الأفضلية لدى أبناء مدينته، ناهيك عن قصة نجاحها المنقطعة النظير في مجال الصناعة.

ولكن مثل كثير جدًّا من قصص النجاح، كان هناك وجه آخر لشركة «يب» ورئيسها التنفيذي. وكان هذا الوجه محيرًا بقدر ما كان حقيقيًّا.

أداء متوسط

حتى أكبر مساندي كيسي، وهم كثيرون، يعرفون بينهم وبين أنفسهم أن حجم الشركة كان يمكن أن يتضاعف لو كان يقودها شخص آخر أكثر تركيزًا وانضباطًا. ولكن هذا لا يعني أن كيسي لم يكن كفئًا أو مهتمًا بالعمل. ففي الواقع، كانت لديه موهبة فذة في الإحساس بمتطلبات العملاء، وكان يقوم بإدخال التعديلات على المنتجات كي تناسب احتياجاتهم قبل وقت طويل من إدراك منافسيه لما يحدث. ونتيجة لذلك، أصبح كيسي مشهورًا بفهمه للسوق الذي يعمل فيه شأنه شأن أي محلل أو صحفي أو مدير مؤسسة في هذا المجال.

نظريًا، كانت إنجازات الشركة تتحدث عن نفسها. فـ«شركة «يب» لم تفشل قط في تحقيق الأرباح المستهدفة، وكانت منتجاتها دائمًا تحصد الجوائز. ومن ثم، بدت شركة «يب» من الخارج شركة طموحة ذات أهداف محددة.

ولكن الواقع أن الشركة لم تكن تحقق الأداء المطلوب. وذلك بدءًا من كيسي نفسه، الذي كان يستوي عنده تحقيق النجاح بشق الأنفس وإحراز النصر المؤزر. فنجده إذا حقق أرباحًا رُبع سنوية معقولة، واستطاع أن يلعب بعض مباريات الجولف كل أسبوع، يشعر بالرضا التام، بل بالسعادة.

ولكن الموظفين كانوا يشعرون بالرضا فحسب. بل كانوا راضين عن أنفسهم. فقد تعودوا على أن تجد الشركة بطريقة أو بأخرى سبيلًا لتحقيق أهدافها ودفح الرواتب، ويتبقى لديها ما يضمن لهم زيادات سنوية معقولة للرواتب في نهاية كل عام، وكذلك القيام بنزهة صيفية جيدة. ولم يساور أحدًا منهم قط قلقٌ على مصير شركة «يب».

الاجتماعات القاتلة

ولكن كان هناك خلل ما بالتأكيد. فمع أن الشركة صنعت ألعاب كمبيوتر عالية الجودة وواسعة الانتشار في مكان جميل مثل مونتيري بولاية كاليفورنيا، فقد كانت تعاني انخفاضاً ملحوظاً في الروح المعنوية لدى موظفيها. ولا يحتاج الأمر أكثر من متابعة خمس دقائق من الاجتماع الأسبوعي للمجلس التنفيذي لشركة «يب» للتأكد من صحة هذه الملاحظة.

الروتين الممل

«خامل.» «مشتت التركيز.» «يفتقر إلى الحماس.» هذه هي الكلمات التي استخدمها الزوّار ليصفوا ما شاهدوه بعد حضور جزءٍ فقط من اجتماع للفريق التنفيذي للشركة. كان أعضاء الفريق التنفيذي لشركة «يب» على وعي تام بروتينهم الأسبوعي الممل. ولكنهم كانوا قد قرروا منذ وقت طويل أنها مشكلة لا ضرر منها، وأن الاجتماعات هي أحد الشرور التي لا مفر منها في عالم الأعمال. وكانوا يدركون أيضًا أن الاجتماعات في كل الشركات الأخرى ربما تكون على نفس الدرجة من السوء. ولكنهم لم يقدرّوا هذه المشكلة حق قدرها. ولم يخطر ببالهم قط أن هذه الاجتماعات ستعكس على الروح السائدة في الشركة.

فتور الهمّة

على عكس الأقوياء من منافسيهم، لم يشعر الموظفون في شركة «يب» قط بأنهم مضطرون للبقاء في الشركة حتى المساء أو للعمل أثناء العطلات الأسبوعية، إلى جانب أنهم لم يكونوا يتحدثون كثيراً في شؤون العمل خارج جدران الشركة. ونادراً ما كانت المعلومات عن الشركات المنافسة أو أخبار الصناعة تجد طريقها إلى المناقشات التي تدور في الأروقة بين عامة الموظفين، ويبدو أنهم كانوا يميلون للحديث عن موضوعات أخرى أكثر أهمية بالنسبة لهم كالتلفزيون ومباريات كرة القدم.

وعندما كان الموظفون يغادرون مونتيري لحضور معرض تجاري أو مؤتمر صناعي، كانوا يعودون دائماً منبهرين بحماس العملاء والموزعين لمنتجات شركة «يب»، ومدى تناقض هذا مع موقف موظفي الشركة أنفسهم.

وكان الموظفون المعيّنون حديثاً يندهشون أيضاً لما يرونه من فتور الهمّة بعد الانضمام للشركة. ولكنهم — كزملائهم في العمل — سرعان ما تعلّموا أن يتقبلوا حقيقة أن شركة «يب» لن تصل لتحقيق النجاح الذي تستحقه منتجاتها، وذلك نتيجة لما وصفوه بالأداء المتوسط الذي عمّ أرجاء الشركة.

ولكن مع كل هذا، نادراً ما كان الموظفون يتركون الشركة. فقد كان قائدهم رجلاً في غاية الطيبة، ولم يكن سيئاً كغيره من الرؤساء التنفيذيين الذين عملوا معهم من قبل. وبالإضافة إلى ذلك، إلى أين كانوا يستطيعون أن يذهبوا؟ فلم تكن هناك فرص أفضل للعمل في هذا المجتمع الساحلي الذي يغلب عليه النشاط السياحي.

وحتى أكثر الموظفين طموحاً تعلّموا أن يتقبلوا وضعهم لأنهم لم يستطيعوا تصوّر العيش في مكان آخر. وما دام كيسي هو المالك الوحيد للشركة، فلا أمل في تبدّل الأحوال.

ولكن دوام الحال من المحال.

الجزء الثاني

نقطة التحول

حجر الدومينو الأول

لم يكن هناك أيُّ شك على الإطلاق لدى أعضاء الفريق التنفيذي بالشركة أن الروح المعنوية لدى الموظفين كانت أقل مما يودون أن تكون عليه. ولكنها في رأيهم لم تكن أبدًا سيئة إلى الحد الذي يستدعي مزيدًا من الاهتمام.

كان هذا هو الحال حتى عيّن كيسي ميشيل حنا أولَ نائبة للرئيس التنفيذي لشؤون الموارد البشرية. وفي غضون بضعة أسابيع من انضمامها للشركة أجرت ميشيل دراسة عن الموظفين لتتعرف عن قرب على شركتها الجديدة. وقد أشارت البيانات التي حصلت عليها إلى أن الروح المعنوية للموظفين في الشركة كانت منخفضة حقًا عمّا هي عليه في الشركات الأخرى التي عملت بها، والأهم من ذلك أن جميع الموظفين في الشركة «بدوا — بصورة عامة — غير مكترئين بما يحدث للشركة»، على حدّ وصفها.

والدهش أن البيانات التي قدّمتها ميشيل قد نبّهت أعضاء الفريق التنفيذي، وأثارت مخاوفهم بعض الشيء. ومع أن الجميع كانوا يعلمون إلى حدّ ما أن هناك مشكلة ما، فإن وجود بيانات حقيقية عن حجم المشكلة كان سببًا أكبر لإثارة قلقهم. وفي حين أن أحدًا لم يُبَد من قبل اهتمامًا بالتعامل مع هذه المشكلة، فقد تحمّس كلُّ منهم فجأة لإبداء رأيه.

وقد رجّح مات مكينا — رئيس قسم تطوير المنتجات وصاحب العقلية التقنية الكامنة وراء الألعاب التي أنتجتها شركة «يب» طوال السنوات السبع الماضية — أن الإحباط أصاب الموظفين نتيجة لسعي الشركة الدائم لتطوير المنتجات وإضافة ميزات جديدة إليها. وقال إنه يعتقد أن الناس يميلون إلى الاستمرار في استخدام شيءٍ واحد لفترة طويلة مع التركيز على الجودة، وكان يبدو من كلامه أنها شكواه الخاصة وليست شكوى الموظفين بصفة عامة.

وكان لصوفيا نيكولاس — نائبة رئيس قسم المبيعات بشركة «يب» — رأي مختلف تمامًا في هذا الأمر. فقد حاولت بحماسها المعهود إقناع الفريق بكلمات طالما رددتها على أسماعهم. فقالت: «ربما نحتاج لأن نعيد النظر في قرارنا بعدم إنتاج ألعاب الخيال والمغامرات الموجهة للأطفال، أعلم أننا كنا دائمًا نرفض ذلك، ولكنني أتابع السوق يوميًا عن كثب، وأرى أن هذه النوعية هي الأكثر رواجًا في سوق الألعاب.»

هزّ كيسي رأسه وفكّر بصوت عالٍ قائلاً: «أعتقد أن موظفينا بحاجة إلى هدف أو تحدٍّ جديد يلتفون حوله.» أوما البعض برفضهم موافقين، وبدأ أن كيسي قد اقترب إلى أقصى حد من الوقوف على سبب المشكلة. ولسوء الحظ، قبل أن يتمكن أي شخص من مساندة رأي كيسي، طُرح رأي آخر على مائدة الاجتماع.

كان تيم كارتر — المدير المالي لشركة «يب» — من أدلى بهذا الرأي، وهو شخص بسيط وصریح. وكان كعادته أكثر حماسًا لنظريته من أقرانه، وكان رأيه يتركز على الجانب المالي. إذ قال: «لقد شهد موظفونا منتجاتنا تحصد الجوائز على مدى السنوات العشر الماضية، وأعتقد أنهم يتساءلون فيما بينهم أين تذهب العائدات المالية.»

لم يرغب أحد في التعقيب على ملاحظة تيم؛ لأنهم — من ناحية — لم يقتنعوا بصحة رأيه، ولأنهم — من ناحية أخرى — كانوا يعرفون إلى أي مدى أصبح هذا الموضوع حساسًا على مدى السنوات القليلة الماضية، خاصة بالنسبة إلى كيسي.

وعندئذٍ هزّ كونر مايكلز — رئيس قسم التسويق والأبحاث الرياضية بشركة «يب» — رأسه قليلاً، مما جعل أنظار الحاضرين في القاعة تتجه إليه. وأقرّ كونر بأنه بدأ يتفق مع تيم في بعض وجهات النظر، ولكنه قال مازحًا بلطف إنه وصل إلى الرضا بما أسماه «قَدْرَه».

ومع أن كل الآراء التي عُرضت لمست وترًا في نفس كيسي، فإن تعليق كونر هو الذي أرقه طوال تلك الليلة. فمع أن جني المال لم يكن أبدًا حافزه الحقيقي، فإنه كان يفخر بأنه يساعد موظفيه على دفع أقساط الرهن العقاري، والتمتع بإجازات لطيفة، ودفع نفقات تعليم أبنائهم، والمساهمة في الأنشطة الخيرية. ولذا، فقد ألمته بشدة فكرة أنهم ربما يشعرون بأنهم لا يتلقون المكافآت المناسبة، ولم يستطع إنكار أنه يتحمل المسؤولية المباشرة عن جميع أوجه القصور في شركة «يب».

سوء التقدير

حتى تلك اللحظة، كان كيسي يبّرّ دائماً رضا موظفيه الواضح عن أنفسهم برغبتهم في تحقيق التوازن في حياتهم. ولكن للمرة الأولى منذ تأسيسه للشركة، تساءل كيسي في قرارة نفسه إن كان قد خيب حقاً آمالَ موظفيه.

وبعد أن قرّر في البداية أن يطرد هذا الهاجس وجدّ كيسي نفسه يقع فريسة له حتى أصبح يشتت انتباهه بدرجة أكبر. وكان كلما لقي شخصاً لا يتحمس لعمله، ظلّ يتساءل في نفسه إن كانت الأمور المالية التي أشار إليها تيم وكونر هي السبب في هذا الفتور. وشيئاً فشيئاً، أدرك كيسي أن عليه أن يفعل شيئاً ما.

ومن ثمّ، استأجر كيسي أحد المطاعم في شارع «كانري رو» للاحتفال بالذكرى السنوية العاشرة لإنشاء شركة «يب». وبعد العشاء، شرب مع موظفيه نخب الاحتفال، وأعلن قراراً سرعان ما سيندم عليه؛ وهو طرح أسهم الشركة للبيع.

وقرّر كيسي متخطياً مخاوفه أن الوقت قد حان لمنح موظفيه المكافأة المالية التي يستحقونها. ولسوء حظ كيسي، كان كلما أعلن عن أمر ما، يجد سبيلاً إلى تنفيذه في أغلب الأحيان.

سراب

اتخذ كلُّ من كيسي وتيم على الفور الإجراءات اللازمة للاجتماع بمسئولي البنوك لوضع أسس الطرح المبدئي للأسهم للاكتتاب العام. وهو أمرٌ كان كيسي قد أخذ على عاتقه ألاَّ يفعلهُ أبداً، حتى لا يضع نفسه رهن أهواء مجلس إدارة رسمي، أو — وهو الأهم — ألا يضع نفسه تحت رحمة سوق الأوراق المالية. ولكنه شعر الآن بأنه يدين بهذا الأمر بطريقة ما لموظفيه المخلصين، وبرر كيسي ذلك لنفسه دون اقتناع بقوله: «وربما أكون في حاجة إلى تحدٍّ جديد.»

وبعد أسبوع من التخطيط المتردّد، اكتشف كيسي بالمصادفة فرصة ساوره الشكُّ في كونها حقيقية. وكان عليه أن يثق في حدسه.

تلقى كيسي اتصالاً من جيه تي هاريسون، رئيس قسم تطوير الأعمال في شركة «بلاي سوفت» التي تعد الثانية من حيث الحجم بين شركات إنتاج ألعاب الكمبيوتر في الولايات المتحدة الأمريكية. تقع هذه الشركة في مدينة سان خوزيه بكاليفورنيا، وقد أنتجت ألعاب الكمبيوتر التقليدية الموجهة للأطفال، وكان تمثيلها ضعيفاً في سوق الألعاب الرياضية. ولكن في الوقت الذي بدأ فيه عملاؤها المستهدفون يتقدّمون في العمر، بدأ من الحكمة بحث الانتقال إلى فئة ربما تجذب المشترين الذين كان العاملون بالشركة يحبون الإشارة إليهم باسم «الأطفال الكبار»، ومن هنا دخلت شركة «يب» اللعبة.

أشارت الأبحاث الأولية التي أجراها فريق هاريسون في «بلاي سوفت» إلى أن أداء شركة كيسي ماك دانيال ليس على المستوى المطلوب، لا سيّما عند أخذ التفوق التكنولوجي الذي تمتلكه الشركة في الاعتبار. وهذا يجعل من شرائها صفقة رائعة للدخول إلى سوق الألعاب الرياضية سريعاً وبتكلفة منخفضة، ودون الحاجة إلى إضاعة عامين في تطوير

المنتج. فإذا تمكّن هاريسون وفريقه فقط من تحسين أداء شركة «يب»، فسوف تحقّق الصفقة نجاحًا مبهزًا.

ومع أن كيسي لم يحبذ فكرة أن يكون جزءًا من إحدى شركات الألعاب التقليدية، فإنه قرّر أن يبحث فكرة بيع شركة «يب» إلى شركة «بلاي سوفت». ولكن بشروط ثلاثة هي: أن يستمر في إدارة شركته بنفسه باستقلالية، وأن يحتفظ بفريقه الإداري كاملاً، وأن يُسمَح له بالاحتفاظ باسم شركة «يب» كعلامة تجارية منفصلة في مجال ألعاب الكمبيوتر الرياضية.

رأى كيسي أنه إذا وافق ويد جاستن — الرئيس التنفيذي لشركة «بلاي سوفت» — على هذه الشروط، فستكون فرصة عظيمة لمنح موظفيه المكافأة المالية التي يستحقونها، دون أن يفقد سيطرته على الشركة التي شيدها. هذا بالإضافة إلى تجنب المخاطرة والتوتر اللذين سينتجان عن طرح أسهم الشركة للبيع. وشرح كيسي الأمر لزوجته في اليوم الذي قدّم فيه العرض إلى جيه تي هاريسون على أنه يمثل «الاستفادة من الجوانب الإيجابية لكلا الخيارين». وأضاف: «ولكنهم لن يقبلوه».

والأمر المدهش أنّ أعضاء الفريق التنفيذي لشركة «بلاي سوفت» وافقوا على الشروط دون تردد. وأكدّ ويد جاستن شخصياً لكيسي أن شركته لا تعرف الكثير عن سوق الألعاب الرياضية، وأنهم لا يريدون التدخل في شؤون منتج ناجح بالفعل. وأوضح أيضاً أن هناك أقساماً كثيرة أخرى داخل شركة «بلاي سوفت» تتمتع باستقلالية كاملة ولديها كيانات تجارية منفصلة.

ومن ثمّ، لم تكد تمر بضعة أسابيع على تقديم العرض المبدئي حتى أبرمت الصفقة. وكان مفادها أن يتسلّم كيسي مئات الآلاف من أسهم شركة «بلاي سوفت» ويوزّعها على موظفيه حسب المدة التي أمضاها كلّ منهم في العمل بالشركة، ويستطيع الموظفون بيع هذه الأسهم بعد مرور ستة أشهر على شرائها.

ولم يكن كيسي يتخيّل أن موظفيه سيستقبلون هذا الأمر بقليل من الامتنان عندما يحين الوقت لذلك.

جرس إنذار

في خلال الأسابيع القليلة الأولى من إتمام صفقة الشراء، كان موظفو شركة «يب» على وشك أن يُغشَى عليهم. ومع أن شيئاً من روتينهم اليومي لم يتغيَّر حقاً، كان لثروتهم التي حصلوا عليها لتوهم — والتي ما زالت على الورق — عظيمُ الأثر في معنوياتهم. وفي حين أن الموظفين القدامى بالشركة كانوا يستمتعون بالتأكيد بفكرة شراء منازل وسيارات جديدة، كان الشيء الأهم هو شعورهم الأكيد بأن صبرهم قد آتى ثماره أخيراً. ثم حدث أمرٌ غيَّرَ كلَّ شيء.

لن ينسى كيسي قط أين كان عندما سمعَ هذه الأخبار، وماذا كان يفعل حينها. فقد جاء مديره المالي، تيم كارتر، إلى مكتبه في صباح أحد الأيام عندما كان يتحدث إلى الوسيط العقاري. بدا تيم شاحب الوجه، ومن ثمَّ أنهى كيسي المكالمة فجأةً. وقبل أن يتمكَّن تيم من التحدُّث، طلبَ منه كيسي أن يغلق الباب. ثم بدأ تيم الحديث قائلاً: «لم تفتح جهاز الكمبيوتر الخاص بك بعد، أليس كذلك؟» كان هذا أشبه بالخبر منه بالسؤال؛ لأن تيم كان يعلم أن رئيسه لو كان قد استخدم جهاز الكمبيوتر، لبدا شاحباً أيضاً. تهيأ كيسي لسماع الأسوأ. وقال: «لا، لماذا؟ ماذا يجري؟ هل وقع هجوم إرهابي جديد؟»

تيم: «لا شيء من هذا، حمداً لله.»

تنهَّد كيسي بارتياح. وقال: «يا إلهي، لقد أخفنتني.»

تابع تيم. وقال: «لقد انخفضت أسعار الأسهم بنسبة تزيد على ١٢٪ منذ أن دقَّ جرسُ بدء التداول في البورصة.»

كيسي: «وماذا عن ...»

الاجتماعات القاتلة

وقبل أن يستطيع كيسي إكمال السؤال، أجابه تيم. «انخفضت أسهم بلاي سوفت بنحو تسع نقاط.»

كيسي: «حسنًا، على الأقل أداؤنا أفضل من ...»

أوضح تيم: «أقصدُ تسع نقاط.»

شحبَ وجه كيسي تقريبًا. وقال: «هذا سيء.»

ولكن، ما خفي كان أعظم.

حجر الدومينو الثاني

على مدى الأسابيع الثلاثة التالية، استمرت مؤشرات سوق الأسهم وكذلك أسهم شركة «بلاي سوفت» في الانخفاض. وانخفضت معنويات العاملين في الشركة بدرجة غير مسبوقة منذ سنوات. كان كيسي ممرقًا بين شعورين مختلفين: خيبة أمله لبيع الشركة، وغضبه على الفريق التنفيذي لشركة «بلاي سوفت» لعدم إدارتهم لشركتهم بطريقة أفضل. ولكنه كان رجلًا منصفًا فلم يستطع إنكار أن انهيار الأسعار في سوق الأسهم لم يكن أمرًا يمكن التنبؤ به، وما من شخص بعينه يتحمل المسؤولية عن هذا الأمر. وتمنى فقط أن يرى موظفوه الأمر على هذا النحو.

عندما تلقى كيسي أخيرًا مكالمة هاتفية من جيه تي هاريسون، توقع أن يلحظ لهجة تعاطف من الرجل الذي توسط في هذه الصفقة التي ثبت فجأة أنها كانت غير حكيمة. وقرّر بالفعل أن يكون لطيفًا مع هاريسون، وأن يؤكّد له أنه لا يستطيع أن يلومه بسبب هذا التغيّر المفاجئ في مسار الأحداث.

وهذا هو سبب دهشته من تعليقات هاريسون غير المبالية تقريبًا، وطلبه الذي جاء بعد ذلك. «نعم، إنه سوء الحظ في السوق. أظن أن من عاش بالسيف مات به. على أية حال، أودُّ أن ألقاك الأسبوع القادم.»

كان هذا هو أول حوار حقيقي بين الاثنين منذ إتمام صفقة الشراء. ولذا، كان كيسي مهتمًا بمعرفة طبيعة هذه الزيارة المقترحة. فسأل: «ما الأمر؟»

ردّ هاريسون قائلًا: «لا شيء. لقد فكّرتُ فقط في زيارتك وحضور اجتماع الموظفين القادم إذا لم يكن هناك مانع. أريدُ فقط أن أحيط علمًا بدرجة أكبر بما يجري في الشركة.»

أحسّ كيسي بالمفاجأة، لكنه حاول ألا يتخذ موقف المدافع. فردّ بقوله: «حسنًا، لا مانع بالتأكيد إذا كنت ترغب في ذلك، ولكنني أخشى أنك لن تعرف أي شيءٍ مثير للاهتمام. لماذا لا نجتمع معًا لنتحدث وأخبرك بما تريد أن تعرفه.»

إذا كان جيه تى هاريسون قد أحسّ بأي انزعاج لدى كيسي، فهو لم يلق له بالألأ. وقال: «لا، أفضل أن أحضر الاجتماع إذا كان لا بأس في ذلك.» لم تكن لهجته لهجة من يلتمس طلبًا، وإنما من يصدر أمرًا.

ردّ كيسي بقوله: «حسنًا إذن، سنبدأ الاجتماع في تمام العاشرة صباح يوم الاثنين، ويستمر الاجتماع عادةً حتى ...»

فقاطعه جيه تى قائلًا: «معذرةً، هناك من يحاول الاتصال بي على خط الهاتف الثاني. أراك الأسبوع القادم.»

ثم أنهى المكالمة. وعندئذٍ كاد كيسي يقسم أنه سمع أول الأصوات التي تنبئ بانهيار عالمه.

الغزو

في صباح يوم الاثنين، شعرَ كيسي أنه غير راغب في الذهاب إلى العمل، وعرفَ أن لذلك علاقة بزيارة جيه تي هاريسون. ولذا، لم يكن مسرورًا عندما رأى ضيفه جالسًا في مكتبه عندما وصلَ إلى الشركة في الساعة العاشرة إلا عشر دقائق.

راحَ جيه تي ينظر إلى الساحل عبر النافذة. ثم قال: «يبدو المنظر جميلًا جدًّا من هنا.»

شعرَ كيسي كما لو كان يستضيف غازيًا أجنبيًّا، لكنه ظلَّ لطيفًا. وقال: «يجب أن تكثر من زيارتنا هنا؛ إنه تغيير رائع للمناظر.» أحسَّ كيسي أن تعليقه كان لطيفًا أكثر مما ينبغي.

فردَّ هاريسون قائلًا: «ليتني كنت أملك الوقت الكافي لذلك.» وبعد محادثة قصيرة وسطحية عن مشاغل كلِّ منهما، كان الوقتُ قد حان للذهاب إلى اجتماع الفريق.

وفي العاشرة كان نصفُ الفريق فقط موجودًا في قاعة الاجتماعات، ولم يكن ذلك أمرًا نادرًا، إلا أنه جعل كيسي يشعر ببعض العصبية بسبب وجود زائره المهم. ولكن في غضون خمس دقائق تقريبًا حضر جميع من كان عليهم حضور الاجتماع وكانوا مستعدين للبدء.

وكان هناك عضوان في الفريق، هما مات وميشيل، لديهما التزامات أخرى يقومان بها.

بدأ كيسي الاجتماع كما كان يبدوه عادةً، وذلك بالتحقق من أنهم جميعًا تلقوا نسخًا من محضر الاجتماع السابق، ثم وجَّه إليهم اللوم بأسلوب مرح لعدم إرسال أي منهم اقتراحات لتوضع على جدول أعمال الاجتماع الحالي. ثم وَّزَع جدول الأعمال الذي أعدَّه بنفسه، وكان يشمل خمسة بنود: سياسة الإنفاق، والتخطيط الاستراتيجي، وبرامج تدريب الإدارة، والتقارير الخاصة بالأسهم، والتقارير التي تحوي أحدث البيانات عن المنافسين.

مهد كيسي للموضوع الأول قائلاً: «هناك مسألتان متصلتان بالنفقات يجب أن نناقشهما.» ثم التفت إلى مديره المالي وقال: «تفضل يا تيم.»

فبدأ تيم حديثه قائلاً: «أولاً، علينا أن نضع النفقات المتغيرة تحت السيطرة. وعلينا أيضاً أن ننتهي من حساب النفقات في أقرب وقت، وأن نغيّر النماذج التي نستخدمها لتتوافق على نحو أفضل مع تلك المستخدمة في شركة بلاي سوفت.» ونظر تيم إلى زائرهم الذي يمثل الشركة الأم.

وعلى مدى الساعة التالية، ناقش الفريق تقارير وسياسات الإنفاق وكل ما له علاقة بإدارة النفقات بصبر وبحياد. كان جيه تي يبدو غافلاً تماماً عما يجري، مما أشعر كيسي ببعض الارتياح.

أخيراً، وبعد أن فقد الجميع الرغبة في الحوار، قرّر كيسي الانتقال إلى البند التالي في جدول الأعمال قائلاً: «حسناً، يكفي هذا فيما يخص النفقات.» ونظر إلى جدول الأعمال ثم قال: «لنتحدث عن التخطيط الاستراتيجي.»

بدا جيه تي وكأنه أفاق من غشيته فجأة متحفزاً على أمل أن تصبح المناقشة أكثر إثارة.

كان كيسي يحب أن يُشرك فريقه في هذه الاجتماعات قدر الإمكان، فقال: «لم لا نخبرنا كيف تسير الأمور الآن فيما يتعلق بعملية التخطيط يا كورنر؟»

استغرق كورنر عشر دقائق لتقديم آخر البيانات عما جرى إنجازه فيما يتعلق بجمع البيانات والأبحاث التمهيدية. ثم استخدم بعض الشرائح الملونة المصحوبة بمؤثرات صوتية لعرض المخطّط الزمني لتطوير خطة الشركة الاستراتيجية للعام المقبل.

وفي خلال حديثه، طلبت صوفيا من كورنر وكيسي أن يعرضا أفكارهما حول الاتجاه العام للخطة. وأضافت: «أو ربما يمكنكما أن تخبرانا عن القضايا الرئيسية التي سنحتاج إلى مناقشتها.»

ودارت مناقشة استغرقت أربعين دقيقة حول الضغوط التنافسية واتجاهات السوق، وكانت بالتأكيد أكثر تشويقاً من المناقشة السابقة. ولم يكن هناك شك أن كيسي وفريقه ملمون بالقضايا التي يناقشونها، ولكن جيه تي رأى أن شيئاً ما ينقصهم. إنه الحماس. والشعور بأهمية ما يفعلونه. وكأنّ لسان حاله يقول: «يبدو هؤلاء الأشخاص وكأنهم يجرون دراسة عن أوضاع شركة تخص أناساً آخرين، وليس عن مستقبل شركتهم.»

كانت هناك عشر دقائق متبقية قبل أن ينتهي الاجتماع ومدته ساعتان عندما حاول كيسي أن يوقف هذه المناقشة. وعندها قال: «حسناً، سيكون لدينا الكثير من الوقت

للتحدث عن الخطة الاستراتيجية في الشهور المقبلة، وهناك بعض القضايا الأخرى التي علينا أن نتناولها اليوم.»

وبينما كان يلقي نظرة على القائمة التي لديه، تحدّث صوفيا. وقالت: «كنت أمل أن نستطيع التحدّث عن زيادة الإعلانات في المجلات في الرُّبع القادم من العام الحالي.»
فردَّ كونر قبل أن يتمكّن كيبي من ذلك: «أعتقد أننا اتفقنا على هذه الترتيبات الأسبوع الماضي.»

قالت صوفيا: «أعتقد ذلك أيضًا، ولكنني لم أكن مرتاحة حقيقةً لما اتفقنا عليه. وعندما تحدّثت مع فريقي عن ذلك، قالوا إننا بحاجة إلى أن نزيد بسرعة من نشر إعلاناتنا في مجلات التجارة إذا كنا نريد أن نعطي دفعة لمنتجاتنا قبل عيد الميلاد.»
تنهّد كيبي ونظرَ إلى تيم وقال: «هل هناك أيُّ شيءٍ يمكننا القيام به بخصوص الميزانية لتحويل التكاليف إلى الرُّبع الثاني من العام؟»

ردَّ تيم قائلاً: «سأنظر في الأمر، ولكن أريد أن أتأكد في البداية من أننا بحاجة إلى ذلك حقًا. فأنا لا أريدُ أن نواجه عجزًا في الميزانية في شهر نوفمبر.»
وافق كيبي، وقال: «أعتقدُ أن منافسينا سوف يدخلون بكل ثقلهم في موسم الإجازات هذا، ولا نريد أن ننفق أموالنا مبكرًا جدًّا.»

تدخّل كونر بقوة وهو مُحَبَّب ولكن ليس بسبب رئيس المبيعات. فعقّب قائلاً: «هذا صحيح، ولكن ربما تكون صوفيا على حق. فإذا استطعنا أن نعطي دفعة لمنتجاتنا قبل منافسينا، فسنكون قد انتفعنا بما أنفقناه في عيد الميلاد. وربما لا يعود ما أنفقوه بفائدة عليهم. لیتنا فكّرنا في هذا الأمر منذ شهر، أو حتى قبل أسبوع.»

لم يكن جيه تيم يعرف الكثير عن عمل شركة «يب». ولكنه كان متأكدًا أن هذه الحادثة الصغيرة كانت الحادثة الوحيدة المُفعمّة بالحوية التي دارت في الساعتين الماضيتين. ولكن للأسف كانت هذه الحادثة على وشك أن تنتهي.

تدخل كيبي. فقال: «حسنًا، تبقى لدينا خمس دقائق، ولم نتحدث بعد عن برامج تدريب الإدارة أو التقارير الخاصة بالأسهم أو تحليل أوضاع المنافسين.» صمت للحظة، ثم تابع: «تيم، هلا أعطيتنا فكرة عامة عن وضع الأسهم في ثلاثين ثانية.»

ردَّ تيم: «حسنًا، نحن المسئولين في الشركة لا يمكننا أن نبيع أسهمنا في هذا الوقت، وليس هذا ما نريده في الوقت الحاضر، فعلينا الانتظار حتى تُغلَق دفاتر «بلاي سوفت» وتصدر الأرقام. ويسري هذا على أي موظف لديه علم بإيراداتنا. ولذا، فلتخبروني عن أي

فرد في أقسامكم يمكن اعتباره من المطلعين على الأسرار الداخلية للشركة. ولستم بحاجة إلى أن أذكركم بعواقب هذا الأمر إذا لم نقم به على وجه صحيح. فلن تسمح لجنة تداول الأوراق المالية بأي خطأ.»

كان أكثر من فرد بين الجالسين حول مائدة الاجتماع يودُّ أن يوجِّه سؤالاً إلى تيم، ولكن أحداً لم يجرؤ على طرح هذه الأسئلة، لا سيما أن الاجتماع كان على وشك أن ينتهي. كان كيسي يعلم أن أفراد الفريق متلهفون للخروج من الاجتماع. ولكنه استطرد قائلاً: «لم تستطع ميشيل أن تأتي اليوم، إلا أنها طلبت مني أن أخبركم جميعاً أنها تخطط لإجراء تدريب الإدارة في الأسبوع الأول من أكتوبر. ونتوقع أن يحضر أي فرد يدير قسماً أو فريقاً هذه الدورة التدريبية التي ستستغرق ثلاثة أيام كاملة.»

وللمرة الثانية، مع أن معظمهم كان لديه أسئلة واعتراضات، لم يكف أحد نفسه عن قول أي شيء، وبقي على انتهاء الاجتماع الآن دقيقتان ونصف.

أخيراً، قال كيسي موجِّهاً حديثه إلى كونر وصوفيا: «حسناً، كيف تبدو التقارير الخاصة بالمنافسين؟» نظر كلُّ من رئيسي قسمي التسويق والمبيعات أحدهما إلى الآخر ولسان حالهما يقول: «من أين نبدأ؟» بدأت صوفيا.

«لقد سمعنا للتو من البعض أن شركتي «جو بوكس» و«جيم ستار» ستطرحان ألعاب جولف جديدة قبل نهاية هذا العام.»

وأضاف كونر: «يحاولون أن يضعوا أقدامهم في منطقتنا في السوق بجرأة. يريدون أن يصوِّرونا وكأننا تقليديون ونستهدف الجمهور الأكبر سنّاً، حتى يتسنى لهم الاستفادة من جميع الأطفال الذين يحبون الجولف بسبب حبهم للاعب تيجر وودز.»
سأل تيم: «إنّ ماذا نفعل؟»

نظر كيسي إلى ساعته، وقال: «فلنتحدّث عن هذا الأمر المرة القادمة، إنه وقت الظهر الآن وعلينا أنا وصوفيا أن نتصل بشركة «وول مارت» في الساعة الثانية إذا كنت أتذكّر جيداً.» فأومأت صوفيا برأسها إيجاباً. وانتهى الاجتماع على هذا الوضع وغادر الحضور كما لو كانوا طلبّة في الصف الرابع يغادرون حجرة الدراسة في وقت الفسحة.
نظر إليهم جيه تي بذهول وهم يغادرون.

تأويل

لم يستطع هاريسون أن يعرف كنه ما شهده للتو في الاجتماع، إلا أنه رأى أن هناك شيئاً مدهشاً فيه. وكان أول ما أثار دهشته هو أن هؤلاء التنفيذيين الذين لا شك في كفاءتهم قد استطاعوا أن يمضوا ساعتين في محادثات مملة، كانوا يتناولون خلالها موضوعاتٍ مثيرة من حين لآخر ثم يتوقفون عن مناقشتها. ولكن تحمّلهم كل ذلك دون كلل كان مسألة أخرى تمامًا.

ما لم يكن يعرفه جيه تي هو أن أعضاء الفريق التنفيذي لشركة «يب» استسلموا بصبر وهدوء منذ مدة طويلة للتعامل مع اجتماعاتهم المفضعة. وكانت القرارات المهمة والمناقشات التي تؤدي إليها تجري عادة في مكتب كيسي، وكان يشارك فيها بنفسه بالإضافة إلى واحد أو اثنين آخرين من أعضاء الفريق التنفيذي حسب الموضوع محل النقاش.

ولسوء حظ كيسي، لم يكن أحدٌ يستطيع أن يلحظ بصيرته النافذة وتقييمه الجيد للأمر إلا في هذه الجلسات فقط.

من الأكيد أنه لم يكن يفعل ذلك في الاجتماعات. فالاجتماعات ليست إلا أمورًا شكلية فحسب. وللأسف كانت الاجتماعات رتيبة. كانت اجتماعاتٍ مملة وجافة وتتناول أي شيء وكل شيء تحت الشمس. سياسات الإنفاق. واستراتيجية التسويق. والأدوات المكتبية. وجداول الإجازات. واتجاهات التكنولوجيا. والمرافق. وكان كلُّ موضوع عرضة للسخرية والانتقاد. ويبدو أن أيًا من هذه الموضوعات لم يُحلَّ أبدًا على الوجه الأكمل، على الأقل ليس قبل أن يعقد كيسي جلسة في مكتبه بعد ذلك.

والأمر المثير للانتباه أنه على الرغم من حقيقة أن الاجتماعات كانت بهذا القدر من السوء، فإنها لم تتجاوز أبدًا الوقت المحدد لها. فبصرف النظر عن عدد البنود المدرجة على

الاجتماعات القاتلة

جدول الأعمال، كان كيسي ينهي الاجتماعات دائماً في تمام الساعة الثانية عشرة، دون أية شكوى من الحضور. وكان كيسي يشعر بالفخر بهذا الأمر على وجه الخصوص، لا سيّما بعد مراقبته لسنواتٍ للاجتماعات التي تتجاوز الوقت المحدّد، فتثير استياء التنفيذيين. ومع أن فريق كيسي كان يتسم بالانضباط في المواعيد، فلم يكن غريباً أنهم كانوا يرحّبون بأي عذر لعدم حضور الاجتماع الأسبوعي. في الواقع، كان من النادر تقريباً حضور التنفيذيين الستة جميعهم معاً، وهذا ما بات معروفاً على سبيل المزاح بما يُسمى «عدوى الفريق».

ولكن الاجتماعات لم تكن مزحة فيما يتعلق بتأثيرها على شركة كيسي. فقد كانت الاجتماعات منشأ المشكلات المتعلقة بالروح المعنوية في شركة «يب»، والنقطة الوحيدة التي كان ينبثق منها الارتباك والفتور والخمول لينتشر في أرجاء المؤسسة. ففي النهاية، كانت كل القضايا تُناقش في الاجتماعات، وبنهاية الروتين الأسبوعي يكون قد جرى استنفاد طاقة أعضاء الفريق التنفيذي وحماسهم.

لم يكن هناك شك أن كيسي وفريقه قد أساءوا تقدير الخطر الذي تمثله اجتماعاتهم. وكان ذلك قبل أن يعرفوا أيّ شيءٍ عما كان يدبُّه جيه تي هاريسون.

جيه تي هاريسون

كان جيه تي هاريسون مباشرًا وجافًا، وأقرب إلى البرود في بعض الأحيان، ولم يبدو أبدًا عصبيًا أو متشككًا. وفي سبع سنوات فقط، ارتقى من مدير تسويق إلى منصبه الحالي كنائب الرئيس التنفيذي لتطوير الأعمال. ويعني هذا أن عقد صفقات يقع ضمن مسؤولياته المتنوعة.

ومن خلال توليه مسؤولية الإشراف على عمليات شراء الشركات ودمجها؛ صنع هاريسون لنفسه سمعة أسطورية، وإن كانت تشوبها بعض الشوائب.

وقد كان منافسو شركة «بلاي سوفت» يخشون هذا الرجل، الذي كان في أغلب الأحوال يمثل الشركة في الدعاوى القضائية والمفاوضات. وكان الموظفون العاملون معه يتفانون في عملهم من أجله، ولم يكونوا يمانعون في العمل حتى أوقات متأخرة من الليل وفي العطلات الأسبوعية، ولم يسمعهم أحدٌ خارج القسم يشكون من ذلك أبدًا. والأمر الأكثر إثارة للدهشة هو أن زملاءه يزعمون أنهم يحبونه، في حين أن الموظفين في الشركة كانوا يخشون التحدث بسوءٍ عن رجل ربما يصبح رئيسهم يومًا ما.

ومع أنه أصبح مشهورًا، فلم يعرفه حق المعرفة إلا قلة من الناس داخل شركة «بلاي سوفت» أو خارجها. ولم يكن هو ينزعج لذلك. فقد كانت سمعته وحدها كافية لبث الرعب في قلوب الأشخاص الذين يود أن يفزعهم خارج الشركة، والسيطرة على من يود السيطرة عليهم داخل الشركة.

وسرعان ما سيعرف كيسي المزيد عن هذا الرجل.

الطلقات الأولى

جاءت مكالمة هاتفية في وقتٍ متأخر من الأسبوع التالي، ولم تكن من هاريسون هذه المرة. وليتها كانت منه. فقد جاءت من أحد العاملين معه، وهو حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. بدأ الحديث قائلاً: «أهلاً بك يا سيد ماك دانيال، أنا توني من قسم تطوير الأعمال في شركة «بلاي سوفت». أتصلُ بك نيابةً عن جيه تي هاريسون للإعداد لسلسلة من الاجتماعات، أو لعلها جلسات، على مدى الشهور الثلاثة القادمة.»

لم يعرف كيسي كيف يرد على ذلك. فقال: «معذرةٌ؟ مَنْ أنت؟»

كان توني هادئاً. وردَّ قائلاً: «أنا توني من شركة «بلاي سوفت»، أعمل مع جيه تي هاريسون في قسم تطوير...»

قاطعه كيسي بأسلوب لا يتفق وطبيعته المعتادة. فقال: «حسنًا، فهمتُ ذلك. ولكن ماذا تريد؟»

ردَّ توني: «لست متأكدًا تمامًا. كلُّ ما أعرفه هو أن جيه تي طلب مني أن أخبرك بأنه سوف يحضر بعض اجتماعات موظفيكم حتى نهاية الصيف، حتى الخامس عشر من سبتمبر فيما يبدو. وسيحاول أن يخبرك بذلك مقدمًا، ولكنه قد يحضر دون تحديد موعد مسبق أحيانًا.»

حاول كيسي أن يحافظ على هدوئه، فتحدث بعد برهة من الصمت الثقيل. فقال: «وما الغرض من هذا؟» وقبل أن يتمكّن توني من الإجابة، تابع كيسي قائلاً: «ألا تعتقد أنه ربما يجب عليّ أنا وجيه تي أن نناقش هذا الأمر مباشرةً؟» مرةً أخرى، لم ينتظر كيسي الإجابة، واستطرد قائلاً: «معذرةٌ يا توم.»

ردَّ توني: «أنا توني.»

ردّ كيسي قائلاً: «معدرةً يا توني. ولكنني سأتحذّر إلى جيه تي عن هذا الأمر بنفسى.
من فضلك أخبره أن يتصل بي عندما تسنح له الفرصة.»
توني: «سأفعل يا سيد ماك دانيال.»
كيسي: «يمكنك أن تناديني كيسي.»
توني: «أكيد. أتطلع لمقابلتك عندما تتاح لي فرصة القدوم إلى مونتيري بنفسى.»
ودّ كيسي لو كان بإمكانه أن يصل إلى هذا الشاب في الطرف الآخر عبر الهاتف
ليخنقه، ولكنه كان يعرف أن هاريسون هو من يستحق الخنق. ولذا، حاول أن يكون
لطيفاً إلى أقصى حد ممكن، وقال: «سيكون هذا رائعاً، شكراً لك يا توني.» وأنهى المكالمة
وهو يسائل نفسه: «ماذا عساه أسوأ من ذلك ليحدث اليوم؟»
وهو سؤالٌ سيعرف إجابته عندما تدخل عليه مساعدته جيا بيلى بعد خمس دقائق.

عندما تتوالى المصائب

قالت جيا: «أنا حامل!» مُعلّنة هذا الخبر في مرح وبهجة لرئيسها الذي عملت معه لمدة ثماني سنوات.

نهض كيبي ومشى نحو جيا وعانقها وهنأها بالخبر السعيد، وهو الشيء الذي نادراً ما قام به كيبي مع أي شخص في العمل. ومع أنه كان مشتتاً بسبب مشكلاته مع جيه تي هاريسون، حاول كيبي بكل طاقته أن يُظهر لمساعدته أنه كان سعيداً مثلها تماماً. فقد كان هو وباتريشيا يدعوان لجيا وزوجها طوال السنوات الخمس الماضية أن ينجبا أطفالاً. فلماذا لا يكون سعيداً؟

ثم ألقت جيا بالقنبلة. وأوضحت أنها حامل في الشهر الرابع بالفعل، وأنها لم تصرّح بأي شيء حتى ذلك الوقت؛ لأنها كانت تخشى أن تفقد الطفلين. فسألها كيبي: «طفلان؟»

أجابت جيا: «نعم، أنا أحمل توأماً! ولقد أخبرني الأطباء أن هذا الحمل تهدده مخاطر كبيرة نظراً لما عانيته من مشكلات صحية قبل الحمل، وهذا يعني...» ترددت جيا قبل أن تكمل الجملة، ثم تابعت: «يجب أن أتوقف عن العمل في غضون أسبوعين. فربما يكون عليّ أن ألزم الفراش تماماً في غضون شهر.» ثم غادرت جيا متمنيةً ألا تكون قد ضايقته رئيسها.

وكما هو دأبه، لم يُبد كيبي في هذه اللحظة المهمة إلا الهدوء والابتهاج من أجل جيا. ولكن في وقت متأخر من تلك الليلة اعترفَ لزوجته بأن أول ما تبادر إلى ذهنه هو: «ما الذي سأفعله بشأن إيجاد بديل لجيا؟»

ولم يكن الأمر أن جيا كانت واحدة من المساعدات النابهاة اللاتي يعرفن خفايا الأمور، ولهن خبرة بالعمل كأبي شخص آخر في الشركة. بل الواقع أن كيبي كان كثيراً ما

يفكر فيما سيكون عليه الوضع إذا تولى إداري أكثر طموحًا وذكاءً إدارة مكتبه. ولكن جيا كانت مخلصه ولطيفة، ولها حضور راسخ في حياة كيسي، وكان ذلك وقت يرحب فيه بأي شيءٍ مستقر.

قال كيسي لزوجته باتريشيا في وقت متأخر من تلك الليلة وهو يترقب ردها: «ربما أستطيع أن أدير شئوني لمدة دون مساعد.»

أجابت باتريشيا بتهكم: «صحيح!» ثم تابعت: «لم يكن ينقصك إلا هذا. مزيد من المهام الإدارية لتقوم بها. لماذا لا تتصل بجيه تي هاريسون وتعرض عليه الوظيفة؟! كن واقعيًا يا كيسي، عليك أن تبحث عن شخص آخر ليحل محلها.»

كان كيسي يعلم أنها محقة. فقال: «سأطلب منها غدًا أن تتصل بمكتب العمالة المؤقتة حتى يتسنى لي البدء في إجراء مقابلاتٍ شخصية للمرشحين في الأسبوع القادم.» هدأت باتريشيا عندئذٍ، وأحسَّ كيسي أنها على وشك الخروج بفكرة جديدة. ولأنها كثيرًا ما تأتي بأفكار جيدة، شجّعها كيسي على الكلام. فسألها: «فيمَ تفكرين؟»

ردت باتريشيا: «حسنًا، ربما عليك أن تفكر في توظيف إداري من نوع مختلف لمدة. شخصٌ تستطيع الاستفادة منه بطرق مختلفة. شخصٌ لا يمانع في القيام بما تقوم به جيا، ولكن بطاقة أكبر. فربما يعطيك هذا الشخص نظرة مختلفة للأمور.»

فكر كيسي في الأمر، ولكن قبل أن يتمكّن من الرد، نادته إحدى بناته من الحجرة المجاورة. فذهب كيسي ليجلب لابنته كوبًا من الماء، وانتهى الحوار بينه وبين باتريشيا. ولكنه لم ينسَ فكرة زوجته.

اكتشافٌ بمحض المصادفة

بعد يومين تلقى كيسي رسالة عبر البريد الإلكتروني من كين بيترسون، وهو صديقٌ قديم للأسرة ومدرّب جولف انتقل منذ سنوات عبر التلال إلى منطقة الخليج، ويعمل بها الآن مدرّباً لكرة السلة بإحدى المدارس الثانوية. وكان كين يمثل مرجحاً لكيسي يلتبس عنده النصح والإلهام والحماية بعدما توفي والده، وقد ظلت صلتهما وثيقة منذ ذلك الحين.

كتبَ كين يقول: إنه قادم هو وزوجته كاثرين إلى مدينة مونتري ليلعبا الجولف، وإنهما يتطلعان لتناول الغداء مع كيسي وباتريشيا. كان كيسي قد عزم أول الأمر ألا يقبل الدعوة كيلا يُضطرّ لأن يروي القصة المزرية لشركتيّ «يب» و«بلاي سوفت» بكاملها، وأن يتحدث عن أسعار الأسهم وحيه تي هاريسون، ثم اتصلت به زوجته باتريشيا. «لقد تحدثت إلى كاثرين للتو، وأعتقد أن بإمكاننا أن نصحبهم إلى ذلك المطعم المكسيكي الجديد مساء الغد.»

كانت باتريشيا تحب كاثرين وكين بنفس قدر محبة كيسي لهما، وعرف كيسي أنه لا مفر من اللقاء. وقال إنه لا يجد في نفسه الرغبة في مقابلة أصدقائه القدامى في هذه المرحلة من حياته العملية، ولكن زوجته لم توافق على هذا.

قالت باتريشيا: «كيسي، أرجوك لا تكن ضعيفاً، ثم إنني أعتقد أن هذا هو الوقت الذي تحتاج فيه بشدة لمقابلة الأصدقاء القدامى. وعلى أية حال، أنت بحاجة إلى قسط من الراحة وسوف نقضي وقتاً ممتعاً.»

وافقَ كيسي على اللقاء على مضض، وهو لا يدري إلى أي مدى ستكون نصيحة باتريشيا ذات نفع له.

إحالة

سارت الأمور على العشاء مع آل بيترسون على النحو الذي كان يحتاجه كيسي تمامًا. فقد أتاح له الحديث عن شيءٍ آخر بخلاف العمل أن يسترخي، وأن يضع الأمور في نصابها الصحيح. كان كلُّ شيءٍ يسير على ما يرام، حتى جاء وقت طبق الحلوى. هنا سألت كاثرين عن الشركة.

لم يستطع كيسي أن يلومها، فقد تقاعدت كاثرين مؤخرًا بعد خمسة عشر عامًا من العمل في شركة السيارات الوحيدة في منطقة الخليج حيث تولت في النهاية إدارة العمليات. كانت كاثرين الآن في الفترة الفاصلة بين عمليْن، وكان الوقت الطويل الذي تقضيه في البيت يصيبها ببعض التوتر. وكان اهتمامها بشركة «يب» نابغًا من اهتمام حقيقي بكيسي، إلى جانب حاجتها لإعمال ذهنها، ولو لهذا المساء فقط؛ ومن ثم أذعن كيسي لرغبتها. شرّح كيسي الموقف كاملاً لكاثرين. وأوضح الأسباب التي دفعته لبيع الشركة إلى «بلاي سوفت». وذكر خيبة الأمل التي أصابته بسبب ما حدث لأسعار الأسهم، وما أصاب الروح المعنوية للموظفين. وتحدّث كذلك عن مخاوفه من أحد التنفيذيين في الشركة الكبرى دون أن يذكر اسمه.

كانت كاثرين على وشك أن تنصح كيسي بأن يكف عن الشعور بالذنب تجاه موظفيه، ولكنها أحجمت عن أن تملي عليه نصحًا من هذا النوع. وقالت: «أعتقد أن الموظفين العاملين معك قد حققوا استقرارًا ماديًا لا بأس به، ولقد بلغتني بعض لفتاتك الطيبة تجاههم عبر السنين. فلا يوجد ما يستوجب الاعتذار عنه. وعلاوة على ذلك، هم راشدون ويفهمون كيف تسير الأمور في عالم الأعمال.»

لم يستطع كيسي إنكار أنه سرّ لسماع ما قالته كاثرين.

ثم بعد ذلك فاجأت كيسي بسرد طرفة عن أحد الأشخاص في شركة «بلاي سوفت». فقالت: «عقد أحدُ معارفي القدامى صفقة مع شركة «بلاي سوفت» ذات مرة. فقد باعتهم شركته نظامًا تقنيًا مُعقدًا على ما أعتقد. على أية حال، أنا لا أعلم كيف سارت الأمور لأنني فقدت الاتصال مع صديقي. ولكني أتذكر قوله إنه كان يريد أن يخنق شخصًا هناك يُدعى جيه آر...»

فصحَّح كيسي الاسم قائلًا: «جيه تي هاريسون». ردَّت كاثرين: «هذا صحيح. إنه جيه تي هاريسون». وكانت مسرورة أن كيسي عرف ممَّن كانت تتحدَّث. ثم أضافت: «إنه من الشخصيات البارزة، هل تعرفه؟»
أومأ كيسي بآلم، وأوضح أنَّ هذا هو الشخص الذي كان يتحدَّث عنه منذ لحظات. أحسَّت باتريشيا أن زوجها بدأ يشعر بالإحباط مرة أخرى؛ فغيَّرت الموضوع بسرعة. وقالت: «ألا تعرفون مساعدًا إداريًا جيدًا يريد وظيفة مؤقتة؟ فمساعدة كيسي — جيا — تحملُ توأمًا ولن تعود قبل العام القادم.»

التفتت كاثرين إلى زوجها، وتوسَّلت إليه مازحةً. وقالت: «أرجوك، دعني أشغل هذه الوظيفة. رجاءً. أعتقد أنني سأستمتع بها كثيرًا.» ضحك الجميع على تعليق كاثرين الذي يظهر مدى استيائها من التقاعد.

ردَّ كيسي مازحًا: «بالتأكيد، هذا هو كل ما أحتاج إليه!» وأضاف: «وتشغلين وظيفتي في غضون أسبوعين.»

وفجأةً خطرت على بال كين فكرة وأعلنها للجميع دون أن يوجِّه حديثه إلى شخص بعينه. فقال: «هل تعلمون مَنْ يستطيع أن يقوم بهذه الوظيفة على خير وجه؟ إنه ويل.»
ظهر الارتباك على باتريشيا. وقالت: «هل تقصد ابنك الصغير؟»

فضحكت كاثرين. وقالت: «ابننا الصغير عمره الآن سبعة وعشرون عامًا.»
وأوضح كين وضع ابنه. فقال لهم: «ويل يقضي الآن فترة من الراحة بعد أن أنهى دراسته الجامعية حتى يقرر ما سيفعله بعد التخرج. ومع ذلك، فهو بحاجة إلى كسب بعض المال، ولذا أعتقد أن هذه الوظيفة ستكون مناسبة له تمامًا.»

نظرَ كيسي إلى كاثرين ليعرف رأيها. كان من الواضح أنها فُوجئت، وكانت فيما يبدو تدير الأمر في ذهنها. ثم قالت: «لا أدري. إنه بالتأكيد يفهم أصول وقواعد الإدارة. ثم إنه اجتاز معي دورة مسائية في إدارة الأعمال، وكان يستمع إلى أحاديثي عن العمل كلَّ ليلة على العشاء.»

تابع كين. وقال: «اسمعوا، أعتقد أن كاثرين لا تريد أن تقول ذلك، ولكني لا أجد ما يمنعني من قوله. إنَّ ويل شابٌ متوقد الذكاء. وهو يعمل باجتهاد شديد.»
أرادَ كيسي توضيحًا، فسأل كين: «ماذا تقصد بالضبط عندما تقول إنه شاب متوقد الذكاء؟»

تباهى كين بولده بسعادة. وراح يقول: «حسنًا، لقد كسر الأرقام القياسية في اختبارات القدرة التحليلية في الكلية.»

وأضافت كاثرين: «لكن الأمر أكبر من ذلك.» ثم أوضحت: «من الصعب وصفه، ولكن ويل له طريقته في فهم الأشياء وتفسيرها بطريقة تختلف قليلًا عن معظم الناس. ويبدو قادرًا على أن يحوّل الفوضى إلى نظام، بصرف النظر عمّا يفعله. ليتني كنت أستطيع أن أقول إنها صفة وراثية، ولكنني لا أعلم من أين اكتسب هذه الصفة.»

قاطعها كين مجددًا. فقال: «لقد كان هذا حاله حتى وهو طفل صغير. فقد أعاد تنظيم الجراج وهو في الخامسة من عمره. وابتكر طريقة هجومية جديدة لفريق كرة السلة لمدرستي الثانوية وهو في الصف الأول من المرحلة الثانوية.» ضحك كين. ثم تابع: «ومازلتُ أستخدم هذه الطريقة الهجومية حتى اليوم.»

كان الفضول قد تملّك كيسي في تلك اللحظة. فسأل: «ماذا درسَ ويل؟»
فأجابت كاثرين: «درسَ السينما والتلفزيون في الكلية. فقد تخصصَّ في السنتين الأوليين من دراسته بها في علم النفس وإدارة الأعمال، وأمضى بعض الوقت في مجال الدعاية والإعلان، ثم عقد العزم على التخصص في العلاج النفسي. وأمضى عامًا في دراسته لنيل درجة الدكتوراه، وكان يتقدم بخطى واسعة...»

قاطعها كين. فقل: «عندما قرّر فجأة أن يتجه إلى الإخراج السينمائي في هوليوود، ولذا فقد التحق بجامعة جنوب كاليفورنيا وحصل على درجة الماجستير في السينما.» تنهّد كين تعبيرًا عن عدم رضائه إلى حدِّ ما عن قرارات ابنه المتقلّبة، وعدم الاستقرار في حياته العملية، وأنشطته الدراسية التي لا تنتهي. ثم استطرد قائلاً: «وهو الآن لا يعرف إن كان يميل أكثر للأعمال الإدارية أم للأعمال الإبداعية. ولكني أعتقد أن الأمر سينتهي به إلى الإنتاج. إنه يجد متعته الحقيقية في الإعلام والتكنولوجيا.»

استحسنَ كيسي الأمر.

وأوضحت كاثرين: «على أية حال، ويل ليس لديه المال الآن ويحتاج إلى وقت يلتقط فيه أنفاسه، وربما يمارس الكتابة قبل أن ينطلق إلى هوليوود. ولذلك لا أعتقد أن لديه ما يشغله الآن.»

كان الحوار الآن قد خرج من دائرة الحدس، ولذا وجَّهت باتريشيا سؤالاً إلى كاثرين وكين بالإضافة إلى زوجها. فقالت: «حسنًا، ماذا ترون؟»

هرَّت كاثرين كتفَّيها. وقالت: «حسنًا، أعتقد أن مؤهلاته أعلى من المستوى المطلوب للوظيفة. ولكن نظرًا لوضعه الحالي، ربما يسره أن يتولى هذا العمل لبعض الوقت.»

ضحكت. ثم تابعت: «وإذا نجح الأمر، أعتقد أن ويل سيكون أفضل مساعد إداري مؤقت عمِلَ مع كيسي.»

وأوماً كين برأسه موافقًا.

أنهت باتريشيا الاتفاق. فقالت: «لَمْ لا يا كيسي؟ ولن تشعر بالذنب عندما يترك العمل بعد أن تعود جيا من الإجازة.»

ابتسم كيسي لزوجته، وهزَّ كتفَّيه قائلاً: «أخبروا ويل أن يتصل بي في أي وقتٍ خلال الأسبوع المقبل إذا وافقَ على العرض. فكما تعرفون ربما لا يوافق.»

وافق الجميع، وظنَّ كيسي أن هناك احتمالاً كبيراً ألا يتصل به ويل أبداً. ولكنه كان مخطئاً.

الجزء الثالث

البطل

تأثير ويل

عندما وصلَ كييسي إلى الشركة يوم الاثنين، وجدَ على مكتبه رسالة من جيا تقول: «لقد اتصل ويل بيترسون، ورتَّبْتُ معه مقابلة في تمام الساعة الثالثة من بعد ظهر اليوم.»

فذهبَ كييسي على الفور إلى مكتب جيا وطلبَ منها سيرة ويل الذاتية. رَدَّت جيا: «سوف يرسلها لي عبر البريد الإلكتروني خلال دقائق، وسوف أرسل إليك نسخة منها بمجرد أن تصلني.» شكرها كييسي، واستدار ليغادر، ثم توقَّف. وقال: «بالمناسبة، أنا لم أرَ ويل منذ سنوات. كيف يبدو الآن؟»

رَدَّت جيا: «هل تقصد على الهاتف؟» أوماً كييسي برأسه موافقاً. قالت جيا: «كان لطيفاً. بل كان في الواقع في غاية اللطف. وأنا متشوقة جداً للقائه.» قضى كييسي معظم اليوم في قاعة الاجتماعات مع صوفيا وكونر وأعضاء الفريقين العاملين معهما في الحديث عن الأوضاع التنافسية والترويج للمنتجات. وسرعان ما جاءت جيا تلوِّح عند الباب وفي يدها سيرة ذاتية.

اعتذرَ كييسي وتركَ اجتماع العمل الطويل هذا، وسارَ مع جيا باتجاه مكتبه حيث كان ويل ينتظر، وألقى كييسي نظرة سريعة على السيرة الذاتية أثناء سيره إلى المكتب. وسأل مساعِدته: «هل من شيءٍ ينبغي أن أعرفه عنه؟» رَدَّت جيا: «لا. ولكن مظهره لا يوحي بأنه مساعِد إداري.» ضحكَ كييسي. وقال: «ماذا تقصدين بذلك؟»

قبل أن تتمكن جيا من التوضيح، انتهت المناقشة عندما وصلا إلى المكتب حيث كان ويل بيترسون ينتظر.

للوهلة الأولى، لم يكن هناك شيء لافت للنظر في ويل. فلم يكن طويلًا أو قصيرًا. ولم يكن بدينًا أو نحيلًا. وكان شعره فاتح اللون ولكن ليس بالدرجة التي تجعله أشقر. إن ويل بيترسون هو واحد من الناس الذين يصعب على الشرطة أن تعلن أوصافهم على شاشات التلفزيون إذا هربوا من السجن أو ارتكبوا جريمة ما.

ولكن أي شيء عن غياب الملامح المميزة لدى ويل كان سرعان ما يتلاشى بمجرد أن يتحدث مع أي شخص. وكما أحب والده أن يصفه، كان «من أكثر الأطفال ثقة في النفس وأكثرهم قبولًا لدى الناس». وكلُّ شخص عرّف ويل قال إن به شيئًا جذابًا جدًا. قال ويل: «مرحبًا سيد ماك دانيال. أشكرك على مقابلتي اليوم.»

وبمجرد أن صافحه كيسي، شعر بأنه سيعينه. فقال: «تفضل يا ويل، يمكنك أن تنادينني كيسي، كم أنا سعيد لرؤيتك مرة أخرى. أعتقد أننا لم نلتق منذ عشر سنوات تقريبًا عندما شاهدتُك تلعب الكرة في المدرسة الثانوية.»

بدا على ويل شيءٌ من الحرج. وقال: «نعم، كنتُ المهاجم الوحيد في الملعب الذي يقل طوله عن ست أقدام.»

ردّ كيسي: «وكنت تراوغ كلَّ صبي في المدرسة إذا لم تخنّي الذاكرة. ذكر والدك أنك كنت أكثر من درّبهم اجتهادًا.»

قال ويل: «حسنًا، عندما لا يكون المرء موهوبًا بالفطرة...»
رفض كيسي تواضع ويل. وردّ بقوله: «أنت تشبه والدك كثيرًا. هل أخبرك من قبل كيف نشأت صداقتنا؟»

ردّ ويل: «لم يقل سوى إنه وقفَ يومًا إلى جانبك في وقت شدة، وإنك من أقرب الناس إليه.»

شعر كيسي ببعض الخجل من هذه المجاملة. ثم استطرد ويل. وقال: «وإذا كنت تعرف والدي، فلا بد أنك تعرف أنه ليس من عادته أن يقول مثل هذه الأشياء.»

شعر كيسي بالارتباك بسبب هذه الإطراءات بدرجة جعلته يغيّر الموضوع. وتغيّرت نبرة الحوار فجأة ليأخذ طابع المقابلة الشخصية، وإن كانت ودية في الوقت نفسه. قال كيسي: «ويل، هلّا حدّثتني عن آخر أنشطتك، وفي رأيك ما الذي يدعوني لقبول تعيينك؟»

تأثير ويل

فسأله ويل: «ماذا أخبرك أبي وأمي عني؟» فأجابه كيسي: «ليس كثيرًا في الحقيقة. ذكرنا فقط أنك درست السينما والتلفزيون في جامعة جنوب كاليفورنيا. وأنَّ لديك بعضَ الإلمامِ بعالمِ إدارة الأعمال.»

شعرَ ويل بشيءٍ من الارتياح لرد كيسي، ودخلَ في صلب الموضوع مباشرةً. وقال: «حسنًا. هذا صحيح. لقد التحقت بجامعة جنوب كاليفورنيا للحصول على درجة الماجستير في السينما والدراسات الإعلامية، وأحاول الآن أن أختار بين الاتجاه إلى الجانب الفني أو التخصص في إدارة الأعمال. وقد أمضيتُ عامًا في دراسة علم النفس قبل أن أدرس في كلية السينما. وعملتُ قبل ذلك لمدة ثلاث سنوات في وكالة إعلانات في المدينة، وكنت أقوم بكل شيء بدءًا من الأعمال البسيطة الخاصة بالإذاعة والتلفزيون، حتى إدارة القسم الإبداعي.»

قال كيسي: «يبدو أنك قد نلت عدة ترقيات.»

أومأ ويل برأسه موافقًا، ثم عادَ بالحوار سريعًا للرد على سؤال كيسي. فقال: «فيما يتعلق بالسؤال عما يدعوك إلى تعييني، أنا لست متأكدًا تمامًا. ولكنني عندما بدأتُ العمل في وكالة الإعلانات، توليتُ عملًا إداريًا لبضعة أشهر لصالح الشريك الإداري. كان يقول لي عادةً إن ما أسديه إليه من مشورة أفضل مما يسديه إليه مستشاروه الذين يتقاضون ٥٠٠ دولار في الساعة.»

ضحك كلاًهما.

قال كيسي: «حسنًا. أولاً، لا يشغلني كثيرًا مدى أهليتك للوظيفة. والواقع أن مؤهلاتك تفوق هذه الوظيفة بكثير. وتلك هي المشكلة. هل أنت واثق من أنك تريد أن تتولى هذا العمل؟»

ابتنسمَ ويل. وقال: «حسنًا، ليس هذا بالتأكيد ما أطمح إليه في الحياة، إن كان ذلك هو ما تقصده. ولكن بعد أربع سنواتٍ قضيتها في الجامعة، أحتاج فترة من الراحة. وإن فكرة قضاء بعض الوقت مع صديق لي في كارمل، حيث أعمل قليلاً وألعب بعض الجولف وأكتب قليلاً؛ تبدو لي فكرة رائعة.»

ظهرَ الاهتمام على كيسي. وقال: «تبدو لي أيضًا فكرة رائعة. ربما عليَّ أن أشغل هذه الوظيفة بدلاً منك.»

ضحكا مرة أخرى. ثم استطرَدَ كيسي: «ولكن يجب أن أخبرك أن الأشهر القليلة المقبلة ربما تشهد عملاً أكثر من المعتاد، ولذا ربما لا تتاح لك فرصة الاستمتاع بالجولف أو الكتابة بالقدر الذي تريده في الوقت الحالي. نحن الآن غارقون حتى الأذنين في عملية

دمج الشركتَيْن. أظن أنك تعلم بأمر الصفقة التي عقدناها مع شركة «بلاي سوفت»، أليس كذلك؟»

ويل: «نعم، وأعلم أنكم تواجهون صعوباتٍ منذ ذلك الحين، على الأقل فيما يتعلق بسعر الأسهم.» تمنى ويل ألا يكون كلامه قد أزعج كيسي، ولكنه استطاع لبرهة أن يلمح أمارات الأسى تكسو ملامح كيسي.

ردَّ كيسي قائلاً: «وهذا هو السبب في أننا نمر بوقت حرج الآن، فإلى جانب طرح منتجات جديدة، أعتقد أننا بحاجة أيضاً إلى تحقيق إيرادات أكبر لمنتجاتنا الحالية، ناهيك عن حاجتنا إلى تنظيم صفوفنا كشركة.»

شعرَ ويل بالارتياح حتى إنه راح يضغط على كيسي قليلاً. سأل ويل: «ماذا تقصد بتنظيم صفوفكم؟»

تطَّع كيسي خارج النافذة وقال: «حسناً.» ثم أضاف قائلاً: «أعتقد فقط أننا سنتعرض لمزيد من الفحص الدقيق أكثر مما نحب. وأشعر أن شركة «بلاي سوفت» ستراقب النفقات لبعض الوقت.»

شعرَ ويل ببعض المراوغة من جانب كيسي، لكنه رأى أن يتجاوز هذه النقطة. وسأل: «إذن كيف يمكنني مساعدتك؟»

لم يكن لدى كيسي إجابة حاضرة. فقال: «لا أعرف. ولكن إذا استطعت أن تؤدي المهام التي كانت تؤديها جيا حتى تعود من إجازتها فستكون هذه بداية جيدة. ونظراً لخبرتك غير التقليدية، لا تتردد في التدخل في أي أمر قد يبدو خارج نطاق عملك الإداري.» سيظل ويل دائماً يتذكَّر هذه المقابلة لسببَيْن. أولاً: لأنه لم يكن يتصوَّر النتائج المصيرية التي ستترتب على الملاحظة الأخيرة لكيسي. وثانياً: لأن هناك أمراً قرَّر ويل أن يخفيه عن رئيسه الجديد؛ أمراً قد يجعل الشهور المقبلة حافلة بالإثارة، ربما أكثر مما ينبغي.

اضطراب

حتى سن الرابعة عشرة، كان ويل صبيًا صعبَ المراس. ومع أنه كان يبدو بوجه عام شخصًا حساسًا ومهذبًا، فقد كان دائمًا يخلق المشكلات لمدرسيه ومدربيه وزملائه من الطلبة. وكانت هذه المشكلات تدور عادة حول ملاحظاتٍ غير مناسبة وتعليقاتٍ غير مهذبة صدرت عن ويل في مواقف حساسة، وعلى نحو غير متوقع فيما يبدو.

ومع أن والديَّ ويل وإخوته الكبار وأصدقائه المقربين أصبحوا يتقبلون هذا الجانب الغريب والمُستهجن من شخصية ويل، فقد عانى كثيرًا بسبب ذلك. فقد كان يحصل على درجاتٍ منخفضة. ولم تكن الفتيات يعرنه اهتمامًا. فضلًا عن نصيبه الوافر من المشاجرات بالأيدي.

وذات يوم، طلبَ أحدُ مدرسي اللغة الإنجليزية في مدرسة «سانت جود» الثانوية من ويل أن يأتي إلى بيته بعد المدرسة لمقابلة زوجته التي تعمل طبيبة نفسية. وبعد ساعة واحدة فقط، استطاعت تشخيص حالة ويل ووصفتها بأنها نوع من الاضطراب النفسي. وقالت إنه أذكي اجتماعيًا من أن يتصرف بالطريقة التي وصفها زوجها. ومع أنها لم ترَ من قبل أعراضًا مماثلة، فقد أدركت أنه يعاني نوعًا من الوسواس القهري أو متلازمة توريت. أو كليهما.

لحسن الحظ، لم تكن مشكلة ويل خطيرة للدرجة التي تصيبه بالعجز. ولكن لسوء الحظ، كانت حالته متوسطة فقط لدرجة لم تسمح بتشخيصها مبكرًا وهو طفل. سيظل ويل طيلة حياته ممتنًا لهذا المدرس الذي تعلّم من زوجته ما يكفي ليعرف أنه لم يكن صبيًا سيئًا بطبيعته، بل كان يعاني اضطرابًا نفسيًا.

كان ويل يعي أن تعليقاته غير مهذبة، شأنه شأن معظم الأشخاص الذين يعانون اضطرابات مماثلة، ولكنه كان فيما يبدو عاجزًا تمامًا عن السيطرة على سلوكه. وكان

مع ذلك يجد راحته في ثلاثة أحوال على وجه التحديد: عندما يشارك في إحدى الألعاب الرياضية، وعندما يستغرق في مشاهدة فيلم، وعندما ينصرف أثناء ساعات الدراسة إلى كتابة الخواطر. ولذا، لعبَ ويل كثيرًا من مباريات كرة السلة، وشاهدَ كلَّ ما وصلت إليه يده من أفلام، ودوّن عددًا لا حصر له من الخواطر.

ومنذ اللحظة التي تلقى فيها والدًا ويل مكالمة من الطبيبة النفسية التي شخّصت حالة ابنهما، شعرا بارتياح كبير لسببين اثنين. أولاً: أصبح في مقدورهما الآن أن يعزوا معاناته إلى سبب آخر غير أنه شخص عصبي المزاج. والسبب الثاني والأهم: هو أنهما علما أن هناك علاجًا فعليًا متاحًا لحالة ابنهما. وفي غضون أيام من التشخيص المبدئي، بدأ ويل تناول الأدوية ومتابعة حالته مع اختصاصي نفسي. وفي غضون أسابيع قليلة بدأ سلوكه في التغيّر، ولكن لحسن الحظ دون أن تتغيّر جوانب شخصيته الأساسية.

وقد تحسّنت درجاته وعلاقاته بأصدقائه وأدائه الرياضي، وحتى علاقاته مع الفتيات، تحسّناً كبيراً. وعند تخرجه في مدرسة «سانت جود»، كان ويل معروفًا بأنه واحد من أكثر الطلاب ذكاءً وانضباطاً وجاذبية في المدرسة. وواصل نجاحه في الكلية، وفي السنوات الثلاث التي أمضاها في الدعاية والإعلان، وأثناء دراسته العليا. وخلال تلك المدة، لم يفتُ ويل قط تناول جرعته اليومية من الدواء.

ولكن ويل — شأنه شأن كثير من الأشخاص الذين يعتمدون على الأدوية للمحافظة على صحتهم النفسية — قرّر أن الوقت قد حان لمواجهة الاضطراب النفسي بنفسه. وكانت الأشهر التي قضاها بين التخرج وبداية العمل وقتًا مناسبًا للبدء بذلك.

ولذا، فقبل ثلاثة أسابيع من مقابلته مع كيسي، قرّر ويل ألا يستمر في تناول الدواء الذي اعتاد تناوله. وفي غضون أسابيع قليلة فقط، سيشعر بالأعراض الكاملة لانخفاض تركيز الدواء في المخ.

مشاحنات

كان أول أيام ويل في العمل هو يوم الخميس الثاني من يوليو، وقد أمضى معظم اليوم في مقابلة الأشخاص الذين كانوا يعملون في ذلك اليوم الذي يسبق عطلة مدتها ثلاثة أيام، وفي تعلم كيفية مراجعة البريد الإلكتروني والبريد الصوتي لرئيسه الجديد. وكان ويل واثقًا تمامًا أن مهمته لن تكون صعبة، ولكنه كان يتمنى أن تكون شائعة على الأقل. وعلى الرغم من أنه كان يتوق إلى بعض الراحة، فإنه كان يعلم أيضًا أنه لا يطيق الشعور بالملل.

ولكن ما إن وصل ويل إلى العمل في صباح يوم الاثنين، أول أيام عمله الفعلية، حتى زالت عنه هواجسه بشأن الشعور بالملل.

فبعدها ذهبَ إلى مكتبه القريب من مكتب رئيسه الجديد، نظرَ بالداخل ووجدَ كيسي جالسًا إلى مكتبه يحدِّق في شاشة الكمبيوتر الخاص به كأنما تصلَّب في هذا الوضع. واستطاع ويل أن يرى من فوق كتفي كيسي أن الأخير كان يقرأ رسالة وصلتته عبر البريد الإلكتروني. ولم يكن ويل يعرف إن كانت حالة الذهول هذه عادية، فتردد ثم طرق الباب الموارب.

وقال: «صباح الخير.»

فلم يُبِد كيسي أيَّ رد فعل. شعرَ ويل بالارتباك، فعادَ إلى مكتبه وفتحَ الكمبيوتر الخاص به، وراجعَ البريد الصوتي. لم يجد شيئًا عاجلاً. ثم ألقى نظرة سريعة على البريد الإلكتروني الخاص بكيسي. ووجدَ ثلاثًا وخمسين رسالة. أراد أن يلقي نظرة عليها، لكنه رأى أن هناك أمرًا أهم عليه أن يقوم به أولًا.

كان معظم الموظفين الجُدد سيفضُّلون في ذلك الوقت الابتعاد عن مكتب رئيسهم حتى يبادر هو بمحادثتهم، ولكن ويل لم يكن كمعظم الناس. فقد عاد إلى مكتب كيسي ليعرف ما الخطب. كان كيسي قد كفَّ عن التحديق في جهاز الكمبيوتر الآن، وكان رأسه منحنيًا إلى أسفل حتى كاد يلامس سطح المكتب.

دخل ويل المكتب. وسأل كيسي: «هل أنت بخير؟»

فلم يرد كيسي للمرة الثانية. وبدأ ويل يتوتر قليلاً. وكان لسان حاله يقول: «أهذا الرجل هو أحد من أقرب الناس إلى والدي؟»

عندئذٍ، رفع كيسي رأسه ببطءٍ والتفت إلى ويل وهو يحدِّق فيه كأنما يزنه بعينيّه. ولكنه في الواقع كان يحاول أن يعرف إلى أي مدى يستطيع أن يضع ثقته في مساعده الجديد، إن كان له أن يثق به في الأساس.

ولكن أدرك حينها أن ويل هو الشخص الوحيد الذي يستطيع أن يتحدَّث إليه. إنه سيحاول دون شك أن يناقش الأمر مع باتريشيا هذه الليلة. ولكنه كان يعلم أن زوجته — منذ قدوم طفلهم الرابع — لم يعد لديها وقت كافٍ لتقدم له المشورة فيما يخص مشكلات العمل. ولذا، لم تعد باتريشيا تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وهو الآن بحاجة إلى أن يتحدَّث إلى أحد العاملين معه.

كان كيسي يود أن يطَّلِع أعضاء فريقه على أسرارهِ، إلا أنه لم يستطع القيام بذلك. فلا يمكنه أن يصرح بأمر كهذا. كان كيسي يفخر دائماً بأنه يجعلهم بمنأى عن المشكلات الكبرى، ولم يكن هذا بالتصرف الأمثل.

كما لم يجُلُّ بخاطره قط أن يتحدَّث إلى جيا في أمور العمل الخطيرة. فمع أنها كانت تهتم برئيسها على المستوى الشخصي، لكنها لم تبتدِ قط اهتماماً كبيراً بأمر الشركة ككل. ولذا، حاول كيسي أن يقنع نفسه بأن ويل مختلف. أولاً؛ لأنه ابن أحد أصدقاء الأسرة المقربين. ويبدو أنه حقاً شاب ذكي. ثم إنه لا يُعد من موظفي شركة «يب»؛ لأنه سيرحل في بضعة أشهر على أية حال. وربما السبب الأهم من كل ذلك هو وجود ويل مصادفة هناك وفي هذا التوقيت. «لَمْ لا؟» برَّر كيسي لنفسه الأمر في يأس.

قال كيسي: «أغلق الباب واجلس يا ويل.»

وبمجرد أن جلس ويل، بدأ كيسي الحديث. فقال: «أودُّ أن أتحدث معك في أمر ما. وأرجو أن يبقى سرّاً بيننا. فأنا عادةً لا أُطلع جيا أو أيَّ شخص آخر على مثل هذه المعلومات.»

أوماً ويل معبراً عن قبوله تحمّل هذه المسئولية. فقال كيسي: «لقد أخبرتُك أثناء المقابلة أننا ربما نبقى لبعض الوقت تحت المجهر.» صمت قليلاً ثم تابع: «حسناً، يبدو أن شخصاً ما في بلاي سوفت يطمع في وظيفتي.» فهم ويل الأمر برمته.

شعرَ كيسي بالدهشة والارتياح؛ لأنه اعترفَ بأمر مؤلم كهذا لأحد مرءوسيه دون أن يخجل. وأرجعَ كيسي السبب في ذلك إلى تعبيرات وجه ويل التي بدت مزيجاً رقيقاً من التعاطف والثقة.

تابعَ كيسي. وقال: «على أية حال، هو رجلٌ يجيد التآمر، وسوف يجعل أيام هذا الصيف أياماً عصبية عليّ.»

شعرَ ويل بالحيرة. إنه يعلم أن كيسي بنى شركته من الصفر، وقد أخبره أحدهم للتو أنها ربما تُسلب منه، ولكن كيسي كان يبدو مستسلماً أكثر منه غاضباً. ولم يستطع ويل أن يتفهّم ذلك.

سألَ ويل: «مَنْ هذا الرجل؟»

ردَّ كيسي: «اسمه جيه تي هاريسون. رئيس قسم تطوير الأعمال.»

ويل: «هل هو رئيسك؟»

كيسي: «ليس بالضبط. إنني أتبع رسمياً رئيس مجلس الإدارة، ولكن هذا الرجل هو ساعده الأيمن. إنه هو مَنْ خَطَطَ للصفقة التي عقدتها شركته معنا. وله على الأرجح سلطة اتخاذ القرار.»

وعندما أدركَ ويل خطورة الموقف، عرف لماذا كان هذا الرجل — الذي يقولون عنه إنه فذٌ — مُحبطاً. ولذا، انتقلَ تلقائياً إلى مرحلة حل المشكلة. فسألَ كيسي: «وما الذي سنفعله حيالَ هذا الأمر؟»

عندئذٍ، رنَّ جرسُ الهاتف. فتجاهله كيسي. وبعد التفكير في السؤال للحظات، وبعد أن ترك جرس الهاتف يرن مجدداً، أجابَ كيسي في النهاية: «لا أعرف حقاً.»

أرادَ ويل أن يحتضن تلميذَ والده السابق، الذي بدا فجأةً كأنما أعيته الحيلة. رنَّ الهاتف للمرة الثالثة وألقى كيسي نظرة على شاشته. ثم قال: «ويل، عليّ أن أرد على هذه المكالمة. سأراك في اجتماع الفريق الساعة العاشرة. شكراً لك.»

غادرَ ويل المكتب وأغلقَ الباب خلفه وهو يشعر بالأسى.

ولكن هذا الشعور لم يلبث أن اختفى فجأةً بمجرد وصول ويل إلى مكتبه. وأحسَّ بأن هذه الوظيفة ستكون لها أهميتها على الرغم من كل شيء.

الاجتماعات القاتلة

قرّر ويل بيترسون في هذه اللحظة أنه سيفعل كلّ ما في وسعه — مهما كان ضئيلاً — لكي يعين واحداً من أحب الناس إلى والده على إنقاذ شركته ووظيفته. وكان باقياً على موعد الاجتماع خمس وأربعون دقيقة، ورأى ويل أنه من الأفضل أن يبدأ التفكير في كيفية القيام بذلك.

الدليل القاطع

قرّر ويل، بعد أن عاد إلى مكتبه، أن يلقي نظرة على البريد الإلكتروني الخاص بكيسي، ثم يقضي بقية اليوم في التفكير في أمر هذه الشركة الغريبة. وفي أثناء فحصه للبريد الوارد، استرعى انتباهه على الفور اسم جيه تي هاريسون. تردد ويل في البداية وأحس أنه سينتهك بذلك خصوصية كيسي. ثم تذكر أن قراءة رسائل مديره هي إحدى مسؤولياته التي يتقاضى أجره للقيام بها، ثم فتح الرسالة، وهذا نصها:

كيسي

أخبرني توني أنك تريد أن تتحدث إليّ. وإنني أعتذر لتأخري في الرد. فقد كنت على سفر طوال الأسبوع وانشغلت للغاية فلم أجد وقتاً للاتصال. ولذا، رأيتُ أن أرسل إليك هذه الرسالة لأخبرك عن السبب وراء اعتزامي قضاء وقت أطول في مونتيري هذا الصيف.

لا يخفى عليك أننا جميعاً في الشركة واقعون الآن تحت ضغط نتيجة تدهور سعر الأسهم وتراجع عائداتنا في ربع السنة الماضي. ولذا، فكلُّ منا يخضع إلى مزيد من المتابعة الدقيقة هذه الأيام.

على أية حال، سأدخل في الموضوع مباشرة. إن لديّ بعض الشكوك حول قدرتك على إدارة القسم الخاص بك. وأستندُ في ذلك إلى عدد من العوامل، من بينها حدسي الشخصي. ولكن الأمر يتعلق غالباً بما شهدته في زيارتي لكم منذ بضعة أسابيع. فقلما شهدتُ طيلة حياتي العملية اجتماعاً عقيماً لا روحَ فيه كذلك الاجتماع. وأرجو أن يكون هذا هو الاستثناء وليس القاعدة.

الاجتماعات القاتلة

ويمكننا أن نناقش الأمر تفصيلاً في زيارتي القادمة بعد أسبوعين.
تحياتي حتى هذا اللقاء.

جيه تي

قرأ ويل الرسالة مرة أخرى، وأذهلته الطريقة التي أعلن بها هذا الرجل عن نيته المحتملة لتدمير العالم الذي بناه كيسي، وكأنه أمر غير ذي بال، وكم كان منافياً للمنطق عندما استندَ في ذلك إلى ما شهدته في اجتماع واحد. ناهيك عن اختياره للبريد الإلكتروني كوسيلة لإيصال هذه الرسالة.
وفجأة شعر ويل بتلهف لبدء اجتماع الفريق.

الجزء الرابع

اجتماع الفريق

النصف الأول

كانت اجتماعات الفريق تنعقد في تمام العاشرة صباح كلَّ اثْنَيْن، فيما كان يُسمَى «قاعة اجتماعات مجلس الإدارة بالطابق العلوي»، وهي قاعة اجتماعات كبيرة وحديثة تطل على خليج مونتيري.

عقدَ ويل العزم على ألاَّ يتأخر، ومن ثمَّ فقد وصلَ قبل بدء الاجتماع بخمس دقائق. لكنه بدأ يقلق بعد مضي أربع دقائق ونصف لعدم حضور أي شخص، وظنَّ أنه ربما يكون قد أخطأ المكان. وعندما كان على وشك أن يغادر، دخلَ كيسي القاعة، ثم تبعه كلُّ من صوفيا وكونر اللذين كانا يناقشان أمورًا خاصة بالمبيعات والتسويق. وبمجرد أن رأوا ويل، توقَّفوا وحيَّوه بحرارة.

سألَ كونر: «كيف حال الفتى الجديد؟»

فابتسمَ ويل.

وقالت صوفيا مزحة: «أتعلم أنك إذا استقلت الآن فلن تضطر لإدراج هذه الوظيفة في سيرتك الذاتية؟» ضحك الجميع، وتحدَّثوا لبعض الوقت عن دراسة ويل والأفلام التي صدرت مؤخرًا وطموحاته بعد أن تخرج.

وبعد بضع دقائق، دخلَ مات وميشيل. وقدَّم مات نفسه إلى ويل. فقال مخاطبًا إياه: «كيف حال الفتى الجديد؟»

مازحَ كونر زميله. فقال له: «هذا ما قلته أنا أيضًا! ألم تستطع أن تأتي بشيء مبتكر؟ من المفترض أنك المخترع هنا.»

ردَّ مات: «لقد تركتُ التلاعب بالكلمات لكم أنتم يا رجال التسويق.»

فضحكوا بصوتٍ أعلى مما تستحق المزحة في رأي ويل، ولكن هذا هو الحال في الشركات الكبرى.

سأل كيسي: «أين تيم؟»

أجاب مات: «لقد لقيته منذ بضع دقائق.» ثم أضاف: «قال إنه سيتأخر عن الاجتماع قرابة نصف الساعة، وإن بإمكاننا أن نبدأ من دونه. إنه ينجز بعض الأمور الخاصة بالموازنة بالتعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات.»

نظر ويل إلى كيسي لير كيف سيكون رد فعله على هذه الأخبار. ولكن لم يصدر كيسي أي رد فعل يُذكر. واكتفى بقوله: «حسنًا، لنبدأ.»

دُون ويل وقت بدء الاجتماع وهو الساعة ١٠:١٢ صباحًا في دفتر ملاحظاته. وقرّر أنه سيسجّله في محضر الاجتماع الذي سيكتبه ويوزّعه فيما بعد. قال كيسي: «إليك جدول الأعمال الذي أعددتُه. وأظن أن الجميع قد تلقّوا محضر اجتماع الأسبوع الماضي كما جرت عادتنا.»

فأومأ الجميع برءوسهم، ولكنهم تحاشوا النظر إلى كيسي مباشرة. وكان ويل على يقين أن ذلك يعني أن أحدًا لم يقرأ المحضر. وتذكّر أنه قد رأى السلوك نفسه في الجامعة عندما كان الأستاذ يسأل الطلاب عن رأيهم في فصول الكتاب التي كان عليهم أن يراجعوها.

واصل كيسي الكلام، وهو يفحص بعينه جدول الأعمال الذي يمسكه بيده. فقال: «يمكننا أن ندع البند الأول جانبًا مؤقتًا. سوف نتحدّث عن الموازنة عندما يأتي تيم. لنبدأ بالبند الثاني. ستبدأ ميشيل بإخبارنا عن برنامج تدريب الإدارة والنزهة الصيفية. وبعدها يعطينا مات آخر الأخبار عن تطوير المنتج الجديد. وبعد ذلك، تُحدّثنا صوفيا عن المبيعات.»

رفع كونر يده وتحدّث. «لقد أحضرتُ معي المواد الخاصة بترويج المنتجات والإعلان التي كنت أعمل على إنجازها مؤخرًا، وأنا مستعد لإطلاعكم عليها إذا رغب أحدكم في ذلك.» وافق كيسي على ذلك بعد أن جال ببصره في الحاضرين ورأى معظمهم يَوْمئون برءوسهم موافقين.

وفي أثناء انتظارهم حتى تفتح ميشيل الكمبيوتر الخاص بها، بدأت صوفيا حديثًا جانبيًا. فقالت: «لا أعتقد أننا سنتنزه في المدرسة الثانوية مجددًا، أليس كذلك؟ أعتقد أن النزهة كانت أفضل كثيرًا عندما ذهبنا إلى الشاطيء.»

ردّ مات. فقال: «أظن أن الأغلبية تود أن نذهب إلى الشاطيء. ولكن هناك حديقة جديدة في كارمل أحسبها تناسبنا.»

قالت صوفيا: «أهي تلك الحديقة الواقعة بالقرب من شارع سانت ماري؟»
أوماً مات بالإيجاب. وقال: «تعيش عائلة زوجتي في هذا الشارع. أعتقد أن الحديقة جميلة وكبيرة بما يكفي لتسعدنا.»

بعد أن انتهت ميشيل من فتح الكمبيوتر الخاص بها، تدخلت في الحوار. فقالت: «لقد فُكِّرْتُ في هذه الحديقة، ولكنني وجدتها محجوزة بالفعل. ومن ثم، لم يكن أمامي سوى المدرسة الثانوية. في العام القادم سوف أحجز إحدى حدائق كارمل مبكرًا.»
وظلَّ الحوار دائرًا على الرغم مما قالته ميشيل. استمع ويل غير مصدق إلى أعضاء الفريق التنفيذي الذين أمضوا نحو خمس عشرة دقيقة في مناقشة مزايا المدرسة الثانوية وعبوبها مقارنة بالشاطئ والحديقة. وتحدَّثوا عن نظافة الحمامات وأماكن انتظار السيارات، والحاجة إلى التحقق من ملاءمة الطعام لبعض أبنائهم الذين يعانون حساسية من الفول السوداني.

أخذَ ويل يدوّن ملاحظات كثيرة واستمر في ذلك فقط ليقاوم رغبة مفاجئة في إطلاق تعليق فحج.

ولحسّن الحظ، تدخلَ كيسي. فقال: «حسنًا، كفانا حديثًا عن النزهة. ماذا عن موضوع برنامج تدريب الإدارة؟»

وطوال الدقائق الثلاثين التالية، استعرضت ميشيل خططها. شملت خططها كلَّ شيء، بدءًا بالشركة الاستشارية التي كانت تعترّم تكليفها بتنظيم برنامج التدريب وتكلفته المُحتَمَلة، وحتى المكان المقترح إجراء التدريب به. ولم يقاطعها أحد من زملائها بتوجيه سؤال أو طرح تعليق.

سألت ميشيل: «هل من أسئلة؟»

لم يرد أحد. حتى تحدّث مات معربًا عن أن لديه تساؤلًا. فقال «نعم. هل عليّ أن أشارك في هذا البرنامج؟»

ضحك الجميع. وقذفت صوفيا زميلها الساخر بلفافة من الورق.

أرادَ كيسي الانتقال إلى الموضوع التالي. فقال مخاطبًا إياهم: «لنتحدّث بجدية، هل

هناك حقًا أية أسئلة بخصوص الموضوع الأول؟»

تحدّث كونر بعد ذلك. فقال: «أنا أتساءل فقط إن كنا بحاجة إلى القيام بذلك. إنَّ مبلغ ٧٥ ألف دولار الذي سيتكلّفه التدريب يكفيني لشراء خمسة إعلاناتٍ تجارية عالية الجودة. وبالنظر إلى وضع أسهم الشركة مؤخرًا...»

فقاطعه كيسي مبتسمًا: «أعلم. أعلم. إننا جميعًا بحاجة إلى المال. ولكن هذا شيءٌ يتحدّث علينا أن نقوم به، ونحن لن ندع جانبًا يطغى على آخر.»
فوجيءٌ ويل أن كونر لم يستمر في الدفاع عن رأيه.
شكرَ كيسي ميشيل لوقتها ومجهودها، وهنا وصلَ تيم.
وفي دقائق قدّم المدير المالي وصفًا تفصيليًا لموازنة الشركة للسنة المالية القادمة.
تحدّث تيم عن كل قسم بالتفصيل: المبيعات والتسويق وتطوير المنتجات والحسابات والإدارة، كما لو كان يتحدّث في جلسة منفردة مع كل رئيس من رؤساء الأقسام، وتابعه الآخرون وهم يغالبون النعاس.
في أثناء الاجتماع، أمضى الفريق عشر دقائق في مناقشة ما إذا كان على الشركة البدء في التخلص بنفسها من مستنداتها الخاصة بدلًا من الاستعانة بشركة من الخارج للقيام بهذه المهمة، وذلك من شأنه أن يوفر على الشركة ٧٢ دولارًا في الشهر.
مرة أخرى، راح ويل يدوّن ملاحظاته لتشتيت انتباهه عما يحدث وهو يرقب الوقت الذي يمر ببطء شديد يُحس فيه بثقل الدقائق والثواني. وأخيرًا، وبعد مرور حوالي خمس وأربعين دقيقة في مناقشة الأمور المالية، دعا كيسي إلى فترة من الراحة مدتها عشر دقائق.
ويعني هذا أن الفريق لن يكون لديه بعد عودته من الراحة إلا ثلاثون دقيقة فقط لمناقشة المنتجات الجديدة والمبيعات وربما الدعاية أيضًا.
أحسَّ ويل أنه لم يشعر بمثل هذا القدر من الملل منذ السنة الأولى التي درس فيها رياضيات التفاضل والتكامل. وكان لسان حاله يقول: «المذهل أن هؤلاء الأشخاص يعملون في مجال بيع الألعاب التي تعد من وسائل الترفيه. ربما كان جيه تي هاريسون محققًا على الرغم من كل شيء.»

النصف الثاني

عندما عادَ الجميعُ أخيراً بعد نحو خمس عشرة دقيقة، طلبَ كيسي من مات أن يتحدَّثَ عن خطط المنتجات الجديدة. عرضَ مات المخططات المبدئية لمجموعة متنوعة من الألعاب الجديدة المحتملة، التي تشمل كل أنواع الألعاب من السباقات الطويلة للسيارات وألعاب الجولف المصغرة إلى ألعاب الرمي بالقوس والفروسية. وكان لدى الجميع أسئلة حول ميزات هذه الألعاب، كما كانت لهم آراء حول كيفية استقبال السوق لها. سألَ تيم: «هل سيشتري أحد حقاً لعبة للرمي بالقوس؟» ثم أضافَ سؤالاً آخر: «أليست هذه اللعبة عنيفة بعض الشيء؟»

لم يبدُ مات مقتنعاً. ومن ثم، قال: «الرماية؟ إنها لعبة أولمبية، واللاعبون لا يصوبون أسهمهم نحو رعاة بقر أو حُمُر وحشية، بل نحو لوحة التصويب.» قال تيم: «حسنًا، ولكن هل سيشتريها أحد؟»

شعرَ كيسي أنَّ الوقت يداهمهم، ولذا قاطعه. فقال: «يمكننا مناقشة هذا الأمر فيما بعد. ولا تنسَ أن مات وكونر أجريا بعض الأبحاث عن السوق. لننتقل الآن إلى موضوع المبيعات.»

ظَلَّت صوفيا جالسة في مكانها واستعرضت سريعاً أرقام المبيعات، وذكرت تفاصيل هذه الأرقام على مستوى الأسابيع والأشهر ورُبِع السنة حتى تاريخه. وأعلنت أنه ربما يكون هناك انخفاض في الطلب من متاجر الأدوات الرياضية الملحقة بناوادي الجولف، وتمنَّت أن تعوِّض زيادةَ الطلب من متاجر اللُّعب هذا الانخفاض.

كان كيسي يهتم اهتماماً واضحاً بالاتجاه السائد في ملاعب الجولف، وقالت صوفيا إنه يبدو أن متاجر الأدوات الرياضية تميل إلى زيادة معروضاتها من الملابس بدلاً من

الألعاب. وذكرت أن بعض الشركات المنافسة في مجال الألعاب — لا سيَّما شركة «جيم ستار» — قد أحرزت خطوات ملموسة في هذا المجال على حساب شركة «يب» صاحبة الصدارة.

وعلى مدى الدقائق العشر التالية حاول الفريق بحث الأسباب التي أدت إلى ذلك، وما يمكنهم القيام به لتفادي مزيد من الخسائر. وتساءلوا هل يرجع السبب إلى الاقتصاد؟ أم التسعير؟ أم تشبع السوق؟ أم الطقس؟ توقَّف ويل عندئذٍ عن تدوين الملاحظات، إذ وجد نفسه للمرة الأولى مهتمًّا حقيقةً بالحوار. ولكن الحوار انتهى فجأة، كما بدأ، عندما اتفقت صوفيا وكونر وكيسي على عقد جلسة منفصلة لبحث الآلية التي يمكنهما بها استعادة ما فقدته الشركة من الانتشار في متاجر الأدوات الرياضية.

وعندما لم يبقَ على نهاية الاجتماع سوى أقل من خمس دقائق، قرأت صوفيا على أعضاء الفريق التنفيذي قائمة بها خمسة عشر عميلًا ستزورهم أو تتصل بهم هاتفياً خلال الأسبوع. أنصت إليها الجميع في تهذيب، ولكن كان يبدو أنهم جميعاً قد تهيئوا نفسياً لنهاية الاجتماع.

عندئذٍ التفت كيسي إلى كونر. وقال: «أعتقد أنه من الأفضل أن نرجئ الحديث في مسألة مواد الدعاية إلى الأسبوع المقبل. فلن نستطيع الآن أن نمحك ما تحتاج من الوقت.» لم تبدُ على كونر أية علامات للضييق. وقال: «لا بأس.» فأعلن كيسي بفخر انتهاء الاجتماع.

قال تيم مازحاً: «وقد انتهينا قبل الوقت المحدد بدقة كاملة.» وقبل أن يغادروا القاعة، سأل كيسي: «هل يود أحدكم أن يأتي لتناول الغداء معي أنا وويل؟»

وافق كلُّ من تيم وصوفيا. واعتذر كونر ومات موضحين أن لديهما ارتباطات أخرى. وأثناء توجهه الأربعة إلى الدَّرَج في طريقهم لتناول الغداء، التفت تيم إلى ويل وسأله متبسماً: «إذن، ما رأيك في أول اجتماعاتك مع الفريق؟»

تجمد ويل. وكان قد أغلق جهاز الكمبيوتر الخاص به والتقط قلمه وحاول جاهداً أن يمنع نفسه من الإجابة ولكنه لم يستطع، فردَّ قائلاً: «لقد كان الاجتماع سيئاً جداً.» ساد الصمت. ألقت صوفيا نظرة سريعة على كيسي لترَ ماذا سيكون رد فعله. وتظاهر تيم بأنه لم يسمع التعليق، ثم اتجه إلى الدَّرَج. تبعه الآخرون، ولم ينطق أحدٌ بكلمة لبضع ثوانٍ مرت ثقيلة.

النصف الثاني

شعرَ ويل بالمرارة. فقد كان آخر ما يريد أن يفعله هو أن يهرج كيسي أمام فريقه. فتلعثمَّ وحاول أن يتراجع. فاستدرك قائلاً: «أقصدُ أن الاجتماع كان يبدو فقط...» قاطعه كيسي ليخفف وطأة هذه اللحظة الحرجة عليه وعلى ويل. وقال: «نعم، أنا أيضاً أعتقد أنه كان يمكن أن يكون أفضل. أحياناً أظن أنه يتعين علينا عدم عقد أية اجتماعات على الإطلاق.»

ضحكوا جميعاً في مجاملة. وحاولت صوفيا تلطيف الموقف. فقالت: «أنا سعيدة فقط لأن الاجتماعات لم تعد تستغرق وقتاً طويلاً كما كان يحدث من قبل.» ردَّ تيم: «أتفقُ معك تماماً.»

لعنَ ويل نفسه في الوقت الذي كان يتبع فيه زملاءه إلى خارج المدخل الرئيسي متجهين إلى المطعم عبر الشارع.

على مائدة الغداء

أمضى كيسي معظم الوقت بعد الظهر، كما كان يفعل كثيرًا منذ اندماج الشركتين، في اجتماع عبر الهاتف مع رؤساء الأقسام الآخرين في شركة «بلاي سوفت». وكان موضوع اجتماعهم اليوم هو توقعات المبيعات. وعندما أنهى كيسي الاجتماع، كان يبدو مختلفًا نوعًا ما عمّا كان عليه في الصباح. فقد ذهب عنه بعض القلق واشتدت عزيمته.

قال كيسي: «ويل. هل يمكنك القدوم إلى هنا للحظات؟»

كان ويل يشعر بالاستياء من نفسه بسبب تعليقه عند الدرج، فقرر أن يبدأ بالاعتذار قبل أن يتلقّى أي توبيخ من جانب كيسي. فقال: «كيسي، أنا آسف لأنني كنت فظًا...» فقاطعه كيسي. وقال: «هذا ما أريد أن أتحدّث إليك بشأنه.»

انكمش ويل في مقعده منتظرًا التوبيخ.

قال كيسي: «لقد طلبتُ منك أن تتدخل وتساعدني بكل ما في وسعك. ولذا، عليك ألا تلوم نفسك على ما قلته. ربما عليك فقط أن تنتظر حتى يتسنى لنا أن نتحدث عن الأمر بمفردنا، ولكن لا تقلق بهذا الشأن.»

لم يستطع ويل أن يتأكّد ممّا إذا كان تعليقه قد جرح مشاعر كيسي أم لا. وفي كل الأحوال، رأى ويل أن هذه فرصة سانحة للحديث. فقال: «يجب أن تعلم أنني قد رأيتُ رسالة جيه تي»، بدا ويل وكأنه يعترف بذنب قد اقترفه.

فردّ كيسي: «لا بأس بذلك. إنّ من مهام عملك أن تلقي نظرة على رسائلي كلها. ولكن ما رأيك؟»

قال ويل: «أتقصد في رسالته؟ أعتقد أنه كان فظًا نوعًا ما.» ولم يغب عن أيّ منهما ما في هذا الرد من مفارقة.

أجابَ كيسي: «نعم، هذا خُلِّقَ الذي عُرِفَ به. إنه يبحث عن ثغرة هنا. ولكنه لن يجدها في أرقام مبيعاتنا. فنحن نحقق أرقامًا أفضل من معظم الأقسام الأخرى في الشركة.»

عادَ ويل على مضض إلى الموضوع الشائك الخاص بالاجتماعات، فسألَ كيسي: «وماذا عن مسألة الاجتماعات؟»

ابتسمَ كيسي مُبدئًا عدم اهتمامه بالأمر. وردَّ قائلًا: «أعتقد أن ذلك ليس إلا ذريعة لإقحام نفسه في شئوننا. كما أنَّ اجتماعاتنا ليست أسوأ من اجتماعات الأقسام الأخرى في الشركة.» لم يكن هذا سؤالًا، ولكنه كان يتطَّلَع إلى رد من ويل.

قرَّرَ ويل أن يُشجِّعَ كيسي. فقال له: «نعم، وأودُّ أن أخبرك — ما دمت قد تطرَّقت إلى هذا الأمر — أن الاجتماعات في وكالة الإعلانات التي كنت تعمل بها كانت فظيعة.»

شعرَ كيسي بارتياح مؤقتًا.
حتى أكملَ ويل. فقال: «لكني لست واثقًا أن ذلك يهم.»
سألَ كيسي: «ماذا تقصد؟»

ردَّ ويل: «أقصدُ أنه إذا كان ذلك هو ما يركِّز عليه جيه تي هاريسون فستكون هناك مشكلة حقيقية. فكما قلت أنت، هو يستطيع اتخاذ القرار بنفسه.»

فكَّرَ كيسي في الأمر. ثم قال: «أعتقدُ أنه فقط يريد أن يصطاد في الماء العكر.» وفجأة تراجعَ مجددًا. وأضافَ: «على أية حال، أعتقدُ أن الشيء المهم الآن هو أن نبدأ في إظهار تحسُّن.» نظرَ كيسي إلى ساعته. وقال: «يجب أن أغادر الآن، ولكن سوف نناقش الأمر بالتفصيل غدًا.»

غادرَ كيسي، ووجدَ ويل أنه يشعر باستياء من نفسه مرة أخرى بالقدر نفسه الذي أحسَّ به من قبل. ليس فقط لأنه أخرج رجلًا طيبًا مثل كيسي أمام فريقه، ولكن لأن هذا الرجل لم يكن يأخذ هذا الموقف الخطير على محمل الجد.

الانطباع الأول

كعادته ترك ويل على الفور انطباعاً قوياً لدى زملائه في العمل. تعلم ويل جميع أساسيات العمل الإداري سريعاً، وعمل على المحافظة على التواصل بين كيسي وأعضاء فريقه، وبدأ إلى جانب ذلك في إقامة علاقات شخصية مع أعضاء الفريق. ولم يستغرق الأمر سوى بضعة أيام حتى ظهر للجميع أن ويل لم يكن مجرد مساعد إداري. ولذا، فقد كلّفوه بمهام أكثر وذات مستوى أعلى. وفاق ويل توقعاتهم بسهولة، ونتيجة لذلك، أصبح ويل زميلاً لهم أكثر من كونه مجرد مرءوس. وسرعان ما ترك ويل انطباعاً في بقية أقسام شركة «يب». وبدلاً من أن يرد على بريد إلكتروني بعث به شخص يعمل في الطابق السفلي، كان يفضل أن يذهب إليه شخصياً ويتحدث إليه عمّا يحتاجه بالفعل من كيسي. وهكذا نجح ويل في أن يمنع عن رئيسه مصادر التششت الذهني التي طالما أزعجته، وكوّن في الوقت نفسه مجموعة من الصداقات. أقام ويل علاقات حتى خارج مونتيري، لا سيّما مع المساعدين الإداريين الذين يعملون في مكاتب الشركة المتفرقة في أنحاء البلاد، وفي سان خوزيه. واستطاع في وقت قصير جداً أن يقيم شبكة صغيرة من العلاقات — إن لم تكن رابطة من المعجبين — في جميع أرجاء المؤسسة.

وبقدر ما أسعده ذلك، لم يستطع ويل التوقف عن التفكير في مازق كيسي الحرج مع جيه تي هاريسون. وقرّر أن يكون الاجتماع القادم للفريق مختلفاً نوعاً ما، وتمنّى فقط أن ينجح في السيطرة على نفسه.

إخفاق جديد

في تمام العاشرة من صباح الاثنين، وجدّ ويل نفسه يجلس للمرة الثانية وحيداً في قاعة الاجتماعات بالطابق العلوي، ولكن بعد مرور إحدى عشرة دقيقة، كان الاجتماع قد بدأ وانهمك الجميع فيه بنشاط.

وزّع كيسي جدول الأعمال، وبدأ الاجتماع بإعلان قرار رسمي جديد للشركة يدعو إلى خفض محدود في الميزانية. وبعدها استعرض تيم لمدة نصف ساعة الوسائل التي تُحقّق هذا الخفض.

وبينما كان الجميع على وشك أن يغلبهم النعاس، قررت صوفيا أن تطرح سؤالاً على مائدة الاجتماع. فقالت: «كيسي، أعلم أنك متحمس جداً لبرنامج تدريب الإدارة، ولكن ألا تعتقد أن باستطاعتنا تأجيله وكذلك تقليص نفقات النزهة في ضوء هذه الأرقام؟» وكدأبه في الاجتماعات، ذكره كونر بمقولته التي طالما ردّدها: «إذا أردنا زيادة العائدات، فيمكننا بالتأكيد إنفاق هذه الأموال في الإعلانات.»

وقبل أن يتمكّن كيسي من التدخل، أعلن تيم: «فات أوان ذلك.» ثم أضاف: «لقد دفعنا بالفعل تكاليف النزهة مقدماً، ثم إننا ملتزمون بدفع تكاليف التدريب للفندق وللمستشارين الذين سيتولون التدريب. وإذا ألغينا أيّاً من النشاطين الآن، فلن نستطيع أن نسترد سوى ٢٥٪ فقط من المبلغ المدفوع.»

وافق الفريق على تقييم المدير المالي للأمر، وكان كيسي في انتظار الانتقال إلى البند التالي. ومن ثم، قال: «دعونا نناقش وسائل زيادة عائدات الشركة حتى لا تصبح النفقات مشكلة إلى هذا الحد.»

قدّمت صوفيا توقعاتها الخاصة بالمبيعات في المدة المتبقية من الشهر وربع السنة، وتحدّثت عن اللقاءات التي أجرتها مع العملاء في الأسبوع السابق. ولكنها غيّرت الموضوع

فجأة وتحديث عن ارتفاع أسعار تذاكر الطيران. أثار هذا الموضوع — بطريقة أو بأخرى — اهتمام الجميع، وراح كل منهم يحكي عن تجاربه الشخصية في السفر على متن رحلات الطيران المُخَفَّضة.

راح ويل يدون بعض الملاحظات لكي يمنع نفسه فقط من أن يصرخ في وجوههم ويقول: «أوقفوا هذا الهراء!»

وأخيراً، وقف كونر ليبدأ عرضه عن أنشطة الدعاية والوضع في السوق. وأوضح في نصف الساعة التالي أن على الشركة أن تُعدّل أوضاعها لمواجهة المنافسين الجدد، وأن تعزّز مكانتها كصاحبة للصدارة في مجال الألعاب الرياضية الواقعية الموجهة للكبار.

وجد ويل هذا الجزء مثيراً، فقد ذكّره بالأيام التي أمضاها في العمل في مجال الإعلانات. وكان هذا فيما يبدو أنسب الموضوعات التي يجب على الجميع بحثها نظراً لوضع السوق.

رفع تيم يده مقاطعاً دون استئذان. وسأله قائلاً: «معدرة يا كونر، ولكن كم سيتكلف كل ذلك؟»

جاء السؤال مباغتاً لكونر نوعاً ما، فأدار الأمر في ذهنه لحظة. وذلك قبل أن يرد قائلاً: «حسناً، كنت أحسب أننا تحدثنا عن هذا بوضوح من قبل. لقد تكلفت مرحلة العمل الاستشاري والتصميمات المبدئية بالفعل نحو خمسين ألف دولار. وسوف يتكلف توحيد العلامة التجارية والترويج للمنتجات مبلغاً يتراوح بين ٢٠٠ و ٢٥٠ ألف دولار أخرى. ويشمل هذا بطاقات التعريف الشخصي الجديدة واللافتات وتغليف الألعاب المنتجة، فنحن نتحدث إجمالاً عن ميزانية تربو على رُبع مليون دولار تقريباً.»

قال تيم: «لقد رأيتُ حوالي ١٠٠ ألف دولار فقط في ميزانيتك.» ثم سأله سؤالاً مباشراً: «من أين ستأتي بالباقي؟»

تدخل كيسي. وقال: «أتذكرُ الآن أنني اتفقتُ مع شركة «بلاي سوفت» على منحنا مائة ألف أخرى عندما أبرمنا صفقة الدمج معاً. كانوا يعلمون بمسألة تغيير العلامة التجارية، ووافقوا على أن يشتركوا في هذا الأمر حتى نتمكن من القيام به بنجاح. فلا ينقصنا إذن إلا خمسين ألفاً، ولذلك أقترح أن يسهم كلُّ منا بعشرة آلاف لتعويض التكلفة الإضافية.»

أرادت صوفيا توضيحاً. ومن ثم، سألت: «أهذا بالإضافة إلى المبلغ المُستحق على كلِّ منا ضمن تكاليف النزهة؟»

اختلط الأمر على مات فسأل: «المبلغ المُستحق ضمن تكاليف النزهة؟» وأضاف: «لم أكن أعلم أن هناك مبالغ مستحقة للنزهة. كنت أعتقد أن تيم سيدفع تكاليف النزهة هذا العام.»

في هذه اللحظة نفذ الحبر من قلم ويل. ومن ثم، بدا عليه الهلع وراح ينظر في أرجاء القاعة ليرى إن كان هناك قلم إضافي في مكان ما بالقرب من مائدة الاجتماعات، وفكّر في أخذ قلم من يد أحد زملائه. لكنه استسلم في النهاية.

قال ويل: «معذرة، ولكن هل هناك مَنْ يوافقني الرأي في أننا ينبغي أن نختتم حديثنا عن تغيير العلامة التجارية للشركة قبل أن نضيّع ساعة أخرى من وقتنا الثمين في جدل لا طائل منه عن النزهة اللعينة؟»

ساد الصمت القاعة. واستمر ذلك لما يقرب من سبع ثوانٍ مرّت ببطءٍ شديد. أراد ويل أن يتراجع عمّا قاله، لكنه وجد نفسه يزيد الأمر سوءاً. ذلك حيث قال: «معذرة، ولكن هذه الاجتماعات عجيبة. فأنتم تمضون وقتاً طويلاً ولا تنجزون إلا القليل وتتجنبون كلّ ما يثير الاهتمام...» ولم يكمل ويل الجملة، واكتفى بهز رأسه.

نظر الجميع أحدهم إلى الآخر كما لو كانوا يتساءلون: «مَنْ سيتحدّث أولاً؟» أخيراً تحدّث كيسي. واقترح قائلاً: «لماذا لا نأخذ استراحة لمدة عشر دقائق؟ لنعد في الحادية عشرة والربع.»

غادر الجميع قاعة الاجتماعات، تاركين كيسي وويل.

مصارحة

عندما أُغْلِقت جميع الأبواب، نظَرَ ويل إلى أعلى ورأى كيسي يبترسم. ويقول: «يا إلهي، ما هذا الذي قلته؟»

فقرَّر ويل أن يقول الحقيقة. ومن ثم، أخبره: «اسمع، هناك أمر يخصُّني لم أخبرك به. أنا أعاني ...»

ردَّ كيسي: «هل تقصد الاضطراب؟»

فقال ويل: «نعم، كيف عرفت؟»

أجاب كيسي: «تذكَّر أنني صديق والديك. لقد أخبراني بهذا الأمر عندما كنتَ صغيراً. ولكنني ظننت أنك تغلبت عليه عندما كنتَ في المرحلة الثانوية.»

أجابَ ويل: «هذا صحيح. ولكنني توقَّفتُ عن تناول الدواء منذ عدة أسابيع، وأظن أنني أواجه صعوبة في السيطرة على أفعالي.» أخذَ ويل نفساً عميقاً، مستوعباً شعوره بالإحباط. ثم تابع: «سأعتذر للجميع عندما يعودون. وسأبدأ في تناول الدواء من جديد. ولكنني أعتقد أن الأمر قد يستغرق عدة أسابيع حتى يبدأ أثره في الظهور.»

قال كيسي: «لا بأس.» كان كيسي طيباً وصادقاً بطريقة واضحة. «أتعلم، كنت أعرف شخصاً في دوري الجولف مصاباً باضطراب عصبي يعرف بمتلازمة توريت. كان يستخدم الألفاظ البذيئة طوال الوقت، حتى عندما يُحسن تصويب الكرة. لقد كان لاعب جولف ماهراً.» وفي الدقائق التالية، تحدَّثا عن حالة ويل تحديداً. وأبدى كيسي اهتماماً كبيراً، واستطاع ويل أن يدرك الآن سبب الحب الشديد الذي يَكُنّه والده لكيسي.

ومع انتهاء وقت الاستراحة، طمأن كيسي مساعده الجديد قائلاً: «لا تقلق، سيتفهَّمون

الأمر.»

الشرارة

عندما عادَ الفريق، رفعَ مات يده. وسمحَ له كييسي بالحديث.
قال مات: «أريد أن أعقب على ملاحظة ويل.»
وعندئذٍ تمنى ويل أن تنشق الأرض وتبتلعه.
حاول كييسي إنقاذ الموقف. فقال: «لقد تحدّثتُ أنا وويل عن الأمر وهو يشعر بندم على...»

فقاطعه مات. وقال: «لا، أنا لا أحتج على ما قاله. إنني أراه على حق. فلا تزال هذه الاجتماعات في غاية السوء.»
شعرَ كييسي فجأةً بانزعاج، وقرّر أن يتخذ موقفًا دفاعيًا. فقال: «ألهده الدرجة؟ جميعنا يعرف أن الاجتماعات مصدر للضيق والإزعاج. ولكن هل تظنون حقًا أن اجتماعاتنا أسوأ من اجتماعات بقية الأقسام في الشركة؟»
بدا أن المجموعة تفكّر في السؤال، وأخذ البعض يومئون برءوسهم تعبيرًا عن اتفاقهم مع كييسي.

وكعادته، أرادَ تيم أن يضيف شيئًا. «أنا لا أعرف إن كانت أسوأ أم لا. ولكن أيًا كان الأمر، لا أعتقد أننا نخرج بالكثير من الساعتين اللتين نقضيهما جالسين هنا في هذه القاعة كل أسبوع. وإلى جانب إهدار الوقت نفسه، أجد أن هذه الاجتماعات هي نوعٌ من الاستنزاف لطاقتنا.»

أبدى الجميع موافقتهم على ما قال تيم. ومن ثم، سادَ شعورٌ عام بالارتياح.
تحدّثت صوفيا بعد ذلك مبتسمة. فقالت: «أتعلمون، يذكّرني هذا بوظيفة كنت أعمل بها أثناء دراستي في الجامعة. كنت أعمل صرّافة في البنك في العطلات الصيفية، ونظرًا لطبيعة شخصيتي كان هذا العمل مملًا للغاية بالنسبة إليّ.»

ضحك الجميع من كلامها. وتابعت صوفيا: «على أية حال، تعودتُ أن أهدق في الساعة المعلقة على الحائط بمكتبي منتظرةً فترة الاستراحة التالية أو انتهاء اليوم. أقسم أن عقارب الساعة كانت أحياناً تسير إلى الخلف.»

ضحك أعضاء الفريق مرة أخرى. أشارت صوفيا بيدها إلى الساعة المعلقة على الحائط. ثم تابعت: «أحياناً أنظر إلى هذه الساعة، فأظن أنني قد عدت إلى البنك.»

وعلى الرغم من الضحكات التي تعالت في القاعة، فقد تألم كيسي لما قالته صوفيا. تدخل كونر، موجّهاً حديثه إلى رئيسه. فقال: «لنفق جميعاً أننا نكره الاجتماعات. وأنا عن نفسي أتمنى ألا نعقد اجتماعات على الإطلاق. ولذا، فالأمر لا يتعلق بك يا كيسي. فالاجتماعات في رأيي هي أحد شُرور العمل التي لا بد منها.»

قدّر كيسي لطف كونر، ولكنه لم يكن على استعداد لتقبل الأمر. ومن ثم، قال: «ربما. على أية حال، لئن هذا الموضوع حتى نتمكّن من إنجاز جزءٍ من العمل الحقيقي. ويمكننا التعامل مع هذا الأمر لاحقاً.»

استأنف كونر مناقشته عن توحيد العلامة التجارية لمدة خمس دقائق أخرى. وفي تمام الساعة الثانية عشرة ظهرًا، توقّف كونر وأعلن كيسي انتهاء الاجتماع. انصرف ويل وهو يشعر بندم شديد على ما سببه لكيسي، والأهم من ذلك هو شعوره بخيبة أمل لأنه لم يعرف كيف يساعده. لكنه كان مصمّمًا على تغيير ذلك.

أمل زائف

لمَّا كان مساء الأحد، وجدَّ ويل نفسه فزعًا من اجتماع الفريق الذي سيعقد في صباح اليوم التالي، وذلك لعدة أسباب.

أولاً: لأنه كان يشعر أن ساعتَي الاجتماع هما أطول ساعات الأسبوع. والآن، أصبح ويل يدرك لماذا يتعلل التنفيذيون الآخرون بأي عذر ممكن للتأخر عن حضور الاجتماعات أو التغيب عنها تمامًا.

ولكن بالإضافة إلى الملل الذي أصابه، كان ويل يخشى أن يصدر عنه أيُّ تعليق مزعج آخر يجعل كيسي يضيق به ذرعًا. ولكن الأهم من هذين السببين هو أن ويل لم يردُّ أن يرى رئيسه يعاني.

ولذا، ذهبَ إلى منزل والديه ليشاهد فيلمًا لكي يصرف عن ذهنه أمور العمل. لم يكن ويل ذلك النوع من دارسي السينما الذين لا يحبون إلا مشاهدة الأفلام المترجمة إلى الفرنسية. كان — كغيره من الناس — يستمتع بأفلام الكوميديا الساخرة وأفلام الحركة. ولكن حينما يكون في منزل والديه، يحاول أن يوسِّع آفاق والديه الثقافية بإقناعهما بمشاهدة نوعية جديدة من الأفلام لم يتعرَّضا لها من قبل. وقد باءت نصف محاولاته بالفشل. ولم يحالفه الحظ الليلة أيضًا.

ولذا، استعارَ شريط فيديو بعنوان «عندما التقى هاري بسالي» وهو أحد الأفلام المفضَّلة إلى والديه. كان ويل قد شاهدَ هذا الفيلم برفقة والديه من قبلُ ودائمًا ما كان يحدث أمران؛ الأول هو أن يقول والده: «إن بيلى كريستال ليس ممثلًا كوميدياً فحسب، بل هو ممثل موهوب أيضًا»، والأمر الثاني هو أن تقدِّم والدته الشريط عندما يحين وقت المشهد الفاضح الذي يحدث في المطعم حتى لا يراه أحد. وفي حقيقة الأمر، فقد كان ويل يعشق أوقات وجوده في البيت مع والديه.

الاجتماعات القاتلة

بعد أن شاهدَ ويل الفيلم للمرة السادسة أو السابعة، ألقى نظرة على غلاف شريط الفيديو باحثاً عن مدة الفيلم، فوجدَ أن مدته ٩٦ دقيقة. وفجأة بدأت خيوط المسألة كلها تتضح أمامه.

طاقم مكوّن من آلاف الرجال والنساء يعملون بميزانية تبلغ عشرات الملايين من الدولارات، لم يحتاجوا إلا إلى ساعة ونصف ليرووا قصة امتدت لأكثر من عشر سنوات في حياة اثنين من الأشخاص. التقى الشخصان، ولم يجد الحب طريقاً إلى قلوبهما، فأقاما علاقاتٍ مع آخرين، وفشلت تلك العلاقات، ثم صارا صديقين، ثم تحاباً وتزوجاً. كلُّ ذلك في ٩٦ دقيقة! بل مع تقديم الحلول لجميع المسائل في الفيلم.

اندهش ويل لذلك. وقال في نفسه: «إنه أمرٌ مذهل. فنحن في العمل نمضي وقتاً أطول من ذلك لتلخيص ما قمنا به في أسبوع عمل واحد، وحتى مع ذلك لا يبدو أننا نقدّم أية حلول على الإطلاق!»

وبعد أن اقتنعَ ويل أن المشكلة الكبرى في الاجتماعات الأسبوعية للفريق كانت تكمن فقط في طول مدتها، صار فجأة متلهفاً لبدء العمل في اليوم التالي.

كسر الروتين

وصلَ ويل مبكرًا، وكان متلهفًا إلى التحدُّث إلى كيسي قبل اجتماع الفريق، ثم فتح جهاز الكمبيوتر الخاص به وفُوجئ بأمرين من شأنهما أن يبدِّدا أيَّ حماس كان يشعر به قبل مجيئه إلى العمل.

الأمر الأول هو أنه عرف من جدول مواعيد كيسي أن لديه موعدًا مع طبيب الأسنان ولن يأتي إلا قبل الاجتماع مباشرةً. والأمر الثاني — وهو الأسوأ — هو أن جيه تي هاريسون بعث برسالة عبر البريد الإلكتروني يعلن فيها أنه سوف يحضر اجتماع اليوم. قرَّر ويل على مضض أن عليه أن يؤجِّل الحديث عن تقليل زمن الاجتماعات حتى الأسبوع القادم، وتحوَّل انتباهه إلى التركيز على محاولة التقليل من الخسائر إلى أدنى حد. وتصادف أن وصل جيه تي مبكرًا بعض الشيء. اقتربَ من مكتب ويل. وسأله: «أين مساعدة كيسي؟»

ردَّ ويل: «إنه أنا. جيا في إجازة وضع. وسأتولى مهامها لمدة معينة.» ثم مدَّ يده ليصافح جيه تي. وقال: «اسمي ويل.»

ردَّ هاريسون: «مرحبًا يا ويل. أنا جيه تي هاريسون. هل كيسي موجود؟»

أجابه ويل: «سيأتي في أية لحظة. كان لديه موعد مع طبيب الأسنان.»

فقال هاريسون: «حسنًا. سأنتظر في قاعة الاجتماعات.»

رد ويل: «أراك هناك إذن.»

وما إن انصرفَ جيه تي هاريسون حتى شعرَ ويل بإحساس غريب بالإحباط. ومع أن الرجل كان — دون شك — متعجبًا، فلم يره ويل بغيضًا إلى هذا الحد، فقد كان يتصوَّره واحدًا من عتاة الإدارة غلاظ القلوب. ولكنه — في الواقع — لم يبدُ إلا مديرًا

يتصف بقدر طفيف من الثقة الزائدة. ثم تذكّر ويل الرسالة الجافة التي أرسلها جيه تي إلى كيبي، واستعادَ مشاعره العدائية نحوه.

وبعد وقتٍ قصير من انصراف هاريسون إلى قاعة الاجتماعات، وصل كيبي وتوجّه إلى مكتبه وتبعه ويل.

وقبل أن يتمكّن ويل من التحدّث، تمّم كيبي بصعوبة قائلاً: «فمي مُحدّر. لم يكن من المفترض أن يعطيني طبيب الأسنان مخدرًا موضعياً اليوم. وقبل أن أدرك ما يقوم به، كان لعابي يسيل بالفعل.»

ضحك كيبي وويل من هذا الموقف للحظات، خاصة الطريقة التي نطق بها كيبي كلمتي «لعابي يسيل». ولكنهما سرعان ما انتبها عندما أخبر ويل كيبي أنّ جيه تي وصل وأنه ينتظر في قاعة الاجتماعات ليشهد اجتماع اليوم.

وقبل أن يسيء كيبي نطق أية كلماتٍ أخرى، تولى ويل الأمر. فقال له: «حسنًا، سأساعدك اليوم في إعداد جدول الأعمال. هل أرسلَ إليك أحدهم أية اقتراحات؟» فهزّ كيبي رأسه بالنفي.

قال ويل: «حسنًا. لنرَ ما الذي سنناقشه اليوم؟»

فصمت كيبي قليلاً، ثم نطق بصعوبة قائلاً: «الميزانية.»

وافق ويل وكتبَ ما قاله كيبي. ثم قال: «ولكنني أقترح ألا نبدأ بهذه المسألة. إنها تقتل الحماس قتلاً.»

كفّ كيبي عن الكلام، وتوجّه إلى السبورة. وكتبَ «المبيعات، توحيد العلامة التجارية، تحليل أوضاع المنافسين، تكنولوجيا المعلومات.»

قال ويل مستفسراً: «ما الذي سنناقشه بخصوص تكنولوجيا المعلومات؟»

فكتبَ كيبي على السبورة: «دمج أنظمتنا في أنظمة بلاي سوفت.»

قال ويل: «حسنًا. لنُطلق على ذلك تكامل الأنظمة.»

هزّ كيبي كتفّيه كما لو كان يريد أن يقول «لا مانع». ثم صمتَ مجدداً ليفكّر فيما يمكن أن يضيفه إلى جدول الأعمال.

منعه ويل من ذلك. فقال له: «أظن أن هذا يكفي. فلنجعل هذا الاجتماع قصيراً وشاقاً. لا أريد أن يشعر جيه تي بالملل مرة أخرى، وأتمنى أن يعود إلى سان خوزيه قبل موعد الغداء.»

مدّ كيبي يده إلى مكتبه وأخذ قلمين وأعطاهما لويل. وقال له مشدداً على كلماته: «خذْ هذين. اكتب كثيراً من الملاحظات.»

شعرَ ويل بارتباك ولم يفهم ماذا يقصد كييسي. لكنه قال: «سأفعل. ولكنني لا أظن أن أحدًا يقرأ محاضر الاجتماعات.»
ابتسم كييسي وهزَّ رأسه. وأدركَ ويل فجأةً أن كييسي قصدَ إعطائه قلمين حتى لا ينفد الحبر من قلمه فيطلق تعليقًا غاضبًا أمام جيه تي هاريسون.
ضحكَ ويل، ثم غادرا معًا ليلحقا بالاجتماع.

هجمةٌ خاطفة

بدأ اجتماعُ الفريق في موعده المحدد تمامًا لأول مرة منذ سنوات وبحضور جميع الأعضاء، ويُعد هذا معجزة في التنسيق من جانب ويل.

وزَّع كيسي نسخًا من جدول الأعمال على الحاضرين جميعهم، ومن بينهم جيه تي، ثم بدأ الاجتماع مباشرةً. كان يتحدث ببطءٍ بسبب المخدر الموضعي: «ما زلتُ لا أستطيع التحدُّث جيدًا هذا الصباح كما ترون. ولذا، سأترككم تتولون معظم المناقشة حتى يزول أثر المُخدِّر. وسينوب عني ويل في الحديث بعض الوقت.» مرةً أخرى، نطقَ كيسي كلمة «سينوب» بطريقة جعلت الجميع يضحكون، ومعهم جيه تي.

استهلَّ ويل الحديث. فقال: «لنبدأ بتقرير سريع عن المبيعات من صوفيا.» وكانت هذه مرة من مراتٍ كثيرة أثناء الاجتماع استخدم ويل فيها كلمة «سريع».

استعرضت صوفيا أرقام المبيعات بالتفصيل، ثم ناقشت آخر زيارتها لمتاجر «تارجت» في مينيابوليس، ثم انتقلت إلى الحديث عن مركز «مول أمريكا» التجاري. وفي تمام العاشرة والنصف، لاحظَ ويل أنَّ جيه تي بدأ يتملَّل، ومن ثمَّ انتظر حتى واتته الفرصة للتدخل وإنهاء عرض التقرير.

فتابع قائلاً: «حسنًا، شكرًا لك يا صوفيا. دعونا نطلع سريعًا على آخر أخبار عملية توحيد العلامة التجارية.»

نظرَ ويل إلى كونر الذي بدأ عرضَ تقريره. فقال: «حسنًا، إننا نقترَب من تحقيق نتيجة ملموسة لنعرضها عليكم جميعًا. شركة تصميم الجرافيكس على وشك الانتهاء من النماذج الأولية للشعارات والأغلفة التي ستعيد إلى اسمنا التجاري رونقه وجاذبيته، وتحفظ لنا — في الوقت نفسه — تميُّزنا عمَّن دخلوا إلى السوق حديثًا من المنافسين.»

رفعَ جيه تيه يده، وبدأ بمجرد أن سمحَ له كونر بالحديث. فسأل: «مَن الذين تتهَيَّئون لمنافستهم؟»

بدا سؤالاً بريئاً، ومن ثم ردَّ كونر عليه بثقة: «شركتا جيم ستار وجو بوكس في المقام الأول.»

فاستوضحَ جيه تيه. «ماذا تقصد بقولك في المقام الأول؟ هل هناك منافسون آخرون؟» سادَ الصمت وترقَّب الحاضرون ردَّ زميلهم.

أخذَ كونر يفكرُ في السؤال، وبدأ يفقد ثقته بنفسه فجأة، وقال: «حسنًا، لا أظن أن هناك آخرين.» وحاوَلَ أن يستجمع قوته، فوجَّه بدوره سؤالاً إلى جيه تيه. فسأله: «هل هناك شركة أخرى في ذهنك؟»

جيه تيه: «حسنًا، أنا أتساءل فقط لماذا لا تفكِّرون خارج نطاق شركات ألعاب الكمبيوتر؟ هل نحن بحاجة إلى أن نرتَّب أوضاعنا مقارنةً بالشركات التي تجاهد من أجل لفت انتباه عملائنا؟»

صمتَ الجميع كما لو كانوا يفكِّرون في السؤال، وليروا كيف سيردُّ كونر. ولكنه لم يُضطرَّ للرد، لأن كيسي تدخلَ عندئذٍ، وكان نطقه قد تحسَّن قليلًا. ولكنه كان يتحدث ببطء نوعًا ما عن المعتاد. فقال: «هذا أمرٌ مثير للاهتمام. ربما يجب أن نفكرُ في شركة «إي إس بي إن» أو «سبورتس إستريتد»، أو حتى الرهانات الرياضية عبر الإنترنت.»

يبدو أن الجميع، ومن بينهم جيه تيه، وجدوا أن فكرة كيسي مثيرة للاهتمام. وأمضوا الدقائق الخمس عشرة التالية في تبادل الآراء، وسرعان ما توصلوا إلى قائمة من المرشحين المحتملين للمقارنة بينهم.

وعندما انتهت المناقشة فجأة، كان ويل متلهفًا إلى طرح الموضوع التالي ليسجِّل رقمًا قياسيًا جديدًا لأقصر اجتماع في تاريخ شركة «يب».

ولكن قبل أن يتمكَّن من ذلك، تدخلَ مات. وكالعادة، خرجت كلماته محمَّلة بريية واتهام لم يكن يقصدهما. وجَّه كلامه إلى كونر: «مَن هؤلاء المستشارون الذين تستعين بهم على أية حال؟ هل يفهمون السوق الذي نعمل فيه حقًا؟»

شعرَ كونر كما لو كان قد اتُّهم بأنه عميلٌ مزدوج يعمل لحساب المنافسين. نظرَ ويل إلى كيسي الذي بدت عليه علاماتُ القلق، وقرَّر ويل أن يجازف بالتدخل؛ لأنه كان يعلم أن رئيسه لن يتدخل.

ويل: «حسناً، لا أعتقد أننا بحاجة إلى مناقشة مميزات مستشاري كونر الآن. لماذا لا نرجئ مناقشة هذا الأمر إلى الأسبوع المقبل عندما نرى النماذج المطبوعة لشعار الشركة؟ فسيكون لدينا عندئذٍ قاعدة أكبر ننتقل منها لتقييمهم.»
أوماً الجميع برءوسهم تعبيراً عن الموافقة، وانتهى الحديث في هذا الموضوع. رأى ويل أنها كانت حركة دبلوماسية بارعة حالت دون نشوب جدال.
تابع ويل حديثه. فقال: «فليقدّم لنا مات الآن استعراضاً سريعاً لآخر أخبار مسألة تكامل الأنظمة مع شركة بلاي سوفت.»

تهياً جميع مَنْ في القاعة لمناقشة إدارية مرهقة.
أخذ مات في وصف الجدول الزمني والتحديات التقنية التي تواجه قسم تكنولوجيا المعلومات لديه، حيث يلزم أن يستخدموا أنظمة جديدة للبريد الإلكتروني والبريد الصوتي والتقارير المالية وتتبع الأصول، بدلاً من تلك المستخدمة في شركة «يب». وفي غضون خمس عشرة دقيقة بدت المجموعة وكأنها دخلت في غيبوبة.
وما أن أحسَّ ويل بذلك حتى انتقل إلى موضوع آخر. فقال: «وأنت يا تيم، هل لك أن تعطينا تلخيصاً موجزاً عن سير الموازنة؟»

قال تيم مازحاً بلطف: «بالتأكيد، سيدي الرئيس.» احمرَّ وجه ويل خجلاً عندما ضحك الجميع، ومن بينهم جيه تي وكيسي، وضحكوا بود من مساعدتهم الإداري المدهش.
ثم استعرض تيم عجز الميزانية وأوضح أن الأقسام عليها أن تسهم بأكبر من ضعفي مخصصات العام الماضي في خدمات الشركة الكبرى. وقال مفسراً: «وذلك لأن لدينا هذا العام تكاليف النزهة، وبرامج تدريب الإدارة، وتوحيد العلامة التجارية.»

أحسَّ ويل بالإحباط الذي أصاب زملاءه لأنه سيكون عليهم تسديد أموال إضافية. لكنه كان يدرك أن أحدهم لن يجرؤ على الاعتراض، وذلك بسبب وجود جيه تي بينهم.
في تمام الحادية عشرة والنصف، صرَّح كيسي بأكثر التصريحات جرأة وإثارة في ذلك اليوم. وكان يبدو أن المخدر الموضوعي قد زال أثره بدرجة كبيرة. قال كيسي: «حسناً، لقد ناقشنا كلَّ شيءٍ في جدول الأعمال، فإذا لم يكن هناك أيُّ شيءٍ آخر، فلنذهب وننجز بعض العمل الفعلي.»

وقبل أن يدرك أيُّ شخصٍ ماذا كان يجري، دوى في القاعة تصفيق بعض الحاضرين. وجمع أعضاء الفريق التنفيذي متعلقاتهم وتوجَّهوا نحو الباب دون الشعور بالإجهاد والملل الذي كان يميِّز عادة نهاية الاجتماعات. أحسَّ ويل بالارتياح والرضا. ولكن هذا الشعور لن يستمر طويلاً.

احتجاز

بعد أن غادرَ الجميعَ القاعةَ، جمعَ ويل متعلقاته، ومسحَ السبورةَ، وتوجَّهَ إلى مكتبه. وبمجرد أن وصلَ، لمحَ جيه تى وكيسي يتحدَّثان في مكتب كيسي. في الحقيقة، كان جيه تى هو مَنْ يتحدَّث طوال الوقت تقريبًا. وكان كيسي يعضُّ على شفَّتيه كما لو كان يتلقَّى التوبيخ.

وبعد نحو نصف ساعة، نهضَ جيه تى وغادرَ الشركة دون أن ينطق بكلمة. تردَّد ويل للحظة، ثم ذهبَ ليرى كيسي.

سألَ ويل: «كيف الحال؟» وأحسَّ أن هذا خيرٌ من أن يسألَ «ماذا حدث؟» همزٌ كيسي رأسه. وقال: «هذا غير معقول، غير معقول بالمرَّة.»

أغلقَ ويل البابَ وانتظرَ أن يبدأ كيسي الحديث.

كيسي: «أولًا: أخبرني أنه حرص أن يكون لطيفًا في رسالته لي. وقال إنه يرى أن اجتماعاتنا سيئة جدًا، وأنها إذا كانت مؤشرًا حول كيفية إدارة الأمور هنا...» ولم يكمل كيسي حديثه.

اندھشَ ويل: «ماذا؟» ثم أضافَ مستوضحًا: «وماذا قال بعد ذلك؟»

كيسي: «لا شيء. لم يقل أكثر من ذلك.»

تمنَّى ويل لو أنه حضرَ هذا النقاشَ وتحدَّث بلطف إلى جيه تى. وقال لكيسي: «عليك أن تتصل بويد جاستن وتطلب منه أن يجعل هذا الرجل يكف عن انتقادك.»

كيسي: «حسنًا، من السذاجة أن يخطر ببالك.»

ويل: «لماذا؟ هل اتصلت به؟»

كيسي: «لا. ولكن جيه تى اتصل به بعد الاجتماع مباشرةً.»

دُهلَ ويل: «ماذا؟»

كيسي: «وسوف يأتي إلى هنا هو وجيه تي في سبتمبر ليحضرنا أحد اجتماعاتنا.»
رَنُّ جرس الهاتف. نظرَ كيسي إلى شاشة إظهار رقم الطالب ليرى مَنْ المُتصل. ثم قال: «ذكرناه، فألقت به الريح.»

ويل: «جيه تي؟»
هَزَّ كيسي رأسه بالنفي. ثم قال: «إنه ويد جاستن. ابقَ هنا.»
لم يكن ويل في حاجة إلى إذن، فقد كان يريد البقاء.
رفعَ كيسي سماعة الهاتف. وقال: «أنا كيسي.»
ظلَّ ويل ينظر إلى كيسي لمدة ثلاث دقائق كاملة لم ينطق فيها كيسي بكلمة سوى «نعم. هذا صحيح. أفهم ذلك.» وأخيراً، أنهى المكالمة بفتور قائلاً: «أقدر لك ذلك يا ويد. شكرًا لك.»

وما إن وضعَ كيسي السماعة حتى جلسَ ليستخدم جهاز الكمبيوتر الخاص به ليدوّن بعض الملاحظات دون أن يلتفت إلى مساعده.

كان ويل مندهشًا. فسأل مستفسرًا: «ماذا حدث؟»
نظرَ كيسي إلى أعلى. وقال: «معدرةٌ يا ويل. كنت أراجع جدول مواعيدي.»
ويل: «إذن ماذا قال ويد؟»

هَزَّ كيسي رأسه مستنكرًا. ثم قال: «لا أفهم هذه الشركة. لقد قال لي ويد جاستن للتو إنه يتعين عليّ ألا أدع جيه تي يرهبني. وقال لي: إنه يثق بي، وإنه يعلم أنني سأقود الشركة نحو النجاح.»

تجهّم ويل. وقال: «تقود الشركة نحو النجاح؟ ماذا يقصد بذلك؟»
كيسي: «لا أعلم. ولكن ربما نعرف عندما يأتي لحضور ذلك الاجتماع في سبتمبر.»
نظرَ كيسي مرة أخرى إلى جهاز الكمبيوتر. ثم قال: «أي بعد خمسة أسابيع بالضبط من اليوم.»

قال ويل معلقًا: «تلك الشركة غريبة.»
اعترضَ كيسي: «لا.» ثم قال: «بل قُلْ «هذه» الشركة غريبة. نحن جزءٌ منها الآن.»
وتوقّف للحظة. ثم تابع: «نحن جزءٌ منها خلال الأسابيع الخمسة المقبلة على الأقل.»
تمنّى ويل فجأةً لو أن وظيفته المؤقتة لم تكن مثيرة إلى هذا الحدّ.

لحظة الكَشف

كان الأسبوع التالي أسوأ أسبوع واجهه ويل منذ أن التحقَ بشركة «يب»، والأهم من ذلك أنه كان الأسبوع الأسوأ لكيسي نفسه منذ أن أسس الشركة.

للمرة الأولى منذ أحد عشر عاماً، وجدَ كيسي نفسه مرغماً على التفكير فيما سيفعل إذا اضطر للعمل في مكان آخر غير شركة «يب». لم يكن مستعداً سواء نفسياً أو مالياً للتقاعد. ومثل غيره من الموظفين العاملين في الشركة، كانت فرصه ضعيفة في الحصول على عمل مناسب في هذه المنطقة الساحلية دون أن يكون لديه درجة الماجستير في علم المحيطات. وتساءل: «هل سأضطر لترك هذا المكان؟»

استشعرَ ويل إحساسَ رئيسه بالإحباط، بل شاركه إياه أيضاً. وفي مساء يوم الأحد، وجدَ ويل نفسه مرةً أخرى في حاجة إلى بعض التسلية. ومن ثم، ذهبَ إلى منزل والديه، ولكنه لن يدع والده يُثنيه عن مشاهدة فيلم مثير هذه المرة.

اختار ويل فيلماً إيطالياً مترجماً بعنوان «سينما بارديسو». وكانت النسخة التي شاهدها هي النسخة المعدلة من الفيلم، وهذا يعني أن صانعي الفيلم قد أضافوا في هذه النسخة بعض المشاهد التي حُذفت من النسخة الأولى للفيلم.

عندما انتهى الفيلم وجففت والدته ويل دموعها، لاحظَ ويل الدموع في عيني والده أيضاً، لكنه لم يردِّ إحراجه. وقد اتفقَ الجميع على أن الفيلم كان رائعاً. وبينما هم جالسون، قال والده الذي تقمَّص فجأة شخصية المثقف: «أنا لم أتابع الترجمة بعد مرور الدقائق العشر الأولى من الفيلم، وهذا أمرٌ له مغزاه.»

نظرَ ويل إلى غلاف الفيلم لمعرفة مدة العرض، وكان يعرف أنَّ الفيلم طويل، ولكنه ذُهل لما وجده.

«مدة الفيلم هي مائة وسبعون دقيقة.»

استغربَ ويل. لقد جلسَ وإِده، مدرَّب كرة السلة، لمدة ثلاث ساعاتٍ كاملة تقريباً ليشاهد فيلمًا أجنبيًّا يدور حول فتى صغير ورجل ودار عرض سينمائي. وفجأة، بدأ ويل يفكِّر في بعض أفلامه المفضَّلة الأخرى. كان من بين هذه الأفلام فيلم بعنوان «إنها حياة رائعة». وكانت مدته أكثر من ساعتين. وفيلم «القلب الشجاع». وكانت مدته ثلاث ساعات تقريباً. وفيلم «الهروب الكبير». وكانت مدة عرضه أطول من الفيلمين السابقين.

ومن ثمَّ، أدركَ ويل حقيقة مهمة. أدركَ أن طول مدة الاجتماعات ليس له علاقة بمدى فعاليتها. أليس كذلك؟

عادَ ويل إلى منزله في كارمل منشغلاً تمامًا واستعد لليلة الأولى التي يبقى فيها ساهراً طوال الليل منذ تخرجه في الجامعة. جلسَ ويل أمام جهاز الكمبيوتر وجمعَ بعض الكتب الدراسية التي درسها في الجامعة ووضعها قريباً منه، وكان أهم هذه الكتب واحداً يحمل عنوان «مدخل إلى صناعة السينما» وكتاب «دليل كاتب السيناريو». وأمضى ويل الساعات الخمس التالية منهمكاً في مواجهة تحدي إيجاد حل لمشكلة رئيسه.

ومع شروق الشمس، كان ويل مندهشاً لأنه شعرَ بالحيوية والانتعاش مع أنه كان مُتعباً جداً. ولكن إحساسه هذا كان مفهوماً. فمن ناحية، قد أقنَعَ نفسه أخيراً بأنه ربما يستطيع مساعدة كيسي في الاحتفاظ بوظيفته. ومن ناحية أخرى، كان متلهفًا جداً للذهاب إلى عمله حتى يتمكَّن من البدء في اختبار صحة نظرياته على أرض الواقع.

تخطي الحدود

على مدى الأسبوعين التاليين، حضر ويل اجتماعات الفريق — بالإضافة إلى أي اجتماع آخر تمكّن من حضوره — وكأنه عالم متخصص في علوم الحيوان يدرس سلوك القردة في الغابة. وراقب ويل كيسي وفريقه بعناية، ودون ملاحظاتٍ عن نظريته الجديدة أكثر مما سجّله من ملاحظاتٍ عن محاضرات الاجتماعات. وبرّر ذلك لنفسه قائلاً: «إن محاضر الاجتماعات لا يقرؤها أحدٌ على أية حال.»

في مساء كل يوم، كان ويل يفكّر بعمق في الملاحظات التي دوّنها أثناء ساعات العمل، وكان ينقح نظريته باستمرار. وكان أحياناً يناقش أفكاره مع والدته التي كانت قد قبلت لتوها وظيفة جديدة لإدارة شركة تعمل في مجال التكنولوجيا أنشئت حديثاً على الساحل بمدينة «هاف مون باي». وقد رأت أن النظرية مثيرة للاهتمام، وسرعان ما بدأت في تطبيقها داخل الشركة التي تعمل بها.

وبعد أن أمضى ليلةً أُخرى ساهراً دون نوم، قرر ويل أن نظريته قد أصبحت بوجه عام كاملة، وجاهزة لتقديمها إلى كيسي وفريقه. ومع حرمانه من النوم، فإنه كان أنشط من أي وقت مضى. وكان هذا من حُسن حظهِ؛ لأنه سيكون بحاجة إلى كلِّ ما لديه من طاقة ليستطيع السيطرة على اجتماع كيسي والفريق التنفيذي هذا الصباح.

العزم الأكيد

لقد مرَّ شهر الآن تقريبًا منذ أن عادَ ويل إلى تناول أدويته، وكان بالتأكيد يشعر بتحسُّن. ولكن الأمر سيستغرق بضعة أسابيع حتى يعود إلى حالته الطبيعية، وقلّة النوم تزيد مثل هذه الاضطرابات سوءًا وتجعل من الصعب السيطرة عليها بصرف النظر عن كمية الأدرينالين أو الكافيين أو الأدوية المضادة للاكتئاب التي تتدفق في جسم المرء. ومع بدء الاجتماع، كان ويل يشعر أنه في حالة غريبة ولكنه ما زال مسيطرًا على نفسه، أو هذا ما كان يتمناه.

بدأ كيسي الاجتماع بالسؤال: «أين كونر؟»
أوضحت صوفيا: «لديه اجتماع مع أحد المعارضين في معرضه التجاري.» وأضافت:
«قال إنه سيكون هنا في غضون ساعة تقريبًا.»
بدأ كيسي مُحَبَطًا، لكنه لم يقل شيئًا.

شعرَ ويل فجأةً برغبة مُلَّحة في التعليق على رفض كيسي مطالبة فريقه بحضور هذه الاجتماعات؛ لقد كان من الواضح أن السهر المتواصل قد أثرَّ عليه سلبيًّا. ولكي يتجنَّب التفوه بأي شيءٍ قد يندم عليه، وقفَ ويل مبتعدًا عن المائدة وقال: «معدرة. سأعود حالًا.» ثم غادرَ القاعة.

سارَ ويل نحو الرُّذْهة متسائلًا ما الذي حدث له الآن. وكان لسان حاله يقول: «لماذا أهتم إذا ما كان كيسي يدع كونر يتهرَّب من الاجتماعات؟» ثم خطرَ بباله أنَّ الجميع لا بد أن يحضروا الاجتماع إذا قُدِّرَ لخبطته أن تجد أية فرصة للنجاح. ولكن بدلًا من توبيخ كيسي علانيةً، تحرَّك ويل فجأةً قاصدًا مكتب كونر مباشرةً.

عندما اقتربَ ويل وجدَّ باب مكتب نائب الرئيس لشئون التسويق مفتوحًا. وكان كونر جالسًا إلى مكتبه يعمل على جهاز الكمبيوتر. طرَّق ويل الباب ودخلَ دون انتظار الرد. وقال: «معدرة.»

نظرَ كونر إلى أعلى في هدوءٍ. وقال: «مرحبًا يا ويل. ماذا هنالك؟»
ويل: «لدينا اجتماع الآن.» قالها ويل كما لو كان يطرح سؤالًا.
كونر: «نعم، ولكن كان لديَّ مقابلة مع أحد الأشخاص من شركة «تريد تك». ولقد طلبت من صوفيا أن تخبر كيبي بذلك.»

سألَ ويل كنوع من الضغط: «إذن أين هو؟»
شعرَ كونر فجأةً ببعض الضيق. وقال: «هل تقصد الشخص القادم من شركة «تريد تك»؟ لقد غادر منذ خمس دقائق تقريبًا. ولكن لديَّ بعض أعمال المتابعة أقوم بها. سأكون في الاجتماع قبل الساعة الحادية عشرة.»

هنا وقَّف ويل، محاولًا تحديد إذا كان اضطرابه أم تصميمه هو الذي يجبره على أن يقول ما سيقوله. لا يهم ماذا كان السبب؛ لأنه لم يتمكَّن من التراجع الآن. ومن ثم، قال: «لا بد من وجودك هناك يا كونر.»

كان رئيسُ قسم التسويق مشدوهمًا، ولكن ليس غاضبًا. إنه مثل زملائه الآخرين يحب ويل. ولذا، ردَّ قائلاً: «معدرة، ماذا قلت؟»

استرخى ويل ولطَّف من جدَّة لهجته قليلًا. وقال: «استمع إليَّ يا كونر، هذا اجتماع مهم. إنه مهم لنا جميعًا، ولكنه مهم لكيبي على وجه الخصوص. ويجب أن يحضر الجميع.» حدَّق ويل في كونر، وهو يكاد يتوسَّل إليه.

نظرَ كونر إلى ويل متفحصًا لثانية، ثم ردَّ بلهجة عمليَّة. «حسنًا إذن»، ثم أمسكَ بدفتر ملاحظاته. وقال: «هيا بنا.»

شعرَ ويل بارتياح، واصطحبَ كونر عائداً إلى قاعة الاجتماعات. وعندما دخلا، نظرَ كيبي إليهما، محاولًا فهم ما حدث خارج القاعة.

عرفَ ويل أنَّ كيبي قد فهم الأمر بطريقة ما. استؤيَّف الاجتماعُ بعد أن جلس الاثنان إلى المائدة. وكان تيم يتحدث عن الموازنة، أو شيء متعلق بها.

كان ويل متحمسًا بعد مداخلته الناجحة مع كونر، ومن ثم قرَّر ألاَّ ينتظر فقال: «إذا سمحتم لي، جميعًا. أعتذر عن المقاطعة، ولكن هناك أمرًا يجب أن نقوم به اليوم. وأنا آسف لأننا سنضطر لتأجيل البنود المُدرجة في جدول الأعمال حتى الأسبوع المقبل.»

بدت الدهشة على تيم وبقية الحاضرين. ما عدا كيسي، الذي بدا مترقبًا لما سيقوله ويل أكثر من كونه قلقًا.

وقبل أن يتمكن أي شخص من توجيه سؤال، بدأ ويل الحديث. فاستهّل بقوله: «هذه الاجتماعات ليست جيدة، كما أنها تسبب مشكلات أكثر مما تنحيل.»

فجأةً، ظهر القلق على وجه كيسي. فقد ظنَّ أن ويل على وشك إطلاع الفريق على حقيقة الوضع مع جيه تي هاريسون، وهذا أمر كان سيزعجه كثيرًا إذا أُثير الآن.

وعندما قرّر كيسي أن يمنع مساعده من مواصلة الحديث، شرح ويل الأمر. «لقد تحدّثت مع الموظفين في هذه الشركة على مدى الشهر الماضي تقريبًا، وسوف تندهبون جدًّا مما يقولونه.»

استرعى كلامه انتباه الحاضرين جميعهم.

تابع ويل: «إنهم يتساءلون عن كفاءتكم، أو كفاءتنا. إنهم لا يفهمون كيف نعقد اجتماعًا أسبوعيًّا هنا لمدة ساعتين، ثم لا نخرج منه بتوجيهات واضحة لهم. لا تسيئوا فهمي. إنهم فيما يبدو يحبونكم جميعًا بصدق. وهذا هو سبب حيرتهم بشأن نتائج هذه الاجتماعات.»

كان كيسي يريد أن ينهي الاجتماع قبل أن تخرج الأمور عن السيطرة، ولكن ترقبه لسماع ما سيقوله ويل كان يمنعه من ذلك.

كالعادة، تحدّث تيم أولاً. فقال: «إلى من تحدثت؟ أقصد، هل أنت متأكد أن...» قاطعه ويل بأسلوب مهذب. فقال له: «اسمعي يا تيم. أنا لا أخلق الأمر. ثق بي.» أيدت ميشيل ويل. وقالت: «إذا نظرتم إلى ما أشارت إليه نتائج الدراسة الخاصة بصنع القرار ومهارات التواصل، فستجدون أن ما يقوله ويل معقول.»

تابع ويل: «وبالإضافة إلى ذلك، أنا أراقب الاجتماعات منذ أكثر من شهر، ولا أفهم كيف يمكن أن يجتمع ستة من الأذكى ذوي الحكمة هنا أسبوعيًّا بعد أسبوع، ويستمرون في القيام بشيء لا أراه في الواقع إلا إهدارًا للوقت.» ثم توقّف ويل ليسمح للفريق باستيعاب ما قال.

وقبل أن يعترض أحد — وخصوصًا تيم — أكمل ويل عرض فكرته. فقال: «على الأقل أنا لم أفهم الأمر حتى الليلة الماضية.»

كلية السينما

كان الحديث الآن قد استحوذَ على اهتمام كيسي، فسأل: «ماذا تقصد؟»
ويل: «أقصدُ أنني أعتقد أنني فهمت لماذا تعد هذه الاجتماعات قليلة الجدوى.» كان
ويل يحاول أن يكون مُهذَّبًا. «وهذا هو ما يجب أن نتحدَّث عنه اليوم.»
تحدَّثت صوفيا بعد ذلك، موجَّهةً السؤال إلى كيسي. «أيمكننا تأجيل مناقشة القضايا
المدرَّجة في جدول الأعمال حتى الأسبوع المقبل؟»
بدا أن سائر الحاضرين في القاعة يشاركونها قلقها، وظنَّ ويل أن اقتراحه على وشك
أن يُرفَض.

استعرضَ كيسي القائمة الموجودة أمامه. وقال: «حسنًا، أعتقد أن معظم البنود يمكن
أن تنتظر. ولكن، علينا أن نتحدَّث عن المنتج الذي سنطرحه في الخريف والمواعيد النهائية
لإعداد الميزانية.»

قاطعه ويل، محاولاً بكل ما في وسعه إنقاذ محاولته لإصلاح الأمور. فقال: «حسنًا،
إليك اقتراحًا آخر، سأمنحك ثلاثين دقيقة لمناقشة تلك القضايا في نهاية الاجتماع.»
اعترضَ تيم قائلاً: «نصف ساعة؟!» وأضاف: «كُن واقعيًا يا ويل.»
لجأ ويل إلى أسلوب التوسل والاستجداء. فقال: «أرجوكم. افعلوا هذا من أجلي.»
ونظرًا لمصادقية ويل لدى الفريق على مدى الأسابيع القليلة الماضية، وافقوا على
طلبه.

منحه كيسي الإذن قائلاً: «تفضَّل.» وأضاف: «هات ما عندك.»
نهض ويل واقفًا، وتحركَ إلى صدر القاعة. ثم طرح سؤالاً: «كم شخصًا هنا يفضِّل
الذهاب إلى السينما على حضور اجتماع؟»

لم يرفع أحد يده في البداية. ظلَّ الجميع في أماكنهم واكتفوا بالنظر بعضهم إلى بعض.

قال ويل: «أنا جادٌ فيما أقول.» وكَرَّرَ السؤال: «أيهما تفضِّلون: فيلمًا أم اجتماعًا؟ أريدُ إجابة.»

وببطءٍ، ردَّدَ كلُّ فردٍ في الاجتماع: «فيلم»، فيما عدا تيم الذي قال: «هل أنتِ ثمل؟ أنا أفضلُ الذهاب إلى عيادة طبيب الأسنان على حضور اجتماع.» فضحك الجميع.

ويل: «حسنًا. ماذا لو قلت لكم إن الاجتماعات بطبيعتها أكثر تشويقًا وإمتاعًا من الأفلام؟»

كالعادة، كان تيم أول مَنْ يرد. فأجابه قائلاً: «مرَّةً أخرى، أعتقدُ أنك أسرفتِ في الشراب.» فضحك الجميع من جديد.

تابع ويل. فأضافَ قائلاً: «انظروا إلى الأمر من هذه الزاوية. تستغرق مشاهدة الفيلم أو حضور الاجتماع ساعتين تقريبًا، وقد يزيد هذا الوقت أو يقل بمقدار عشرين دقيقة. أليس كذلك؟»

أومأ بعضُ الحاضرين بالإيجاب، ومن ثمَّ تابع ويل. «ولكن الفيلم نشاط سلبي. فلا يمكنك مقاطعة أحد الممثلين وتقديم النصح له. أما الاجتماع، فهو نشاط تفاعلي بمعنى الكلمة. فلا يتوقف الأمر عند إمكانية المشاركة فحسب، بل ينتظر الآخرون منك ذلك.»

كان الجميع يستوعبون الفكرة، ولكنهم لم يربطوها بقضية أكبر. ليس بعد. تابع ويل حديثه. وقال: «الأفلام ليست وثيقة الصلة بحياتنا. ولا تتأثر أفعالنا بعد خروجنا من دار السينما بما انتهى إليه الفيلم. أليس كذلك؟» انتظرَ ويل ليرى إيماءاتٍ أكثر قبل أن يواصل كلامه.

قال ويل: «ولكن الاجتماعات — من الناحية النظرية — وثيقة الصلة بحياتنا. فالقرارات التي تُتخذ في نهاية أي اجتماع يكون لها تأثير مباشر على الطريقة التي نمضي بها وقتنا ونوجِّه بها طاقتنا بعد أن نغادر قاعة الاجتماعات.» الآن أومأ الجميع برؤوسهم موافقين.

واصل ويل: «ولذا، أعتقد أنَّ الأنشطة التفاعلية الوثيقة الصلة بحياتنا، مثل الاجتماعات، أكثر تشويقًا من الأنشطة السلبية التي لا تمس حياتنا، مثل الأفلام.» أوحث النظرات التي ارتسمت على وجوه الجميع بالتسليم بأن ويل قد أثارَ نقطة مهمة.

التقط ويل أنفاسه. وكانت ثقته بنفسه تتزايد الآن. واستفسر قائلاً: «إذن لماذا — في رأيكم — نفضّل مشاهدة الأفلام على حضور الاجتماعات؟» توقّف لحظة، ثم تابع. «هذا سؤال يحتاج إلى إجابة.»

ردّ مات أولاً. وكانت نبرة صوته توحي بأن الإجابة واضحة. فقال: «لأن الاجتماعات مملة على عكس الأفلام.»

أوماً ويل. وسأله: «ولمّ ذلك؟»

لم يكن لدى أيّ منهم — فيما يبدو — إجابة حاضرة، ولذا قدّمها ويل إليهم. فقال: «لأن كُتّاب السيناريو أدركوا منذ زمن بعيد أن هناك عنصرًا ضروريًا لإضفاء الإثارة على أيّ فيلم، ونحن بحاجة إلى هذا العنصر في اجتماعاتنا.» ثم توقّف للحظة قبل أن يكشف عن هذا العنصر. ثم أضاف: «إنه الصراع.»

كانت علامات الحيرة لا تزال مرتسمة على وجوه أعضاء الفريق، ولكن لم يكن يساور ويل أيّ شك في أنه نجح في إثارة اهتمامهم. تابع ويل: «أتعلمون؟ منذ أسابيع قليلة كنت مقتنعًا أن مشكلة هذه الاجتماعات، ومشكلة الاجتماعات بوجه عام، تكمن في أنها طويلة للغاية. لكنني أدركت بعد ذلك أنه حتى الأفلام الطويلة يمكن أن تكون شيقة طالما كان هناك صراع قوي بما يكفي لجذب انتباهك.»

اعترضت صوفيا قائلة: «انتظر لحظة.» وتابعت: «الصراع ليس عنصرًا أساسيًا في جميع الأفلام.»

قَبِلَ ويل اعتراضها. وقال: «ولكن الأفلام الجيدة تحتوي على صراع، انكري لي فيلمًا لا ينطوي على صراع في صميم أحداثه.»

لم يكن لدى صوفيا إجابة مباشرة، ولذا جرّب ويل طريقة أخرى: «حسنًا، فليكتب كلُّ فرد اسم الفيلم المفضّل لديه.»

بدا التردد على وجوه أعضاء الفريق التنفيذي، كما لو كانوا يتساءلون «هل أنت جاد؟»

ويل: «هيا. اكتبوا.»

وكقاصٍ طيب كبير السن يستجوب محامياً شاباً في إحدى المحاكمات، شجّع كيسي ويل قائلاً: «أتمنى أن يساعدك هذا على إحراز تقدّم.»

طمأنه ويل: «بالتأكيد.»

أوماً كيسي، وبدأ الجميع في الكتابة. وبعد دقيقة تقريبًا، طلب ويل منهم إعلان إجاباتهم، واحدًا تلو الآخر.

كونر: «بوتش كاسيدي وفتى صندانس.»

صوفيا: «صوت الموسيقى.»

مات: «الأب الروحي.»

ميشيل: «توب جَن.»

كيسي: «أماديوس.»

تيم: «أبناء إنديانا.»

قال ويل: «حسنًا. هل لدى أي منكم شك في أن هذه الأفلام مشحونة بالصراع؟»

فسأل مات: «ماذا تعني بالصراع بالضبط؟»

بدأ ويل يلقي عليهم خطابًا، من نوع ما. فقال: «حسنًا، أنا لا أعني بالضرورة حربًا أو عراقًا بالأيدي أو حتى مشادة كلامية، إذا كان ذلك هو ما تقصده. ليس الصراع إلا موقفًا مشحونًا بالتوتر يحتاج إلى حل. قد يكون الصراع بين شخصين، مثل فيلم «روكي». وقد يكون عن شخص يتحدّى الطبيعة، مثل فيلم «الفك المفترس» أو فيلم «العاصفة». والكثير من أفضل الأفلام يدور حول الصراع الداخلي لإحدى الشخصيات. والواقع أن معظم الأفلام — حتى أفلام الحركة — تتناول في النهاية الصراع الذي يدور داخل إحدى الشخصيات. ولكن بغض النظر عن قصة الفيلم، يجب أن يكون هناك شيء معرّض لخطر فقدانه في النهاية. جائزة، أو البقاء على قيد الحياة، أو سلامة العقل، أو النجاح، أو حتى السلام النفسي.»

وبعد هنيهة من الصمت، تحدّث تيم. فقال: «إذن أين الصراع في فيلم صوت

الموسيقى؟»

وقبل أن يتمكّن ويل من الرد، هاجمت صوفيا المدير المالي بجدة. فقالت مخاطبة إياه: «هل تمزح؟ أولاً هناك شخصية «كريستوفر بلامر» القبطان الذي يتحدّى النازيين. ثم هناك ماريا التي تتنافس مع البارونة لكسب ود الكابتن.» ثم تابعت ساخرة. «ويجب ألا تنسى الهروب الفعلي من النمسا.»

تدخلت ميشيل. فأضافت: «وهناك أيضًا الصراع بينها وبين الأطفال في البداية قبل

أن يتقبّلوها.»

وافق ويل وأضاف. «وربما كان الصراع الداخلي لماريا وهي تحاول التفكير في رسم

مسار حياتها؛ هو أهم هذه الصراعات جميعها.»

اعترف تيم قائلاً: «حسناً، حسناً، أنا أصدقك.» ثم أردف: «أتعلمون؟ الواقع أنني لم أشاهد هذا الفيلم قط، فأنا لا أحبُّ الأفلام الغنائية.»
اندهشت صوفيا، وسخرت منه دون رحمة. فقالت: «ألم تشاهد فيلم صوت الموسيقى من قبل؟ أنت شخصٌ أحمق حقاً، أليس كذلك؟»
فضحكوا جميعاً.

قرَّر تيم أن يعترف بالحقيقة. فقال: «إنني لم أشاهد حتى فيلم الأب الروحي.»
وعندئذٍ ثارت ثائرة كلِّ مَنْ في القاعة.

دافع تيم عن نفسه. «إنني لا أميلُ إلى أفلام المافيا بوجه عام.»
أوضح كيسي: «ولكن فيلم الأب الروحي ليس مجرد فيلم من أفلام العصابات.» ثم أضاف: «هناك عددٌ لا يحصى من أفلام المافيا، ولكن فيلم الأب الروحي أكبر من ذلك.»
كان ويل مستمتعاً بذلك، ولعب دور الأستاذ. وقال: «إذن ماذا كانت نقطة الصراع في فيلم الأب الروحي؟ لماذا يصعب على المرء التوقف عن المشاهدة بمجرد بدء عرض الفيلم؟»
أجاب كيسي بحماس ودون تردد. فقال: «إنه مايكل كورليون ومحاولته أن يظل بعيداً عن المافيا، ثم انغماسه تدريجياً في شئون العائلة حتى صار من الصعب عليه أن يفر. إنه لمن الرائع أن تشاهد هذا الفتى الوسيم بكل ما يحمله من النوايا الطيبة، وهو يقاوم إغراء الانتقال إلى جانب الشر.»

كان سائرُ الحاضرين في القاعة يومئذٍ ويستحضرون الفيلم في أذهانهم.
ابتسم ويل. وقال: «وهذا، سيداتي سادتي، هو سبب حبنا للأفلام. فنحن لا نحبُّ الأفلام بسبب المؤثرات الخاصة، أو أسماء الممثلين اللامعين، أو الفشار. أو حتى العنف. إنه الصراع. والدراما الإنسانية. هذا هو ما يستحوذ على اهتمامنا.»

رفع مات يده وانتظر حتى سمح له ويل بالحديث. بدا الأمر كما لو كان ويل قد صار أستاذاً فجأة، وكان تلاميذه متعطشين للمزيد من المعرفة.
مات: «إذن، أوافق على أن كل أفلامنا المفضلة بها صراع. ما لا أفهمه هو لماذا يجب أن تحتوي اجتماعاتنا أيضاً على صراع. إنها بالتأكيد لن تكون مملة كما هي الآن. ولكن ما الاختلاف الحقيقي الذي سيحدثه ذلك على المدى البعيد؟»

أدار ويل السؤال في ذهنه، فقد كان يريد أن يجد الكلمات المناسبة.
لم يترك له كيسي الفرصة. وتدخل قائلاً: «مهلاً يا مات. لو أن هناك صراعاً، ألا تعتقد أننا سنتخذ قراراتٍ أفضل؟ وربما يسعى كلُّ منا إلى طرح أفكاره وآرائه على طاولة النقاش.»

أضاف ويل: «وهذه واحدة من المشكلات الكبرى المتعلقة باجتماعاتكم.» ثم تابع: «ففي كل مرة تُوشكون فيها على الخوض في مناقشة مهمة حول أحد الموضوعات التي يحتدم فيها الجدل، تتراجعون فجأة.»

أوماً مات، ولكن كان لديه اعتراض جديد لويل.

مات: «حسنًا. ولكن كيف يمكننا أن نتفوّق على النازيين والمافيا عندما يتعلق الأمر بالإثارة؟ أعني، ألن نكون في موقف أضعف؟ إنَّ احتمالات الفوز هنا ضئيلة نسبيًا.»

هزَّ ويل رأسه بثقة. وقال: «لا. الاحتمالات هنا أكبر بكثير.»

نظر الفريق إلى ويل كما لو كان قد أعلن لتوه أن الأرض مسطحة. ولكنه كان يوجّه انتباههم إلى حيث أراد.

ويل: «إنَّ القضايا التي من المفترض أن تناقشوها هنا أهم بالنسبة إليكم من قضية هروب عائلة «فان تراب» من النمسا بالنسبة إلى رواد السينما. بل إن القضايا التي تناقشونها هنا هي مصدر رزقكم وهي التي تحفظ لكم أعمالكم. ما الذي يزيد أهمية على ذلك؟»

لم يعترض أحد.

أعلن كونر فجأةً رغبته في الحديث، فدعاه ويل للتحديث.

سأل كونر: «ماذا عن فيلم تومي بوي؟ أين الصراع في هذا الفيلم؟»

أجابت ميشيل مازحةً. فقالت: «لقد قال إنَّ الصراع في الأفلام الجيدة.»

ضحك الجميع، حتى دافع ويل عن كونر.

ويل: «تومي بوي هو أحد الأفلام المفضّلة لديّ، وكريس فارلي كان ممتعًا جدًا.»

شعر كونر أن ويل ردَّ إليه اعتباره. فسأله: «إذن ماذا كان الصراع؟»

ابتسم ويل، وحلّل الفيلم كما لو كان قد فاز بجائزة أوسكار لأحسن فيلم أجنبي.

فقال: «حسنًا، أولاً، يحاول كريس فارلي أن يحافظ على الشركة التي بناها والده وأدارها

حتى توفي فجأةً. ثم يتعيّن عليه أن يتصدّى لتهديدات بو ديريك وروب لوي بتدمير

شركته.»

ضحك الجميع، بمنّ فيهم ويل، على هذا التحليل المتحدّق لفيلم كوميدي خفيف.

ودون أن يتأثر ويل، تابع محاضرتة. وقال: «والأهم من هذا كله، كان عليه أن يشعر

بنضجه وينمّي تقديره لذاته حتى يصبح رئيس المؤسسة.»

ابتسم كونر منبهراً ومستمتعاً بهذا التحليل.

تدخّل كيسي فجأة. وكان متبرماً وعصبياً. فقال: «حسناً، أظن أنني الشخصُ المسئول عن حدوث ذلك.»
أوماً ويل، وتابع كيسي. «بالنظر إلى حقيقة أنني لا أميل إلى الصراع، كيف أجعل الصراع عنصراً أساسياً في اجتماعاتنا؟»
أوضح ويل: «السؤال ليس كيف. بل متى.»

الأزمة

صارَ ويل يتحدّث الآن كواحد من أساتذة الجامعة، وطرحَ سؤالاً: «ما هو أهم جزءٍ في أي فيلم؟»

لم يرد أحد، ولذا واصل ويل. فقال: «ليس الأمر صعباً إلى هذا الحد، إذا كانت مدة الفيلم ساعتين تقريباً، فما هو أهم الأجزاء في هاتين الساعتين؟»
أجابَ كونر أولاً. فقال: «النهاية.»

أرادَ ويل أن يضيفي جواً من المرح. فقال: «كم شخصاً يعتقد أن النهاية هي الإجابة الصحيحة؟»

رفعَ معظم الحاضرين أيديهم بالموافقة. ولكن ويل أصدرَ صوتاً كصوت جرس برنامج المسابقات معلناً أن الإجابة خطأ: «لالالا... إجابة خطأ.»
فضحك الجميع.

وصاحَ تيم: «نقطة تحوّل الأحداث!»
انتظرَ ويل حتى هدأت القاعة، ثم أصدر الصوت نفسه وقال: «إجابة خطأ للمرة الثانية.»

فضحكوا مجدداً.

ووسط هذه الجلبة، تحدّث كيسي. فصاحَ قائلاً: «البداية.»
أشارَ ويل إلى كيسي. وقال: «هذا هو الفائز. البداية هي الإجابة الصحيحة.»
تعالَت صيحات الجميع مازحين؛ إذ تفوَّق عليهم رئيسهم.
تابعَ ويل. فقال: «وليسَت البداية فقط التي تمثّل أهم أجزاء الفيلم؛ بل الدقائق العشر الأولى. أو الصفحات العشر الأولى إذا كنت تكتب سيناريو»، ثم توقّف ليعطيهم فرصة لاستيعاب ما يقوله. ثم واصلَ كلامه: «لماذا تمثّل البداية في رأيكم أهم أجزاء الفيلم؟»

أجاب مات: «لأن الانطباعات الأولى تدوم.»

قال ويل: «صحيح تمامًا. لأنك إذا فقدت المشاهدين في الدقائق العشر الأولى من أي فيلم، بمعنى أنك لم تستحوذ على انتباههم، فقد انتهى أمرك. سيقضون ما بقي من مدة عرض الفيلم، مهما كانت روعة الأجزاء التالية، في القول: «هذا المشهد جيد. ولكن لسوء الحظ هذا الفيلم ممل جدًا». ولكنك إذا تمكنت من الاستحواذ على انتباههم من البداية، فسوف يغفرون وجود مشهد ممل هنا أو هناك.»

كان جميع مَنْ في القاعة يومئذٍ برءوسهم مبتسمين كما لو كان كلُّ منهم يتذكَّر فيلمًا يدعم وجهة نظر ويل.

أدرك ويل أن الحديث عن الأفلام قد راق لهم، فواصل الحديث عن الموضوع نفسه. فقال: «فكِّروا في أفلامكم المفضَّلة. ربما يمكنكم تذكُّر المشاهد الافتتاحية. ستجدون أن ثمة شيئًا ما في هذه المشاهد جذب انتباهكم وأثار إعجابكم. وهذا هو ما يجب أن تفعلوه في اجتماعاتكم. أعطوا الناس سببًا كي يعيروكم اهتمامهم.»

كان كيسي يدوِّن ملاحظات، ثم نظر إلى أعلى فجأة. وقال: «أنا لا أفهم كيف تستطيع أن تجعل بداية اجتماع على نفس درجة إثارة المشهد الافتتاحي لفيلم لصوص التابوت المفقود.»

أقرَّ ويل: «أوافقك الرأي. ربما لا يكون الاجتماع على نفس الدرجة من الإثارة.» واستدرك قائلاً: «ولكن من ناحية أخرى، يذهب الناس إلى دور السينما وهم يتوقون إلى قضاء وقتٍ ممتع. وهم في هذه الحالة يتوقَّعون الكثير. أما في الاجتماعات، فلا يتطلب الأمر جهدًا كبيرًا لإثارة انتباه الناس. إنهم لا يتوقعون في أغلب الأحوال إلا أن يوشكوا على الموت ضجرًا.»

تعالَت ضحكات الجميع.

كيسي: «هل تستطيع أن تعطينا مثالًا يبين كيف يمكنك أن تجعل موضوعًا جافًا نوعًا ما يبدو مشوقًا؟» كان كيسي مصممًا على استيعابهم لهذه النقطة. أخذ ويل نفسًا عميقًا. وقال: «بالتأكيد. أرجو أن أستطيع. لنر ذلك. ليذكر أحدكم موضوعًا لا يراه مشوقًا.»

انتظر الرد. وأخيرًا قالت صوفيا: «الميزانية.»

ردَّ ويل مازحًا: «حسنًا، لا يبدو هذا مشوقًا بالتأكيد.» فضحك زملاؤه، وضحك معهم

تيم.

واصلَ ويل المحاضرة. وقال: «حسنًا. فلننقل إن الموضوع هو تخفيض الميزانية. أخبروني كيف نبدأ في العادة اجتماعًا لمراجعة الميزانية؟»

تدخل كونر واستغلَّ الفرصة ليمازح المدير المالي. فقال: «يطلب منا تيم عادةً أن نذهب إلى الصفحة رقم ٤٢ في كتيب الميزانية لدينا، ثم يطلب من كل فرد منا أن يقرأ بصوت عالٍ البنود المدرجة في جداول الاعتمادات المالية لدينا التي تكون المبالغ المخصَّصة لها من الميزانية أعلى من العام الماضي بنسبة تزيد على ١٥٪». تظاهر كونر أنه يتثاب وهو برأسه إلى الطاولة كما لو كان فقدَ وعيه بسبب الملل. ضجَّت القاعة بالضحك.

اعترض تيم مازحًا. وقال: «لا تبالغ، ليس الأمر بهذا السوء». وتركهم يواصلون الضحك، ثم نظرَ إلى ويل. وقال: «في الواقع، قد لا تكون هذه مبالغة». حاولَ ويل أن يعيد الحوار إلى مساره. فقال: «حسنًا، كيف يمكنكم تغيير هذا الوضع؟ كيف سيبدو مشهدكم الافتتاحي؟» لم يجزْ أيُّ منهم جوابًا.

«حسنًا. سأحاول أن أقوم بذلك.» ابتسمَ ويل كما لو كان على وشك الدخول في مغامرة. وقال: «سوف يلعب ويل بيترسون دور بديل تيم.» فضحكوا جميعًا، وفجأةً تقمَّص ويل الشخصية.

بدأ ويل الحديث قائلًا: «أعلم أن الساعتين القادمتين ربما تتسمان بالملل، وأن هناك مائة شيء آخر كان كلُّ منا يفضلُّ أن يقوم بها بدلاً من حضور الاجتماع. ولكن هناك أمورًا علينا أن نضعها في اعتبارنا في اجتماع اليوم. أولًا: يتمنى منافسوننا لنا الإخفاق. ويأملون ألا نخصَّص الاعتمادات الكافية للدعاية، أو أن نعيِّن طاقم عمل إداريًا كبيرًا للغاية. في حين يتمنى موظفوننا لنا النجاح؛ لأن كل قرار نتخذه اليوم سيكون له أعمق الأثر في وظائفهم، فضلًا عن معنوياتهم. إن مصداقيتنا عندهم رهن الاختبار. وفي النهاية، لا أريد أن أجلس إلى مكتبي بعد تسعة أشهر من الآن أتساءل: «لماذا لم أبدأ اهتمامًا أكبر أثناء مراجعة الميزانية؟» ولذا، علينا أن نهتم بهذا الأمر وأن نؤديه بنجاح حتى نشعر بالرضا عن أنفسنا بقية العام.»

ثم توقَّف، وبعد بضع لحظات، ضجَّت القاعة بالتصفيق سخرية. احمرَّ وجه ويل خجلًا. وقال: «حسنًا، هذا الأداء لا يرقى للفوز بجائزة الأوسكار، ولكنه أفضل كثيرًا جدًّا من البدء بقول: من فضلكم اذهبوا إلى الصفحة رقم ٤٢ في كتيب الميزانية لديكم...»

ضحك الجميع وأومئوا بالموافقة.

ثم طرح كيسي سؤالاً. فقال: «حسنًا، ماذا بعد تلك الدقائق العشر الأولى؟»
ومع أن كيسي كان مستمتعًا بالمناقشة، فإنه لم يكن متفائلًا كبقية أعضاء الفريق.
وقلَّ الميل إلى المرح عندما لاحظ الآخرون ذلك. ولكن ويل وحده كان يعرف أن كيسي ربما
كان منشغلًا بالتفكير في جيه تي هاريسون.

التنقيب

تابع ويل حديثه. فقال: «أعتقد أن الأمور تصبح أسهل بعد ذلك؛ لأن البداية هي أصعب جزء. فبمجرد أن تمهّد للموضوع، يكون عليك فقط أن تستمر في البحث عن الصراع. عندما كنت أدرس الطب النفسي، تعودنا أن نطلق على ذلك اسم التنقيب.»

لم يفهم كيسي ما يقصده. فسأل: «التنقيب؟»

شرح ويل المصطلح. فقال: «على كل واحد منّا — وعليك أنت على وجه الخصوص بصفتك قائدة المجموعة — أن تبحث عن النقاط التي تختلف حولها الآراء، وإن لم يطرح أصحاب هذه الآراء آراءهم على مائدة الحوار. وعندما ترى ذلك، يجب عليك أن تدفعهم إلى الإبداء بأرائهم حتى يقول كلٌّ منهم ما عنده. فيجب أن تنقّب باستمرار عن الصراعات الدفينة.»

تساءل مات: «ألن يستغرق ذلك وقتًا طويلاً؟»

اندهش ويل عندما ردّت صوفيا. فقالت: «ما البديل؟ ألا يحل الأمر، وأن يعود البعض بعد ستة أشهر ليقولوا: نحن لم نوافق قط على هذا القرار عندما بحثناه من قبل؟»

أحسّ ويل أن أمرًا ما لم يكن واضحًا لكيسي. فسأله: «ما الخطب سيدي المدير؟» قال كيسي بطريقة لا إرادية: «لا شيء.» ثم أضاف: «يبدو الأمر فقط كما لو أن الناس يجب أن يصلوا دائمًا إلى اتفاق حول القضايا. وبصرف النظر إلى الوقت المطلوب لتحقيق ذلك، لا أعتقد أن هذا الأمر ممكن دائمًا.»

بدا ويل منزعًا بعض الشيء بسبب تعليق كيسي. فسأل: «هل ظهر من كلامي أنني أقصد الدعوة إلى التوصل إلى إجماع آراء؟» أوماً البعض براء وسهم. فقال ويل: «أنا سعيد لأنك أثرت هذا السؤال يا كيسي؛ لأنني لم أقصد ذلك على الإطلاق! في الحقيقة، أعتقد أن إجماع الآراء شيء سيء للغاية.»

الآن بدت ميشيل حائرة. فسألت: «كيف يكون إجماع الآراء سيئاً؟» عدلَّ ويل تعليقه. وقال: «حسناً، ربما بالغت في الأمر بعض الشيء. ولكنني أقصد أن إجماع الآراء لا يمكن تحقيقه عادةً. ذلك أن احتمال أن يصل ستة أشخاص أذكىء إلى اتفاق صادق وكامل حول موضوع معقد ومهم هو احتمال ضعيف جداً.»

تساءلت ميشيل: «إذن ماذا نفعل؟»

ردَّ ويل: «تبدؤون مناقشة حماسية وحادة وغير منظمة ومثيرة تنتهي عندما يقرر قائد الفريق أن الحقائق كلها قد عُرضت. وعندئذٍ، إذا لم يقدم أي شخص رأياً مقنعاً بما يكفي لاتخاذ قرار، فيجب على القائد ترجيح كفة أحد الآراء.»

نظر التنفيذيون بعضهم إلى بعض ولسان حالهم يقول: «هذا يبدو جيداً لنا.» أكدَّ ويل ما جاء في محاضرتة. فقال: «ولكن أودُّ أن أوضح لكم أمراً. بمجرد اتخاذ القرار، يجب على الجميع مساندته بصرف النظر عن الموقف المبدئي لكل فرد. وهنا تكمن أهمية ألا يمتنع أحد عن قول كل ما يريده في أثناء المناقشة.»

بدأ كيسي يستوعب الأمر. وقال: «ولهذا يجب أن ننقّب عن الصراع، دون النظر إلى الوقت الذي يحتاجه ذلك.»

فقال ويل: «بالضبط»، وهو يشعر أنه يحرز تقدماً. قرَّر مات أن يقوم بدور المعارض، وهو دور كان يجيده تماماً. ومن ثم، اعترض على ويل بنبرة مازحة قليلاً ولكن تغلب عليها الجدية. فقال: «أنا آسف، ولكنني أعتقد أن هذا كله هراء لا يمت لأرض الواقع بصلة. لا أظن أننا بحاجة إلى صراع. كما أنني لا أحبُّه على الإطلاق.»

ظلَّ ويل هادئاً. وسأله: «لماذا تظن ذلك؟» أجابت صوفيا دون تردد. فقالت: «لأن الموقف عندئذٍ يغلب عليه الانفعال، ويغضب أحد الأشخاص، وسرعان ما يتهمس الجميع في الشركة عن عدم انسجام الفريق التنفيذي.» فردَّ ويل مستدرجاً. وقال: «ولكنهم بالفعل يتحدثون عن أنكم لا تخرجون من هذه الاجتماعات بأية قرارات.»

فأوماً كيسي مقرراً بصحة ما قاله ويل. وهنا تدخلَّ مات. فقال: «أتعلمون؟ أنا لا أهتم بتلك الأمور. إذا انفعَل البعض، أو غضبَ أحدُهم، أو بدأ الآخرون يتشدقون بالكلام عن الفريق التنفيذي، فيمكنني أن أغضَّ الطرفَ عن هذا كله. إن ما يثيرني حقاً هو إهدار الوقت. فأنا لا أريد أن أجلس وأشاهد

الناس يتجادلون طوال اليوم. أفضل لو كان كيسي يتخذ القرار فحسب ثم نعود إلى العمل.»

تدخلت صوفيا مرةً أخرى: «هل تمزح؟» ولم تنتظر إجابة عن سؤالها التقريري. ثم قالت: «أنا لا أتخيّل كيف يمكن أن يكون الوضع أسوأ مما هو عليه الآن.»
شعرَ مات ببعض الضيق بسبب تعليق صوفيا. وسادت حالة من التوتر في أرجاء القاعة للحظات، حتى تدخلت ميشيل.

قالت ميشيل: «أنا أتفق مع صوفيا. فنحن حالياً نهدر بالفعل كثيراً من الوقت، ولا نزال عاجزين عن الوصول إلى موضع الداء. حتى لو استغرق الأمر وقتاً أطول، فعلى الأقل سيكون الأمر أكثر إثارة. فأنا أفضل أن أمضي ثلاث ساعات في بحث أمر ما والوصول إلى القرار الصحيح على أن أمضي ساعة واحدة دون الوصول إلى شيء.»

لم يكن مات مستعداً للاستسلام بعد. فقال: «لست واثقاً أن الأمر سيكون مثيلاً.»
اعترض كيسي. فقال موجّهاً السؤال إلى مات: «أيّ الاجتماعات التي عقدناها في الأشهر الستة الماضية كان الأكثر إثارة؟» فهزّ مات كتفيه بمعنى أنه لا يدري.

ابتسم كيسي. وقال: «هيا، الأمر واضح. إنه اجتماعنا اليوم. انظر إلينا. إننا نشارك في الحوار فعلياً. وهناك اختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق. هذا أمرٌ مثير للاهتمام.»

أوماً مات مقرراً بذلك، في حين كان الآخرون يستوعبون الدرس في صمت.
حتى كسرَ تيم حاجز الصمت. وقال: «انتظر لحظة، أعتقد أن الاجتماع السابق كان مثيلاً جدّاً، عندما طلبَ منا ويل أن نكف عن الحديث عن النزهة للعيّنة.»
فضحك أعضاء الفريق.

نكّرهم كيسي مبتسماً: «وكان السبب أيضاً هو الصراع.»

التدريب

كان ويل يريد أن يتوقف عند هذا القدر ويستمتع بهذا النصر المؤزر، إلا أنه كان يدرك أن هذا هو الوقت المناسب لدفع الأمور قُدماً. فقال: «حسناً، لقد أردتم أن تتحدثوا عن قضايا حقيقية. ها هي فرصتكم. فلنأخذ قضيةً ونزراً إن كان بإمكاننا التنقيب فيها عن الصراع.» كان كيسي مستعداً للبدء. ومن ثم، وجّه سؤالاً إلى الفريق. «في رأيكم، بماذا نبدأ؟»

فقدّمت ميشيل الاقتراح الأول. وقالت: «النزهة.»

تعالّت صيحاتُ الجميع. ما عدا ميشيل التي قالت: «أنا جادة. أعتقدُ أن هذا هو الوقت المناسب للتعامل مع هذه المشكلة والانتهاء منها.»

أخذَ كيسي على عاتقه أداءَ دوره. فقال: «حسناً، ما هي المشكلة الحقيقية هنا؟»

ظَهَرَ بعضُ الاستياء على ميشيل. وقالت: «لا أحبُّ أن أتولى مسؤولية هذه النزهة البغيضة...»

قاطعها تيم. فقال: «تقصدون النزهة اللعينة.»

ضحك الجميع للحظات، بمن فيهم ميشيل. وقالت: «حسناً، النزهة اللعينة. أنا لا أحبُّ أن أكون مسئولة عنها، شأني في ذلك شأن كل منكم. فأنا لست ممن يعملون في تنظيم المناسبات أو الإعداد للحفلات، ولكنني أقوم بذلك لأنه جزءٌ من مهام عملي. المشكلة هي أنني سنمت سماع الآخرين يشكون من النزهة، ومن اضطرارهم للإسهام فيها من ميزانياتهم. أليست كلها في النهاية أموال الشركة؟»

بدا للحظة أن ميشيل كانت على وشك البكاء. كان الصمت يسود القاعة، حيث إنهم لم يألّفوا هذا التعبير الصريح عن المشاعر أثناء الاجتماعات.

أرادَ كيسي أن يترك هذه المسألة تمر، لكنه نظرَ إلى ويل وقرّر أن يضغط قليلاً. فقال: «هل يختلف أحدكم في الرأي مع ميشيل؟»

لم يتحدث أحد. فنظرَ كييسي إلى مات. وقال: «ماذا عنك؟ فأنت على الأرجح أكثر من ينتقد النزهة علناً.»

بدأت الصدمة على وجوه الحاضرين في القاعة من الأسلوب المباشر الذي استخدمه كييسي.

استغلت ميشيل الفرصة لقول المزيد. فقالت: «ربما تضيف إلى ذلك برنامج تدريب الإدارة أيضاً.»

تدخلَ مات الآن. فقال: «تمهلوا قليلاً. لقد قلتُ إنني سأحضر برنامج تدريب الإدارة، ولم أشكُ قط من الاضطرار إلى دفع تكاليفه.»

اندهشت ميشيل كثيراً من أسلوب مات، وبدأ أنها لن ترد.

انتظر ويل ليرى إن كان رئيسه سيستمر في الضغط، وعندما بدأ له أن كييسي لن يفعل ذلك، تدخلَ ويل بنفسه. فقال: «ما رأيك يا ميشيل؟»

أخذت ميشيل نفساً عميقاً. ثم قالت: «أعتقدُ أن الأمر لا يتعلق بالمال فقط. بل بالدعم المعنوي أيضاً. فإذا كنا لا نرى أن علينا تدريب مديرينا، فلا بأس. فلنقرّر ذلك وعندئذٍ سأركّز على جانب آخر.» وبدأ عليها الارتباك الآن. فقالت: «لا أدري.»

وكان جميع من في القاعة الآن يشعرون بالتوتر.

تحدث ويل. فقال: «حسناً، هناك ثلاث نقاط مهمة عليّ أن أوضحها لكم. أولاً: هذا هو الأسلوب الصحيح الذي يجب أن نتبعه في مناقشاتنا.» ثم أضافَ مشيراً إلى مات وميشيل: «فلا تحسبا أنكما تخالفان آداب الحوار.»

ثم توقّف ليعطي الفريق فرصة كي يستوعب فكرته، وأعاد كلماته بعضاً من الهدوء إلى مات وميشيل.

ثم أضافَ: «ثانياً: لم تكن المناقشة مملة على الإطلاق.»

فضحك الجميع من هذه الدعابة التي خففت حدة التوتر.

ثم أكمل: «وثالثاً: يجب أن نسمع آراء بقية الأعضاء.» ونظرَ ويل إلى الحضور لتأكيد فكرته.

اختفى الضحك. وبعد هنيهة من الصمت، تحدّث تيم. فقال: «حسناً، إنني أتفهّم موقف مات. أعني أنني لا أستطيع أن أقول إنني متلهف إلى بدء برنامج تدريب الإدارة، أو حتى النزهة أيضاً.» ثم نظرَ إلى رئيسة قسم الموارد البشرية. وتابع قائلاً: «ولكن ميشيل محقة. فقد كنا جميعاً هنا عندما اتفقنا على القيام بهذه الأمور. وما دما قد التزمنا بذلك، فعلياً إذن أن نتوقّف عن الحديث عنها وأن نسعى إلى إنجازها على الوجه الأكمل.»

تحدّثت صوفيا بعد ذلك. فقالت: «لا بأس من ذلك عندي. ولكنني أريدُ أن نوضّح ما الذي سيكون مختلفًا في المرة القادمة. يبدو أننا نشكو من الأشياء نفسها كلَّ سنة.» كانت أنظارُ الجميع تتجه إلى كونر الذي لم يتحدّث بعد. وعندما أدرك أخيرًا أنهم في انتظاره، قال: «لا تنظروا لي. أنا أحبُّ النزهة.» فضحكوا مجدّدًا.

تحدّث مات أخيرًا. فقال وهو ينظر إلى ميشيل قائلاً: «إنني حين أشكو من هذه الأمور، لا أقصد أنك السبب.» أوضحت ميشيل: «ولكن الأمر بالتأكيد يبدو كذلك.» مات: «أعلم ذلك. أظن أن ما يثير غضبي هو أن لدينا الكثير لنفعله، ولكننا نهدر الوقت في أمور غير مهمة.»

اعترضت صوفيا قائلة: «غير مهمة؟» تراجع مات عن موقفه. وقال: «لم أقصد ذلك. أنا أعلم أن هذه الأشياء مهمة للموظفين. كلُّ ما في الأمر أنني أعتقد أننا بحاجة إلى التركيز على الجوانب المتعلقة بتحقيق الأرباح. وهذا كل ما في الأمر.»

كان كيسي يتوق إلى إنهاء الموضوع، ومن ثمّ أوضح النقاط التي ناقشوها. فقال: «ولذا، فلن نضيع المزيد من الوقت في الحديث عن برنامج تدريب الإدارة أو النزّهات. وفي العام القادم، سوف نجتمع ونضع كلَّ هذه الأمور على طاولة النقاش أثناء إعدادنا للخطة، وعندئذٍ سنتخذ قرارًا ونلتزم به.»

ثم التفت إلى ميشيل. وسألها: «هل توافقين على ذلك؟» أومأت ميشيل بالموافقة. وقالت: «نعم. أنا سعيدة جدًا لأنكم جميعًا تعلمون أنني أحاول أن أقوم بعملٍ فحسب. وصدقوني أنا أيضًا أفضل أن نمضي وقتًا أكثر في الحديث عن قضايا مرتبطة بالإيرادات.»

عند هذه اللحظة بالتحديد، ازداد احترام مات والفريق لميشيل. ثم انتقلت المناقشة إلى موضوعاتٍ أخرى: توحيد العلامة التجارية، واستراتيجية المبيعات، ونظم المعلومات.

كان كيسي يحاول في كل مرة أن يبحث أعضاء الفريق على الحديث وتوضيح أي اختلافات في الرأي. ولكنه لم ينجح في ذلك بصورة كاملة. ففي بعض الأحيان، كانت تتخلل الحوَار فتراتٌ من الصمت الثقيل، والتخبُّط حول ترتيب الموضوعات من حيث أولويتها. ومع ذلك، فقد كان هذا أفضل اجتماعاتهم على الإطلاق.

الاجتماعات القاتلة

ولكن مع نهاية الاجتماع، لم يستطع ويل إنكار أن نظريته لم ترقَ إلى مستوى توقعاته.

وأخذَ يقول في نفسه: «لا يزال هناك شيءٌ ناقص.»

التخطيط

كان ويل مُحِبِّطًا، إلا أنه رأى أن نظريته عن الصراع لم تكن خطأ تمامًا. بل كانت ناقصة فحسب.

ولذا، عادَ إلى كتبه باحثًا عن مزيد من الإجابات. وتساءل: «ماذا — غير الصراع — يسهم في روعة العمل السينمائي؟» وعلى مدى الأسبوع التالي راحَ يقرأ سيناريوهات أفلام ويشاهد أفلامًا ويراجع بعض المذكرات التي كتبها أثناء دراسته بالجامعة، لكنه لم يصل إلى شيء.

وزارَ والديه أكثر من مرة لطلب مشورة والدته. وأخيرًا، بدأت بذور الحل تنمو. فذات ليلة — وهو ينظف غرفته — لفتَ نظره كتاب «تاريخ التلفزيون» قابعًا في خزانة ملابسه. ودون أن يشعر، وجدَ ويل نفسه لا يزال يقرأ حتى بزوغ الفجر. وقبل أن يستحم ويستعد للتوجه إلى العمل، بدأت عناصر الفكرة تتجمع في ذهنه. ولذلك، عادَ ويل إلى حضور سلسلة جديدة من الاجتماعات في الشركة. ودون النظر إلى الموضوعات المطروحة للمناقشة، راحَ يجبر نفسه على حضور أية اجتماعات يسمحون له بمتابعتها.

وكان يمضي الليل في مشاهدة التلفزيون متنقلًا بين القنوات المختلفة، مستغرقًا في التفكير في نظريته التي كانت ملامحها تتشكل شيئًا فشيئًا. وكان يتصل بمنزله للحصول على المزيد من الاستشارات من والدته بخصوص العمل، الأمر الذي سيعرف لاحقًا أنه كان محوريًا في بناء نظريته. وعندما جاء مساء الأحد، كان مرهقًا. لكنه كان مُفعمًا بالأمل. لم يكن باقياً على موعد الاجتماع سوى أسبوعين، وكان ويل واثقًا أن لديه فرصة جيدة لمساعدة كيسي وفريقه في حل لغز مشكلتهم الكبرى. ولكن ما لم يكن يعرفه هو أنه ربما لا تُتاح له الفرصة ليفعل ذلك.

استبعاد

وصلَ ويل إلى الشركة يوم الاثنين متشوّقًا لعرض ما توصّل إليه على الفريق. ولكن قبل بدء الاجتماع، دعاه كيسي إلى مكتبه ليخبره بأمرٍ ظنَّ أنه سيسعد به، لكنه كان مخطئًا. أوضح كيسي أن «بلاي سوفت» تحتاج إلى متطوعين للذهاب إلى شيكاغو للمساعدة في تجهيز وإدارة جناح الشركة الكبير في معرض الألعاب الذي يُقام هناك سنويًا. وقبل أن يتمكّن ويل من إخبار رئيسه أنه لا يرغب في التطوع، أخبره كيسي أن اسمه قد أُدرج بالفعل على قائمة المتطوعين.

كانت مدة المهمة عشرة أيام يقيم خلالها في واحدٍ من أجمل فنادق شيكاغو، وتمنحه الشركة — فضلًا عن ذلك — فرصة العودة إلى البيت في عطلة نهاية الأسبوع على متن طائرة، أو استقدام صديق إلى شيكاغو، أو البقاء هناك والاحتفاظ بثمان التذكرة. كان ويل حديث التخرج، وفي ظروف أخرى كان سيظهر فرحًا بهذا العرض الذي يوفر له دخلًا إضافيًا ورحلة مجانية. لكن الأمر يختلف هذه المرة.

قال ويل: «كيسي، أنا أريد أن أبقى هنا. سينعقد الاجتماع بعد أسبوعين، ولدينا عملٌ يجب أن نقوم به إذا ...»

فقاطعه كيسي بطريقة مهذّبة. وقال: «أعلم. أعلم. ولكنك ساعدتنا بالفعل منذ بضعة أسابيع، ولذا أعتقد أن الأمور ستسير على ما يرام.» كان ويل يدرك أنّ كيسي لم يكن مقتنعًا تمامًا بذلك.

قال كيسي: «وسوف تعود قبل الاجتماع بيومين على أية حال.» واصلَ ويل المحاولة. فقال: «ولكن الأمر لا يتعلق بوجودي في الاجتماع، إنه يتعلق بفهمنا لكيفية ...»

قاطعه كيسي مرة أخرى وقد بدا عليه شيءٌ من الضيق. «إذا كان جيه تي هاريسون يريد أن يفصلني فسيفعل. وإذا كان مبرره الوحيد هو أن اجتماعاتنا ليست مثيرة كعروض السيرك، فليس هناك ما أستطيع أن أفعله حيال ذلك.»

أرادَ ويل أن يصرخ قائلاً: «بل هناك ما تستطيع أن تفعله!» لكنه أدرك أن كيسي كان يعد نفسه بالفعل لأسوأ الاحتمالات. وإذا كان جيه تي قد اتخذ قراره بالفعل، فإن إثارة قلق كيسي بشأن الوضع سيكون أمرًا قاسياً.

لم يستطع ويل أن يصدّق أن هذه الكلمات تخرج من فمه، وهو يقول: «متى سأغادر؟» وكان الإحباط يبدو واضحاً على وجهه.

فضحك كيسي. وقال: «الأمر لا يستحق كل ذلك يا ويل. أنت لست ذاهباً إلى الحرب. بل إلى شيكاغو. ويجب أن تكون هناك بعد ظهر غد.»

سأل ويل: «إذن يمكن أن أسافر على متن الرحلة التي تغادر الليلة؟»

فردَّ كيسي قائلاً: «بالتأكيد. إذا أردت ذلك.»

قال ويل: «حسناً. إذن سأراك في الاجتماع بعد بضع دقائق. وسأحتاج بعض الوقت للحديث عن الاجتماعات بما أنني لن أكون موجوداً طوال الأسبوعين القادمين.»

أوما كيسي بالموافقة على مضمض.

غادرَ ويل، وكان يعلم أن الساعتين القادمتين ربما تحدّدان مصير كيسي وشركته. ووجدَ نفسه يتساءل هل كان ينبغي له التقدّم إلى العمل في شركة «ستاربكس».

جولة الاجتماعات الثانية

بمجرد أن أخذ الجميع مقاعدهم في غرفة الاجتماعات، وقف ويل ليعلن عليهم أمراً. قال ويل: «أعتذرُ من الجميع لأنني أفعل هذا مجدداً. ولكنني أحتاج اليوم إلى ساعة على الأقل للتحدث عن قضية الاجتماعات مرة أخرى.»

أجفل مات. ونظر الآخرون حولهم ليروا مَنْ سيعترض، ولكن لم يُرد أحد أن يكون أول المعارضين.

تدخل كيسي لإنهاء هذا الموقف المرحج. وقال: «أنصتوا جميعاً، أعتقد أننا — بعد ما شهدناه في اجتماع الأسبوع الماضي — نستطيع أن نمُنح ويل بعض الوقت للمرة الثانية. وسيكون لدينا الكثير من الوقت لمناقشة البنود المُدرجة في جدول الأعمال.»

أحسَّ ويل بارتياح لم يدم إلا لحظة.

حتى أضاف كيسي: «ولكننا لن نمُنحك إلا نصف ساعة فقط بدءاً من الآن.»

وعندئذٍ أحسَّ ويل بالقلق. ولكنه لم يشأ أن يضيع دقيقة واحدة، فبدأ حديثه مباشرة.

وقال: «هل تتذكرون كلَّ ما قلته عن الصراع الأسبوع الماضي؟ إنه غير صحيح.»

فنظر إليه أعضاء الفريق في ذهول.

لم يتردد تيم. فقال: «هل تقصد أن تقول ...»

فقاطعه ويل. وقال: «اهدأ، لقد كنت أمزح.»

تعالَت صيحاتهم، وضحكوا قليلاً.

فقال ويل: «ولكن يجب أن أعترف أن هناك عناصر أخرى في نظرتي بالإضافة إلى الصراع. وهي للأسف ليست مثيرة بنفس الدرجة.»

أخذ الجميع فيما يبدو نفساً عميقاً، وتهيئوا نفسياً للملل المنتظر، في حين اتجه ويل إلى السبورة وكتبَ كلمة «الدراما».

سجورة وبل التفاعلية: العناصر المقفورة في الاجتماعات

البنية

الدراما

جولة الاجتماعات الثانية

تابع ويل دون أن يتأثر بموقف الفريق. وقال: «إنَّ أكبر مشكلة في اجتماعاتنا، والاجتماعات بصفة عامة»، ثم توقّف ليجذب انتباههم، وأضاف: «هي البنية.» ثم كتبها بجوار كلمة «الدراما» على السبورة.

شعرَ ويل أنه ربما يفقد جمهوره، ولذا تابع بنبرة أكثر تحديًا. فقال: «إنَّ مشكلتنا لا تكمن في أننا نعقد اجتماعاتٍ أكثر من اللازم. بل في أننا نعقد اجتماعاتٍ أقل مما يلزم.» ومع أنه استعادَ اهتمامهم، فإنَّ النظرات التي على وجوههم بدت وكأنها توحى بأن ويل قد فقد كلَّ ما كسبه من مصداقية على مدى الشهرين الماضيين. ما لم ينتبهوا له أن ويل وجَّه تركيزهم إلى ما كان يريده بالضبط.

وسائط متعددة

ويل: «أنا لا أقصد بالضرورة أن علينا أن نمضي وقتاً أطول في الاجتماعات. ولكن بالتأكيد يجب أن يكون لدينا أكثر من نوع من الاجتماعات.»

أعاد ويل دفة الحوار مرةً أخرى إلى الإعلام والترفيه. فقال: «فكّروا في الأمر على النحو الآتي. ماذا لو كان هناك نوع واحد فقط من البرامج التلفزيونية؟»

ثم اتجه إلى السبورة وأمسكَ قلمًا، مانحًا نفسه بعض اللحظات كي يستجمع أفكاره. ثم التفت ويل إلى جمهوره، وسأل: «ليس كلُّ ما نشاهده أفلماً. ما هي أقصر أنواع البرامج في التلفزيون؟»

وكتلميذ في الصف الثالث يريد أن يعطي الإجابة الصحيحة قبل زملائه، أجاب تيم: «حلقات الكوميديا الارتجالية.»

ردَّ ويل: «حسنًا، حلقات الكوميديا الارتجالية.» ولم يكتب هذه الكلمات على السبورة. وسأل: «ولكن ألا يوجد أيُّ شيء أقصر من ذلك؟»

تساءلت صوفيا بصوت عالٍ: «أقصر من نصف ساعة؟»

ويل: «نعم. أيوجد أيُّ شيءٍ تشاهدونه على التلفزيون، مدته أقل من نصف ساعة؟»

خطرَ شيءٌ على بال ميشيل فجأةً. فقالت: «عناوين الأخبار التي تذيعها محطة «سي إن إن» الإذاعية.»

أجاب ويل بحماس: «تمامًا»، وكان مندهشًا وسعيدًا في الوقت نفسه أن أحدهم قد استطاع أن يجيب عن هذا السؤال الصعب. وكتبت الإجابة على السبورة. ثم قال: «وما الوقت الذي تقضونه عادةً في مشاهدة عناوين الأخبار؟»

أجاب مات: «خمس دقائق. وأحياناً أقل.»

ويل: «وكم مرةً تشاهدونها؟»

هَرَّ مات كَتْفِيه، وقال: «كل يوم. لِمَ لا؟»

كَتَبَ ويل الكلمات: «خمس دقائق يوميًّا» على السبورة بجوار كلمة «عناوين الأخبار». ثم تابع: «حسنًا، إذن في أول فئة لدينا من البرامج، توجد عناوين الأخبار، التي تستغرق نحو خمس دقائق يوميًّا.»

تابع ويل الذي كان لا يزال غارقًا مع جمهوره حتى الأذنين.

«ولدينا الكوميديا الارتجالية في الفئة الثانية.» ثم كَتَبَ ويل هذه الكلمات على السبورة تحت الكلمات السابقة مباشرة، ثم كَتَبَ «دراما الجريمة» إلى جوارها. وتابع: «سوف أضُمَّ إلى الكوميديا الارتجالية البرامج التي تتناول أخبار الجريمة والمستشفيات وما إلى ذلك. ويستغرق كلُّ منها نحو ساعة. نقول إذن إنَّ هذه الفئة تضم البرامج التي تستغرق ساعة تقريبًا. وكَم مرة تشاهدون حلقات الكوميديا الارتجالية أو الدراما الواقعية؟» ولم ينتظر إجابة عن هذا السؤال السهل، بل كَتَبَ كلمة «مرة أسبوعيًّا» على السبورة بجوار كلمة «ساعة واحدة.»

كان ويل واثقًا أن أحدًا منهم لم يكن يعرف ما كان يرمي إليه. ولكنه كان واثقًا أيضًا أنه قد اجتذب انتباههم مجددًا، وكان هذا هو الأهم مؤقتًا. قال ويل: «بعد ذلك تأتي الأفلام. ومدتها ساعتان تقريبًا. فلنقل إننا نشاهد فيلمًا تلفزيونيًّا، أو نذهب إلى السينما مرة كل شهر تقريبًا.» ردَّ كونر مازحًا. وقال: «ليس لديك أبناء، أليس كذلك؟» ضحك كلُّ مَنْ لديهم أبناء في القاعة.

بعد أن كَتَبَ الكلمتين «أفلام» و«ساعتين» على السبورة تحت الكلمات الأخرى، أنهى ويل حديثه. فقال: «وفي نهاية القائمة تأتي ...»

ثم صمت لحظة ليرى إن كان في مقدور أحدٍ أن يخمن. وعندما رأى أنهم لن يفعلوا، كَتَبَ ويل كلمة «المسلسلات القصيرة» أسفل القائمة، وكتبَ إلى جوارها «ست ساعاتٍ أو أكثر.»

أضافَ ويل: «أعلم أنَّ كلَّ ذلك يبدو ضربًا من الجنون، ولكن تمهلوا معي قليلًا. تخيلوا لو أن شبكة تلفزيونية جاءت بفكرة عن برنامج أسبوعي جديد مدته ساعتان مخصَّص لإرضاء جميع المشاهدين. وكان جزءٌ منه مسلسلاتٍ قصيرة والجزء الثاني كوميديا ارتجالية والجزء الثالث دراما تتناول الجريمة والجزء الأخير عناوين الأخبار. فمنَّ من بين الجماهير المختلفة سيحب البرنامج؟»

بادرت ميشيل بالقول. فقالت: «لن يحبه أحد.»

فسأل ويل: «لماذا؟»

ردت ميشيل: «حسنًا، لأنه سيكون بلا معنى. فسيكون طويلًا جدًا بالنسبة إلى برامج الكوميديا الارتجالية، وقصيرًا بالنسبة إلى المسلسلات القصيرة، ولا أعرف حتى كيف يمكن أن يكون ملائمًا لعرض عناوين الأخبار.»

كان ويل يحب طريقة سقراط، فأضاف: «وماذا عن الجزء المخصّص للفيلم الروائي الطويل؟»

فرد كوزر. وقال: «مع وجود كل هذه الأشياء، سيكون بالتأكيد فيلمًا مفرغًا.» وضع ويل قلمه بتأنٍ والتفت إلى الفريق الذي انتابته الحيرة بعض الشيء. وقال: «إذن، لماذا نقع في الخطأ نفسه عندما يتعلق الأمر باجتماعاتنا الأسبوعية؟»

بدا أن البعض قد فهم ما يقصده ويل. في حين كان الآخرون لا يزالون يرونه غامضًا. وكان ويل يريد أن يفهم الجميع فهمًا تامًا، ولذا تابع. وقال: «إننا نحاول أن ننجز أشياء كثيرة جدًا في هذه الاجتماعات الرتيبة صباح كل اثنين، ولكننا لا نخرج منها بأي نتيجة.» فاستوعب الفريق تقييم ويل.

سأل تيم: «ولكن ما علاقة ذلك بحلقات الكوميديا الارتجالية؟» ويل: «فكر في الأمر على النحو الآتي. يجب أن يكون لدينا أربعة أنواع مختلفة من البرامج، يناسب كل نوع منها جمهورًا محددًا.»

قال تيم: «لا أزال لا أستطيع استيعاب ما تقصد يا بني.» بدا أسلوب تيم ناقدًا، ولكن ويل كان يعرفه بما يكفي ليدرك أن هذا هو أسلوبه. تابع تيم: «أهناك أكثر من جمهور واحد؟ أقصد أن نفس الشخص يشاهد عناوين الأخبار، وعروض الكوميديا الارتجالية، والأفلام، والمسلسلات القصيرة، أليس كذلك؟»

تدخل كيسي فجأة. وقال: «أعتقد أن ما يرمي إليه ويل هو السياق.» التفت ويل إلى رئيسه كمن توصل إلى كشف جديد. وقال: «لم أفكر في الأمر على هذا النحو، ولكن ربما يكون ذلك صحيحًا. السياق.» فكر ويل في ذلك، وفجأة اتقد بالحيوية بسبب بصيرة كيسي النافذة.

وأوضح كيسي أكثر. فقال: «إن الشخص الذي يشاهد حلقة للكوميديا الارتجالية تكون لديه توقعات مختلفة تمامًا عن تلك التي ينتظرها وهو في دار السينما. أو وهو يشاهد عناوين الأخبار في المطار.»

ثم التفت إلى ويل. وقال: «أكمل محاضرتك.»

سبورة ويل - العناصر المفقودة في الاجتماعات

البنية

الدراما

عناوين الأخبار اليومية (خمس دقائق)

حلقات الكوميديا الارجالية / دراما الجريمة (ساعة واحدة)

الفيلم (ساعتان)

المسلسلات القصيرة (ست ساعات أو أكثر)

الاجتماعات اليومية

تابع ويل الحديث فَرِحًا بالدعم الذي تلقاه من كيسي. وقال: «سأدخل في الموضوع مباشرةً. أعتقد أنه يجب أن يكون لدينا استعراضٌ لعناوين الأخبار لمدة خمس دقائق كلَّ يوم. ويمكننا أن نطلق عليه «التقرير اليومي» أو ما إلى ذلك. وهذا يعني أننا يجب أن نجتمع في غرفة للاجتماعات ونحن واقفون، ويخبر كلُّ منا الباقين بما يقوم به.»

اعترض مات: «كلَّ يوم؟»

فأكد ويل: «كلَّ يوم». وأضاف: «خمس دقائق كلَّ يوم ستوفّر علينا رسائل إلكترونية وصوتية وزيارات لا تُحصى. أعرفُ ذلك؛ لأنني العامل المشترك في كل ذلك. فالجميع يسألني: هل كيسي موجود اليوم؟ ومن سيحضر مراجعة شؤون التسويق ظهر اليوم؟ وهل يريد كيسي مني أن أتابع مع المحامين، أم سيقوم تيم بذلك؟»

ابتسم الجميعُ خجلًا على طريقة ويل في تصوير الشخصيات.

فتابع ويل. وقال: «هل تعلمون كم تستغرقه استفساراتكم اليومية ليوضح كلُّ منكم

للآخر ما ينتظره منه؟»

وبدا أنهم يفهمون قصده الآن.

طرح كيسي السؤال التالي. فقال: «ولكن ماذا لو كان بعضنا خارج مكاتبهم؟ ليس

من الواقعي أو الممكن أن نقوم بذلك كل يوم، أليس كذلك؟»

فكّر ويل في الأمر لحظة. ثم قال: «حسنًا، حتى لو لم يكن هناك إلا ثلاثة منكم فقط

في الشركة في يوم معين، فربما يكون عليكم عقد اجتماع التقارير اليومية. وذلك لأنكم لو

فكّرتُم في الأمر، فستجدون أن ذلك سيصنع فارقًا. فمن ناحية، سيعمل هؤلاء الثلاثة في

انسجام تام معًا، والأفضل من ذلك أنه إذا اتصل أحد الأعضاء الآخرين من خارج الشركة

وأراد أن يعرف ما يفعله شخص ما، يستطيع أي منكم أن يجيب عليه. ولتتذكروا جميعًا

سبورة ويل التفصيلية: العناصر المفقودة في الاجتماعات

البيئة

الدراما

عناوين الأخبار اليومية (خمس دقائق) → التقرير اليومية

حلقات الكوميديا الارتفاعية/ دراما الجريمة (ساعة واحدة)

الفيلم (ساعتان)

المسلسلات القصيرة (ست ساعات أو أكثر)

أنا نتحدّث عن خمس دقائق لا أكثر ولا أقل. ربما أكون مخطئاً، لكني لا أعتقد أنكم تستخدمون وقتكم بكفاءة لدرجة أنكم لا تستطيعون الاستغناء عن خمس دقائق.»

أشارت إيماءات أعضاء الفريق الجالسين حول طاولة الاجتماعات إلى أن الجميع بدوا مساندين للفكرة. وذلك باستثناء مات، الذي لم يكن مستعداً للإذعان حتى الآن. ومن ثم، وقال: «ما الذي يجعلك تعتقد أن كلاً منا سيجد ما يقوله للآخرين كل يوم؟» كان ويل ينتظر هذا السؤال. ومن ثم ردّ: «حسناً، إذا لم يجد أي منكم ما يقوله، فستكون مدة الاجتماع خمس عشرة ثانية. ولكني أراهنكم أن التحديات الأكبر ستجعل مدة هذه الجلسات تصل إلى خمس دقائق أو أقل قليلاً. وبالمناسبة، هذا أمر مهم للغاية. لأنكم بالتأكيد لن تحوّلوا هذه الجلسات القصيرة إلى اجتماعات مثل اجتماعات الفريق الأسبوعية.»

وحتى تيم كان يُومئ الآن. وقال: «حسناً، استمر. ماذا عن حلقات الكوميديا الارتجالية والدراما التي تتناول الجريمة؟» التقط ويل أنفاسه. وكان لسان حاله يقول: «انتهينا من واحد، ويبقى ثلاثة.»

الاجتماع التكتيكي الأسبوعي

«لنتحدّث عن اجتماعات فريقنا. هذه الاجتماعات يجب أن تكون كعروض الكوميديا الارتجالية أو الدراما التي تتناول الجريمة. وتنعقد هذه الاجتماعات مرة كل أسبوع، في نفس الوقت وفي نفس المكان.»

كان ويل سعيدًا إذ رأى أنهم جميعًا فهموا عبارة «في نفس الوقت وفي نفس المكان» التي اقتبسها من فيلم «الرجل الخفّاش».

أضافَ ويل: «في حلقات برامج الكوميديا الارتجالية، تعرف عمومًا ما ينتظر، وكَم من الوقت سوف يستغرق، وتستطيع أن تتوقَّع نهاية مضمونة. ربما لا تكون مثيرة جدًّا، ولن تغيّر حياتك. ولكنها نهاية ثابتة، ومتوقَّعة، إضافةً إلى أنها تُدخِل عليك السرور في النهاية.»

قال كيسي: «أنا لا أفهمك.» وكان مصممًا على فهم ما كان يقوله ويل. فقرّر ويل أن يكون مباشرًا قدر الإمكان، حيث لم يشأ أن يُضَيِّع التمثيل رسالته المهمة. فقال: «حسنًا. يجب أن يركّز الاجتماع الأسبوعي للفريق على القضايا التكتيكية وحدها. ويجب أن يسير بطريقة منتظمة تمامًا، ويستغرق ستين دقيقة تقريبًا، أو ربما أقل.» ثم توقّف قبل أن يعلن أكثر النقاط إثارة للجدل. ثم قال: «ولن يكون هناك جدول أعمال.»

تدخّل كونر قبل أن يتمكّن كيسي من ذلك. وقال: «ماذا؟ ألن يجعل ذلك الاجتماعات أسوأ مما هي عليه الآن؟»

أجابَ ويل: «لا. بل ستصبح الاجتماعات أفضل، وإليك السبب.» توقّفَ ويل لحظة قبل أن يبدأ الشرح، ثم تابع: «سوف تبدأ هذه الاجتماعات الأسبوعية التكتيكية بتقديم

كلّ فرد تقريراً مدته ستون ثانية عن الأنشطة الأساسية التي سيقوم بها هو وفريقه أثناء الأسبوع. وعند ذلك كتبَ عبارة «الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية» على السبورة.

فعلّق كيسي قائلاً: «مثلما يحدث في برامج المسابقات التلفزيونية عندما يتعيّن على المتسابق الإجابة قبل مرور ستين ثانية.»

ابتسمَ ويل. وقال: «نعم، مثل تلك البرامج. يروقني هذا التشبيه. على أية حال، إن الأمر ليس أكثر من المرور على الجالسين حول الطاولة والاستفسار عن الأنشطة الثلاثة الرئيسية التي سيقوم بها كل منهم على مدى الأسبوع. على ألا تزيد مدة كل تقرير عن دقيقة واحدة.»

امتلأت القاعة بضحكاتٍ عصبية، وأخذ كلُّ منهم يفكّر في أنه سيضطر لتلخيص حديثه في ستين ثانية.

فسألَ مات: «دقيقة واحدة فقط؟»

وقبل أن يتمكّن ويل من الإجابة، رفع كونر يده. ولاحظَ ويل أنه كان يبتسم، ولذا طلب منه التحدّث.

قال كونر: «لديّ سؤال لك يا ويل.» توقّف قليلاً. ثم قال: «أين تعلّمت كلّ ذلك؟»

فتحولّ اهتمام الجميع عن مسألة تحليل الاجتماعات إلى شخص ويل نفسه.

تدخّلت صوفيا، مبتسمةً بود. وقالت: «يشغلني أيضاً هذا السؤال.»

بوغت ويل بالسؤال. وقال: «لا أدري.»

وكان يتمنى ألا يلح عليه الفريق لإجابة هذا السؤال.

لكن كونر كان يريد إجابة، فقال: «من المؤكّد أنك تعلّمت هذه الأشياء في مكان ما.»

التقطَ ويل أنفاسه. ثم قال: «حسناً، أظن أن أُمي لها دخل في هذا الأمر. لقد كانت

مسئولة تنفيذية لسنوات، وهي تجيد هذه الأمور»، ثم تردّد باحثاً عن إجابة أكثر إقناعاً.

وقال: «وأظن أنني أجد هذا الأمر مثيراً.»

ولبضع لحظاتٍ، بدا الفريقُ كله وكأنه يتفحص ويل، كما لو كان قطعة فنية أو أحاً

صغيراً نابهاً.

أرادَ ويل بشدة أن يحولّ الانتباه عنه. فقال: «مات، لقد سألتَ إن كانت دقيقة واحدة

ستفي بالغرض؟»

أوماً مات. وقال: «نعم. إننا نحتاج وقتاً أكبر من ذلك لتتفق على الغداء.»

سبورة ويل التفصيلية: العناصر المفقودة في المجتمعات

البنية

الدراما

عناوين الأخبار اليومية (خمس دقائق)

→

التقارير اليومية

حلقات الكوميديا الارتجالية / دراما الجريمة (ساعة واحدة)

→

الاجتماعات التكتيكية
الأسبوعية

الفيلم (ساعتان)

السلسلات القصيرة (ست ساعات أو أكثر)

قال ويل: «حسناً، هيا نختبر نظريتي.» ثم نظرَ إلى الموجودين في القاعة واختارَ تيم ليسأله. فقال: «ما هي الأشياء الثلاثة التي تقوم بها هذا الأسبوع؟» ونظرَ ويل في ساعته ليحسب الوقت.

شعرَ تيم بتوتر مفاجئ. وقال: «لا أعلم. دعوني أرى. هناك اجتماع الميزانية يوم الخميس. ولديّ الكثير لأقوم به بهذا الشأن.» وتوقَّف قليلاً ليفكِّر. ثم تابع: «وسوف أقابل ممثلي بعض المؤسسات القانونية الجديدة لأرى إن كان يجب أن أقوم بأي تغيير لتقليل النفقات.» ثم سأل نفسه: «ماذا أيضاً؟» وواصل: «حسناً. وسأقوم بإعداد بعض الخطط الخاصة بالمرافق.»

سأل ويل: «وما هي المؤسسات القانونية التي ستحدث معها؟» ردَّ تيم: «إفراردو، وديباي، وجالفز من مدينة كارمل. وهناك كارلسون، وبينز، وشولتز من مدينة سان خوزيه.»

نظرَ ويل في ساعته. ثم قال: «استغرق الأمر سبعمًا وثلاثين ثانية فقط، مع أنك لم تأخذ حتى وقتاً لتعدَّ ما ستقوله. والأهم من ذلك هو أنني قاطعتك بسؤال للاستيضاح.» بدا واضحاً من النظرات التي ارتسمت على وجوه المجتمعين حول طاولة الاجتماع أنّ ويل نجح في إثبات نظريته. ومن ثمَّ واصلَ حديثه.

قال ويل: «بمجرد أن يقدِّم كلُّ واحد منّا تقريراً، سيكون المجموع الكلي للوقت الذي استغرقناه جميعاً سبع دقائق، وعندها فقط يكون علينا جميعاً وضع جدول الأعمال. وذلك لأننا عندئذ سنكون على علم بما يجري في المؤسسة. فلا نستطيع أن نطالب كيسي، أو أي فرد آخر، بأن يحاول تخمين ما يجب أن نتحدَّث عنه في هذه الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية دون أن يعرفوا ما الذي يقوم به كلُّ فرد فعلاً.»

بدا كيسي متشكِّكاً. لاحظَ ويل ذلك. وسأله: «ما الخطب؟»

فكَّر كيسي لحظة. ثم قال: «أعتقد أن هناك شيئاً ما مفقوداً.» ثم توقَّف، وهو ما زال يفكِّر. وقال: «قبل أن تضع جدول الأعمال، أعتقد أنك ستكون بحاجة إلى معلومات أكثر من مجرد قائمة بأنشطة كل عضو في الفريق.»

استحثَّه ويل. وسأله: «مثل ماذا؟»

واصلَ كيسي قائلاً: «حسناً، أعتقد أنك تحتاج أيضاً إلى نوع ما من بطاقات تسجيل النقاط أو تقارير التقدُّم في سير العمل. وستحتاج أيضاً أن تعرف مدى اقتراب الشركة من تحقيق أهدافها القريبة قبل تحديد ما يجب مناقشته في الاجتماع. ربما تحتاج في الجمل إلى أربعة أو ستة معايير. وهو ليس عدداً كبيراً، ولكنه يكفي لإعطائنا لمحة سريعة.»

أوماً مات الآن. وقال: «هذا منطقي. ولكن ما تلك المعايير؟»
كان كيسي يفكر بصوت عالٍ الآن. فردَّ قائلاً: «لا أعرف. العائدات والنفقات بالتأكيد.
وربما التقدُّم في عملية تطوير المنتج. ومدى نجاح فريق المبيعات في الحصول على حصة
من السوق. ربما يكون هذا هو كلُّ ما نحتاجه.»

سأل ويل: «كم من الوقت يستغرق استعراض هذه القضايا؟»
فأجاب كيسي: «عشر دقائق.» ثم استطرد: «أو ربما حتى خمس دقائق.»
الآن فهم ويل فكرة كيسي. وقال: «حسنًا، فهمت. إذا أعددنا جدول الأعمال بناءً على
أنشطتنا فقط دون فهم المعايير، فربما لا نعرف أيَّ الجوانب يستحق أن نركِّز عليه. فربما
يكون هناك شيء ما يحدث لا يدركه أيُّ منا.»

تدخلت ميشيل بقوة الآن. وقالت: «أنا فقط أتساءل إن كان هناك أي شيء آخر
نحتاج أن نضعه في الاعتبار. مثل حركة إحلال الموظفين أو فعالية الإعلانات.»
هزَّ كيسي رأسه. وقال: «لا أعتقد ذلك. أظن أنَّ غزارة المعلومات المقدَّمة لن تؤدي إلَّا
إلى تشتيت انتباهنا.» وابتسم، ثم تابع: «وهذه مفارقة مضحكة نظرًا للطريقة التي تُدار
بها الاجتماعات الآن.»

سعد ويل كثيرًا بمداخلات كيسي وفريقه، ولكنه لم يُرد أن تفقد المناقشة فعاليتها.
فقال: «لنعد إذن إلى الاجتماع الأسبوعي. بعد أقل من خمس عشرة دقيقة من بدء الاجتماع،
سيعرف كلُّ منا ما كان يقوم به كل فرد آخر، وما وضع الشركة على طريق تحقيق
أهدافها الرئيسية.» ثم توقَّف ليجذب الانتباه إليه. ومن ثمَّ، تابع: «ولذا، يمكننا تحديد ما
علينا أن نناقشه فيما تبقى من وقت الاجتماع.»

سألت ميشيل: «كيف يمكن أن ينجح هذا الأمر؟»
هزَّ ويل كتفيه وأجاب قائلاً: «حسنًا، أظن أن كيسي يريد أن يقول: بما إننا نعرف
الآن ما يحدث ونعرف وضعنا الإجمالي، إذن ما الذي يجب أن نتحدَّث عنه اليوم حتى
نتمكَّن من إحراز أكبر قدر من التقدُّم في سير العمل هذا الأسبوع؟ أعتقد أن الموضوعات
الجديرة بالمناقشة ستطفو على السطح تلقائيًا.»

قال تيم: «يبدو أن ذلك يسير بطريقة تخالف تمامًا ما هو بديهي ومتوقَّع.» وكان لا
يزال يجد صعوبة في قبول فكرة إلغاء جداول الأعمال. ثم تابع: «لقد كنت أسمع دائمًا أن
جداول الأعمال المُعدَّة سلفًا ومحاضر الاجتماعات التي يجري إعدادها في الوقت المناسب
هي عوامل نجاح الاجتماعات.»

هرّ ويل كتفّيه. وقال: «حسناً، أنا لست خبيراً، ولكنني لم أحضر أية اجتماعات جيدة قط، سواءً هنا أو في أي مكان آخر. ولذا، لا أعرفُ لماذا يجب علينا اتباع المعتقدات السائدة عند التعامل مع هذه المسألة. ولا أعتقد أن جيه تي هاريسون سيمنحك أية فرصة للقيام بالأمر حسب القواعد المتعارف عليها.»

أدركَ ويل من رد فعل كيسي أنه قال لتوه شيئاً مثيراً للجدل. ثم اتضحَ له أن لسانه قد زل، حيث نسي للحظة أن الفريق لا يعرف شيئاً عن انتقادات هاريسون للاجتماعات، ولا تهديداته التي ألمح إليها.

التبس الأمر على ميشيل. ومن ثم، سألت: «ماذا تقصد بذلك؟»

رأى ويل أن أفضل فرصة له لتغيير مسار الحوار بعيداً عن هاريسون هو التعمق أكثر في الموضوع محل المناقشة. فقال: «أقصد أنني لا أفهم كيف يمكن لأي شخص أن يحدّد سلفاً الموضوعات المناسبة لمناقشتها في اجتماع تكتيكي — فضلاً عن ترتيبها حسب أولوياتها — دون الاستماع أولاً لتقرير حول ما يحدث بالفعل.»

لم يستطع ويل تحويل انتباه ميشيل بهذه السهولة. فأضافت قائلة: «نعم، سبق أن قلت ذلك بالفعل. ولكن ما علاقة ذلك بجيه تي هاريسون؟»
نظرَ ويل إلى كيسي، وتمنّى أن تنشق الأرض وتبتلعه.

انكشاف السر

تحسّر كيسي بأسى، وأخذ نفساً عميقاً. ثم قال: «يجدر بي أن أخبركم أن جيه تي هاريسون يعتقد أن اجتماعاتنا — أو اجتماعاتي — بالغة السوء. وقد ألمح كثيراً إلى أن هذا يهدّد وجودي في منصبي.»

كالعادة، كان تيم أول من يرد. فقال: «هذا هو أكثر الأشياء التي سمعتها سخفًا...» فقاطعه كيسي قائلاً: «أعلم. أعلم. ولكنّ الأمر لا يهم. الحقيقة هي أن ويد جاستن يدع هاريسون يتصرّف كما يحلو له؛ وهذا هو ما يريد أن يفعله.» ساد شعورٌ بالإحباط قاعة الاجتماعات في الوقت الذي كان فيه أعضاء الفريق يستوعبون هذه الأخبار ويفكّرون في العواقب المحتملة لهذا الأمر.

ثم تابع كيسي: «ثم إنكم قد أقررتم بأنفسكم أن الاجتماعات بالغة السوء.» تدخل كونر. وقال: «نعم، ولكننا كنا نقصد أنها ليست ك...»

رفرع كيسي يده ليقاطعه مجدداً. ولكن، التزم كونر وبقية الأعضاء الصمت. فقال كيسي: «بصرف النظر عن جيه تي هاريسون وغروره، أعتقد أننا بحاجة إلى إصلاح هذه الأشياء اللعينة. حرصاً على مصلحة الشركة.» أرادَ ويل أن ينهض ويعانق رئيسه.

وعندئذٍ تحدّث مات. وكالعادة، تغاضى عن الجانب العاطفي من الموقف وعادَ إلى مناقشة قضايا العمل. فقال: «لديّ سؤال عن هذه الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية، أو أياً كان الاسم الذي تطلقونه عليها. بعد الجزء الأول الذي يقدّم لمحة سريعة، كيف تستطيع أن تنهي المناقشات في خمس وأربعين دقيقة أو أقل؟»

كان ويل سعيدًا بالعودة إلى الموضوع. وكان ينتظر أن يوجّه أحدهم هذا السؤال. فأجاب: «تستطيع أن تفعل ذلك بحصر المناقشة في الموضوعات التي لها تأثير مباشر على القضايا والأهداف التكتيكية.»

قال تيم: «حسنًا، أستاذي الصغير.» وكان واضحًا أنه يمازح ويل. «ماذا يحدث عندما يقرّر شخص ما فجأة أنه يريد أن يحل مشكلة الجوع في العالم أثناء أحد اجتماعات الفريق، أو أن يأتي بفكرة رائعة للعبة القادمة؟»

ابتسم ويل. وقال: «حسنًا. هذا يأخذنا إلى البرنامج التالي.» ثم نهض واتجه نحو السبورة. وقبل أن يصل إلى هناك، قاطعته صوفيا.

قالت صوفيا: «أيمكننا أن نأخذ فترة راحة قصيرة؟ علينا أنا وكونر أن نجري مكالمة مع مكتب اتحاد لاعبي الجولف المحترفين. ولا أريد أن يفوتنا أيٌّ من الموضوعات الجاري مناقشتها الآن.»

أوماً كيبي موافقًا وقال: «حسنًا، سنعود بعد عشر دقائق، ليس بعد إحدى عشرة دقيقة. بل عشر.»

اتجه الجميع نحو الأبواب، باستثناء مات، الذي اقترب من كيبي ليخبره كم يكره جيه تي هاريسون. وعندما غادر مات، التفت كيبي إلى ويل. ثم ابتسم قائلاً: «أتمنى أن ننجح في هذا الأمر.» ولكنه قالها بأسلوب يُوحى باليأس.

مساعد المدير

كان ويل أكثر عزمًا — وقلقًا أيضًا — من أي وقت مضى، وقرر أن يستغل فترة الراحة لإجراء بعض البحث. ولذا، ذهبَ إلى مكتبه واتصل بإحدى صديقاته الجديرات في الشركة، وهي مادي بيتون، وتعمل مساعدة إدارية لرئيس أحد الأقسام الأخرى في «بلاي سوفت». سعدَ ويل عندما وجدها في مكتبها، ولم يُضِع وقتًا. فقال: «مرحبًا يا مادي، أنا ويل بيترسون أتصل بك من مونتيري. أريدك أن تسدي لي صنيعةً.»

ردَّت مادي قائلته: «حسنًا. ولكن في البداية، هل الطقس جميل في مونتيري اليوم؟ أودُّ أن أعرف.»

نظرَ ويل إلى الخارج. وقال: «في الحقيقة، الطقس ملبَّد بالغيوم نوعًا ما.»

مادي: «جيد. إن السماء تمطر هنا في شيكاغو ولا أودُّ أن أسمع أنكم تتمتعون بطقس صحو هناك.»

وضحك كلاهما.

سألت مادي: «ما الذي أستطيع أن أفعله من أجلك يا ويل؟»

ردَّ ويل: «أردتُ أن أخبرك أولًا أنني سأكون في شيكاغو غدًا للمشاركة في معرض الألعاب.»

مادي: «رائع. أخيرًا سألتقي بك شخصيًا.»

ويل: «نعم. سألتقك بعد ظهر الغد. ولكني أتصل لسبب آخر.» تردَّد، ثم تابع:

«سيبدو سؤال غريبًا، ولكن ما الذي تعرفينه عن جيه تي هاريسون؟ إنه رئيس...»

قاطعته مادي. فقالت: «نعم، أعرفُ مَنْ هو جيه تي هاريسون. لماذا تسأل؟»

كان على ويل أن يتهرَّب من سؤالها. ومن ثم، قال: «حسنًا، لقد قابلته الأسبوع الماضي وهو يأتي إلى هنا من آن إلى آخر، وأحاول أن أفهمه جيدًا. هذا كلُّ ما في الأمر.»

ظَلَّت مادي صامتة، ولذا تابع ويل: «سمعتُ أنه مشهور.»

تحدّثت مادي أخيرًا، ولكن نبرة صوتها صارت فجأةً أقلّ ودًا. لم تكن نبرة عدائية بل فاترة. وأجابته قائلة: «حسنًا، لقد قابلته بضع مرات. كان يأتي إلى شيكاجو مرة كل شهر تقريبًا عقب دمج الشركتَين ليقابل نيك. وكان يبدو لي شخصًا جيدًا.»

شعرَ ويل أنها تُخفي شيئًا. ولذا، سأَلها: «هل يوجد انسجام بينه وبين نيك؟ هل كان نيك يحب أن يمضي وقتًا مع جيه تي هاريسون؟»

تمهّلت مادي، وكان صوتها أهدأ الآن، ولكنه صار وديًا من جديد. وردّت بقولها: «سأكون صادقة معك قدر ما أستطيع. تلك الأشهر الأولى التي أعقبت الدمج كانت سيئة جدًا. وكنت على وشك أن أستقيل. وكذلك نيك.»

لم يكن لدى ويل وقتٌ كافٍ ليختار كلماتٍ أخف وطأة. ولذا، قال: «وأظن أن الأمر كانت له علاقة بجيه تي هاريسون.»

فردّت مادي قائلة: «حسنًا، إليك الشيء الوحيد الذي أستطيع أن أبوح به عن تلك التجربة. لقد طلب مني نيك أن أقسم على ألا أبوح بالأمر.»

بالكاد تما لك ويل نفسه. وقال: «حسنًا، تفضّلي.»

فقالَت مادي: «لا، هذا هو ما أردتُ أن أقوله.»

سألَ ويل: «ماذا تقصدين؟»

فأجابَت مادي: «أقصدُ أنني وعدتُ نيك ألا أقول أيَّ شيء عمّا حدث. هذا هو كلُّ ما أستطيع أن أقوله لك. وعليك أن تستنتج ما حدث بنفسك.»

شعرَ ويل كما لو كان يتحدّث إلى أحد العاملين في برنامج حماية الشهود. فسأَلها: «لديَّ سؤال أخير يا مادي.»

مادي: «تفضّل.»

سألَ ويل: «ما الذي دفعَ نيك إلى البقاء في الشركة؟» وقبل أن تتمكّن من الرد، وجّه ويل سؤالًا آخر: «وكيف يعامل أحدهما الآخر الآن؟»

فضحكت مادي بهدوء. وقالت: «قلتُ إنك ستسألني سؤالًا واحدًا.»

ردَّ ويل: «أسف، لقد كذبت.»

فأجابَت مادي: «ويل، أنت عزيز عليّ.»

وكان يعرف أنها تعني ما تقول.
أضافت مادي: «وهذا هو ما يجعل من الصعب عليّ أن أقول لك إنني لا أستطيع أن
أخبرك بذلك. أنا متأسفة جدًا.»
تقبّل ويل اعتذارها وأكد لها أنه يتفهم الأمر. ثم أراد أن يخفّف من جدّة الحوار،
فراح يمازحها. ويقول: «اختفت السحب فجأة ويبدو المنظر رائعًا بالخارج. يبدو وكأنه
سيكون يومًا آخر في الجنة.»
ضحكت مادي. وقالت: «يا لك من فتى.»
فشكرها ويل، وودّعها.
ثم تساءل في نفسه: «ما الذي يحدث هنا؟»

الاجتماع الاستراتيجي الشهري

عندما عادَ ويل إلى قاعة الاجتماعات بالطابق العلوي، كان الجميع يتخذون أماكنهم. ثم لاحظَ فجأةَ تغيُّراً في الجو العام بالقاعة. سادَ القاعة جو من الحماس والجدية. تحدّثَ كيسي أولاً. وقال: «حسناً، فلنستمر.» ثم نظرَ إلى ويل.

قال ويل: «حسناً. في حلقة الأسبوع الماضي ...» فضحك الجميع من دعاية ويل الذي تابعَ قائلاً: «سألني مات عن كيفية تحديد وقت المناقشة في الاجتماعات الأسبوعية التكتيكية بخمس وأربعين دقيقة. وكان هذا مَدْخلاً رائعاً إلى النوع التالي من الاجتماعات لدينا. الاجتماعات الاستراتيجية الشهرية.»

ثم اتجه إلى السبورة وكتبَ هذه العبارة تحت عبارتي «التقارير اليومية»، و«الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية.»

ويل: «عندما تكون في منتصف اجتماع تكتيكي أسبوعي ويقول شخصٌ ما: لننحدّثَ عن ذلك المنافس الجديد في السوق، أو: أعتقد أننا يجب أن نبحث فكرة عمل مشروع مشترك مع شبكة «إي إس بي إن» التلفزيونية الرياضية، أو: لنُعد النظر في استراتيجيتنا الإعلانية؛ تكون تلك هي اللحظة التي يجب عليك فيها مقاومة هذه الرغبة.» أرادَ مات توضيحاً فسألَ: «الرغبة؟»

قال ويل: «نعم، الرغبة في الدخول في حوار مثير ومهم ليس له أيُّ تأثير حقيقي على قدرتك على تحقيق أهدافك قريبة الأجل.»

اعترفت صوفيا: «ولكن تلك فقط هي ...» وتردّدت ثم تابعت: «أقصد أن تلك هي أفضل أجزاء الاجتماع.»

ضحك الجميع؛ لأنها كانت على وشك أن يزل لسانها.

سبورة وبل التفاعلية: العناصر المفقودة في الاجتماعات

البنية

الدراما

التقارير اليومية → عناوين الأخبار اليومية (خمس دقائق)

الاجتماعات التكتيكية → حلقات الكوميديا الازخالية/ دراما الجريمة (ساعة واحدة)

الأسبوعية

الاجتماعات الاستراتيجية → الفيلم (ساعتان)

الشهرية

المسلسلات القصيرة (ست ساعات أو أكثر)

قال ويل الذي عاد إليه نشاطه من جديد: «وهذا هو ما أقصده!» ثم أردف: «تلك الموضوعات هي بالتأكيد أكثر الموضوعات تشويقًا، إنها ما يدفعكم إلى دخول عالم الأعمال في المقام الأول. ذلك حيث تشترك في مناقشات تستطيع فيها أن تستخدم مهاراتك التحليلية وخبرتك وبصيرتك لحل مشكلة كبيرة.»

واصلت صوفيا بإصرار: «صحيح، إذن ما الخطأ في أن نتناول هذه الموضوعات في الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية؟»

ردَّ ويل: «هناك بالفعل مشكلتان جسيمتان.»

وهكذا استرعى ويل انتباه الجميع مجددًا.

تابع ويل: «أولاً: لا يوجد لديكم وقتٌ كافٍ أثناء اجتماعات الفريق الأسبوعية للخوض في قضية كبرى. ومن ثم، يدور الحوار على عجل، وينتهي قبل أن يكتمل، ولا يخرج بنتائج عملية، ولا يرضى عنه أحدٌ في النهاية.»

وتمهّل ليعطيهم فرصة للاعتراض. لكن أحدًا لم يعترض، ومن ثم تابع. فقال: «ثانيًا: حتى إذا كان لديكم وقتٌ كافٍ، فمن المستحيل تقريبًا على الأشخاص تحويل مسار تفكيرهم من قضية تكتيكية إلى قضية استراتيجية.»

أومأ كيسي وقال: «هذا أمرٌ متعلق بموضوع السياق الذي ذكرته من قبل.»

ردَّ ويل: «صحيح تمامًا.» لم يكن ويل واثقًا أنهم جميعًا فهموا هذه النقطة، ولذا استخدم تشبيهًا. فقال: «تخيّلوا أن لديكم جهازَي تلفزيون موضوعين جنبًا إلى جنب، وأنكم تحاولون مشاهدة فيلم «سائق الأنسة ديزي» وفيلم «الجميع يحبون ريموند» في الوقت نفسه.»

راقَ التشبيهُ للجميع، ولكنه لم يكن كافيًا. فأضاف ويل: «أو تخيّلوا رئيس الولايات المتحدة الأمريكية يناقش حفلَ إضاءة شجرة الكريسماس الخاصة بالبيت الأبيض وقضايا الإرهاب والأمن القومي في الوقت نفسه. هذا أمرٌ غير منطقي إطلاقًا.»

أخذَ كيسي نفسًا عميقًا وتحدّث، كما لو كان قد أدرك عبثية ما كان يفعله لوقتٍ طويل. وقال: «وإن محاولة التعامل مع قضايا استراتيجية في الاجتماعات الأسبوعية يعني تشتيت الانتباه عن التعامل مع القضايا قصيرة الأجل التي ينبغي حلها حتى يستمر سير العمل.»

لمست هذه الكلمات وترًا حساسًا عند تيم. فقال: «بالضبط! إننا ننحرف عن المسار بدرجة كبيرة عندما نناقش ما سيحدث في ربع السنة القادم أو السنة القادمة لدرجة أننا لا نصل إلى أية نتائج بشأن بما يجب أن نقوم به الأسبوع المقبل. أو حتى غدًا.»

ضحك الجميع من مديرهم المالي الفظ الذي انفعل فجأة. لم يشأ ويل أن يدع الحوار يفقد قوته. فقال: «ولهذا ينبغي أن ترغموا أنفسكم على تأجيل بحث تلك القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل حتى يتوفر الوقت الكافي لمنحها الاهتمام الذي تستحقه.»

وفجأةً خطرَ ببال كيسي سؤالٌ. فأضافَ: «ولكن ماذا لو لم يكن بإمكانك الانتظار حتى موعد الاجتماع الاستراتيجي الشهري القادم؟ فقد تكون هناك قضية بحاجة إلى اهتمام فوري.»

قال ويل: «لا بأس.» وكان ويل مرتاحًا لما يجري وفكّر لحظة أنه ربما يجب أن يكون أستاذًا جامعيًا. ثم تابع: «إذا كان لا يمكن لهذه المسألة أن تنتظر، يمكنك عقد اجتماع استراتيجي في مساء اليوم نفسه. ويمكنكم أن تطلقوا عليه اسم ...» ثم توقّف ليفكّر، وتابع: «اجتماع استراتيجي طارئ، لا أدري. عليكم فقط ألا تخلطوا بينه وبين الاجتماع التكتيكي الأسبوعي.»

أومأ كيسي ودونَ إجابة ويل. مات: «لديّ سؤال. ما عدد الموضوعات التي تستطيع أن تتناولها في هذه الاجتماعات الاستراتيجية الشهرية؟»

لم يتردّد ويل وقال: «واحد أو اثنان. وربما ثلاثة إذا خصّصت وقتًا كافيًا. المهم هو أن تنتقي الموضوعات المناسبة، وأن تحيط بتفاصيلها تمامًا.»

تيم: «إذن ينبغي أن يكون لديك جدول أعمال لهذه الاجتماعات.» ويبدو أن مسألة جداول الاجتماعات كانت تشغل ذهن تيم.

ردّ ويل قائلاً: «الإجابة هي نعم. بالتأكيد. جداول الأعمال مهمة لمثل هذه الاجتماعات لأنك قد تحتاج لإعداد لها عن طريق القيام ببعض البحث. وعليك أن تتيح للآخرين فرصة بحث الموضوع المطروح مقدمًا. فهذا سيرفع كثيرًا من مستوى المناقشة، وسيقلص من تشعب الحوار الذي يميّز معظم هذه الاجتماعات.»

رفعت ميشيل يدها وقالت: «أنت قلت ساعتين أو ثلاثًا. فماذا عن قولك إنه يجب إنهاء هذه الاجتماعات في ساعتين فقط؟»

فكّر ويل في الأمر للحظات. ثم قال: «حسنًا، الاجتماعات اليومية والاجتماعات التكتيكية الأسبوعية يجب أن تتقيّد بالوقت. ولكن الأمر يختلف في حالة الاجتماعات الاستراتيجية الشهرية.»

توقّف ويل، وأخذَ يدير في ذهنه أمراً ما. وكان من الواضح أن ويل ينقح نظرياته أثناء تحدّثه. فقال: «أتعلمون، حلقات الكوميديا الارتجالية تستغرق دائماً ثلاثين دقيقة فقط. وإذا حدث يوماً ما أن امتدت حلقتك المفضّلة إلى خمس وأربعين دقيقة، فستجد الأمر محيراً. ويختلف الأمر في حالة الأفلام. فأنت لا تذهب إلى دار السينما وتقول: حسناً، أعطني ثلاثاً وتسعين دقيقة بالضبط من الترفيه. الحقيقة أن من بين أفضل الأفلام أفلاماً طويلة. ومن بينها أيضاً أفلام قصيرة. أنا لا أعتقد أنه يجب عليكم أن تنشغلوا كثيراً بمسألة الوقت الذي تقضونه في الاجتماعات الاستراتيجية الشهرية أو تلك المخصّصة لمناقشة مسألة معينة. في الحقيقة، أعتقد أنه ربما يجب عليكم تخصيص وقت طويل، كأربع ساعاتٍ مثلاً، لو أردتم مواصلة المناقشة.»

اعترضَ تيم قائلاً: «أربع ساعات؟»

تدخّل كيسي إنقاذاً للموقف. وقال لهم: «أتعلمون، سمعتُ منذ أيام خبراً عن مايكروسوفت وعلمت أن فريقهم التنفيذي يعقد أحياناً اجتماعاتٍ تمتد حتى الليل، أو حتى صباح اليوم التالي.»

أوماً ويل. وقال: «سترون أن هذه الاجتماعات الاستراتيجية ستكون ممتعة ومثيرة للغاية، لدرجة أن الوقت لن يكون له أهمية. وستجدون أن ثلاث ساعات أو أربعاً قد مرت دون أن تشعروا.»

تساءلَ مات: «ومتى ننجز عملنا؟» وبدا غير راخٍ فجأة.

وعندئذٍ، بدأ كيسي يتولى قيادة الاجتماع مما أسعد ويل كثيراً. قال كيسي: «حسناً يا مات. ما الذي يمكن أن يكون أهم للفريق التنفيذي من القضايا الثلاث التي طرحتها؟ ماذا كانت القضايا؟ مشروع مشترك، ومنافس جديد يمثل خطراً...» ثم توقّف محاولاً تدكّر الموضوع الثالث.

نكّرته ميشيل. فقالت: «استراتيجية جديدة للتسويق.»

وكان مات يوميئ برأسه كما لو كان يقرُّ بوجهة نظر رئيسه.

أكدت ميشيل الفكرة. فقالت: «وبالإضافة إلى ذلك، من الذي سيهمه الوقت إذا كنت بصدد اتخاذ قرار سيمتد أثره لسنوات؟»

ضحكَ تيم كما لو كان شيء ما تبادر إلى ذهنه للتو. ثم قال: «نعم، أنا لا أهتم بمدة الفيلم، ما دام مثيراً. لقد شاهدتُ فيلم «القلب الشجاع» خمس مرات. في الحقيقة، لقد شاهدته ذات مرة مرتين في يومين متتاليين. وكان ذلك أكثر من ست ساعات أمضيتهَا

جالسًا في حجرة مظلمة، وكنت مستعدًا أن أشاهده للمرة الثالثة في اليوم التالي، لكنني لم أستطع إقناع أي شخص ليأتي معي لمشاهدته.»
لم تستطع صوفيا مقاومة هذه الفرصة لتمزح مع مديرها المالي. فالتفتت إليه قائلة: «شاهدت فيلم القلب الشجاع خمس مرات، ولم تشاهد فيلمي صوت الموسيقى، والأب الروحي؟ أنت غريب، بل غريب جدًا يا تيم.»
ضحك تيم.

أعاد كونر المناقشة إلى مسارها مرة أخرى. فطرح سؤالاً: «كيف تحدّد الموضوعات التي يجب مناقشتها في الاجتماع الاستراتيجي الشهري؟»
انضمّ ويل إلى الحوار مجددًا. فقال: «ربما يكون أفضل وقت لتحديد الموضوعات هو الاجتماع التكتيكي الأسبوعي. فعندما يثير أحدنا قضية على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة، يمكننا وضعها على قائمة الانتظار حتى موعد الاجتماع الشهري التالي.»
تابع كونر حديثه. فقال: «ولكن هناك احتمالاً أن يكون لديك موضوعات عديدة. فكيف ستحدّد أيها يصلح للاجتماع الشهري؟»

تولّى كيسي الإجابة عن هذا السؤال. فردّ قائلاً: «لديّ شعور أن الموضوعات الأهم ستكون واضحة تمامًا. وإذا لم تكن واضحة، فربما نناقش الأمر لبضع دقائق لنرى ما هي الموضوعات الأنسب للمناقشة. ولكنني لا أعتقد أن هناك قواعد ثابتة، فهو أمرٌ خاضع للآراء.»

ومع أنّ ويل كان مرهقًا، فإنه كان يشعر بالحيوية مجددًا. فقد اشترك الفريق كله في الحوار، وكان يبدو أن كيسي قد استعاد بعض ثقته. ولا يستطيع ويل إنكار شعوره بالارتياح لأن نظرياته بدت منطقية.

ولكن بقدر شعوره بالثقة في قدرة المجموعة على فهم نموذج، بدأ ويل يتساءل أيضًا إن كان بإمكانهم تطبيقه قبل أن يتخذ جيه تي هاريسون الإجراء الذي كان يخطّط لاتخاذ، أيًا كان هذا الإجراء.

تنظيم الصراع

واصلَ كيسي الحديث، عاقداً العزم على توضيح الأمر. ومن ثم، قال: «حسنًا، إذن يكون لديكم جدول أعمال فيه بندان أو ثلاثة.»

نكَّره ويل: «ولكن تذكَّر أن بندًا واحدًا يكفي. فأحيانًا يكون هناك بند واحد مهم للغاية، وعليك أن تلتزم بعدم الخروج عنه.»

ردَّ كيسي: «هذا صحيح. على أية حال، كيف تنظَّم الاجتماع نفسه؟»

ابتسمَ ويل. وقال: «نعود الآن إلى تشبيه الاجتماعات بالأفلام. تذكَّروا أن هذا هو الفيلم الروائي الطويل. وأن السبيل لجعله رائعًا هو ...»

تمهَّل، أملًا أن يكمل أحدهم جملته.

ومن بين كل الأعضاء، أجابَ مات: «الصراع.»

فقال ويل: «تمام. هذا الاجتماع يشبه الفيلم الروائي الطويل تقريبًا. ويجب على من يتولى قيادة هذه الاجتماعات تقمص دور المخرج. فعليه أن يشدَّ انتباه الآخرين في تلك الدقائق العشر الأولى، ثم يبحث عن الصراع الفكري، وينتهي به إلى حلٍّ.»

كان كلُّ أعضاء الفريق يدونون ملاحظات الآن.

وبعد أن تشجَّع ويل لما لمسه من اقتناع أعضاء الفريق بنظرياته، تابعَ الحديث. فخطبهم قائلاً: «هل يرغب أحدكم في أن يتحدَّث عن النوع الأخير من الاجتماعات؟ أظن أنني استنفدت الثلاثين دقيقة الخاصة بي بالفعل.»

أخذَ أعضاء الفريق نفسًا عميقًا، وأومئوا بالموافقة. ووافقَ كيسي.

عادَ ويل إلى السبورة، وفجأة شعر بالإرهاق. فحدَّث نفسه قائلاً: «تماسك، لقد اقتربت من تحقيق الهدف.»

اجتماع التقييم رُبْع السنوي المُعقد خارج مقر الشركة

لم يكن لدى ويل طاقة ليسوق المزيد من التشبيهات، ومن ثم بدأ حديثه مباشرةً دون استطراد. فقال: «حسنًا. آخر نوع من الاجتماعات يجب أن تعقدوه هو: التقييم رُبْع السنوي خارج مقر الشركة.» ثم كتَبَ هذه الكلمات على السبورة.

تدخَّلَ تيم قائلاً: «لدينا هذا النوع من الاجتماعات بالفعل. ليس دائماً رُبْع سنوي. ولكننا نَعقد اجتماعاً خارج مقر الشركة نحو مرتين سنوياً.»

وكان ويل قد سمعَ عن اجتماعاتهم التي يعقدونها خارج مقر الشركة. ومن ثم، استحثَّ تيم على الاستمرار في الحديث، فسأله كما لو كان المخبر السري «كولومبو» يستجوب متهمًا مشتتبًا به. «ما الذي تقومون به عادة في هذه الاجتماعات؟»

نظرَ تيم حوله بحثًا عن مساعدة. فجاءه الردُّ من صوفيا. حيث قالت: «نمضي عادةً ليلة أو اثنتين، ربما في سان فرانسيسكو أو مدينة نابا أو تاهو.»

فسأل ويل: «وماذا تفعلون هناك؟»

تيم: «نمضي وقت الصباح في مناقشة أمور العمل، ثم نذهب للتزلج على الجليد، أو نشترك في تذوق أنواع الشراب، ثم نتناول غداءً شهياً. وأحياناً يُحضر كلُّ منهم زوجه أو زوجته أيضاً.»

تدخَّلَ كونر. وقال: «لقد قمنا أيضاً ببعض الأنشطة الجماعية التي تعزِّز روح الفريق، كسباقات تسلق الحبال، والهرم البشري.»

تعالت صيحات الجميع عندما تذكَّروا هذه الأفعال المضحكة.

سبورة ويل التفصيلية: العناصر المفقودة في الاجتماعات

البنية	الدراما
عناوين الأخبار اليومية (خمسة دقائق)	التقارير اليومية
حقات الكوميديا الازتجالية/ دراما الجريمة (ساعة واحدة)	الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية
الفيلم (ساعتان)	الاجتماعات الاستراتيجية الشهرية
المسلسلات القصيرة (ست ساعات أو أكثر)	اجتماع التقييم ربع السنوي المنعقد خارج مقر الشركة

اجتماع التقييم رُبع السنوي المُنعقد خارج مقر الشركة

وقال ويل: «إذن ما الذي تتحدّثون عنه بالضبط في الوقت المخصّص لمناقشة قضايا العمل من الاجتماع؟»

لم يبدو أن أحداً من الحاضرين لديه إجابة. ومن ثمّ، حاول كيسي أن يجيب. فبادر بقوله: «نناقش قضايا شبيهة بتلك التي نناقشها في اجتماعاتنا الأسبوعية. وتحدّث عن الأهداف التي نرجو تحقيقها في العام التالي. مثل أهداف المبيعات. ونسبة الأرباح. وأمور من هذا القبيل.»

كان ويل مستعداً للهجوم. ولكن بلطفٍ. فقال: «حسنًا، لا أعرف الكثير عن الاجتماعات التي تُعقد خارج مقر الشركة. ولكنني أعرفُ مسئولًا تنفيذيًا ممتازًا...» قاطع كونر ليمزح مع ويل. فقال: «هل تتحدّث عن والدتك؟» انفجر الجميع في الضحك. ابتسم ويل خجلًا. وقال: «نعم، إنها أُمي.» ضحك الفريق.

أخبرهم كيسي: «جديرٌ بالذكر أن والدة ويل قد تولّت إدارة جميع أنشطة مصنع السيارات في فريمونت طوال ثماني سنوات؛ إنها مسئولة إدارية حازمة ونافذة البصيرة.» كان ويل يشعر بالحرج، فاستأنف الحوار. وتابع قائلاً: «على أية حال، إنها ترى أن هذه الاجتماعات أنشطة لا طائل من ورائها. وتراها إهدارًا للوقت.»

اعترضت ميشيل. وقالت: «لا أتفق مع هذا الرأي، أعتقد أن التنفيذيين الذين يمضون الوقت بعيدًا عن عائلاتهم، ويضحون من أجل عملهم، يحتاجون لقضاء بعض الوقت بعيدًا عن العمل، والتعرف على عائلات بعضهم البعض، وتعميق العلاقات الشخصية والاجتماعية فيما بينهم. أعتقد أن الأمر يستحق العناء.»

بدأت الدهشة على ويل من تعليق ميشيل. وقال: «هي لم تقل قط إن مثل هذه الاجتماعات التي تُعقد خارج مقر الشركة إهدارٌ للمال. بل قالت إنها إهدار لفرصة إجراء عدد من أكثر الحوارات أهمية لأي فريق تنفيذي.» فسألته ميشيل: «ماذا تقصد؟»

ويل: «إن اجتماع التقييم رُبع السنوي الذي يُعقد خارج مقر الشركة يعد فرصة للخروج من دائرة الروتين اليومي والأسبوعي والشهري، ورؤية الأمور عن بُعد.» ميشيل: «تقييم ماذا؟»

للمرة الأولى، قرأ ويل مباشرةً من الملاحظات المدوّنة لديه. فقال: «حسنًا، الاستراتيجية. والوضع التنافسي. وروح الفريق. والعلاقات بين أعضاء الفريق التنفيذي. والأفضل أداءً.»

والأقل أداءً بين الموظفين. ورضا العملاء. نستطيع مناقشة كل الأمور التي تؤثر تأثيراً بعيد المدى على نجاح الشركة. الأمور التي لا تستطيعون مناقشتها في الاجتماعات الأسبوعية أو الشهرية.»

سأل مات السؤال المعتاد، لكنه طرحه هذه المرة بأسلوب أطف. فقال: «لا أقصدُ أنَّ هذه الاجتماعات غير مهمة. ولكن كم تحتاج من الوقت لعقد اجتماع تقييم رُبع سنوي خارج مقر الشركة؟»

تمهّل ويل. ثم قال: «لست متأكدًا.»

ولكن كيسي كان متأكدًا. فقال: «يعتمد ذلك على قائمة البنود التي نحتاج لمناقشتها؛ ربما نحتاج يومين.»
أجفل مات.

قال كيسي: «ولكنك إذا فُكرت في الأمر ملياً، فستجد أننا لن نحتاج إلّا إلى ثمانية أيام كل عام. من إجمالي ٢٤٠ يوم عمل؟ أي ٣٪ على الأكثر.»
تابع مات بإصرار. وأضاف: «ولكن، يومان كاملان؟»

كان كيسي الآن قد اقتنّع تماماً بالفكرة. فقال: «نعم. نحتاج إلى يومين كاملين لنعرف من أفضل موظفينا، وكيف نرفع كفاءة المتكئين أو نخرجهم من المنظومة. يومين لندرس تحركات شركتي «جو بوكس» و«جيم ستار». يومين نتبادل فيهما المشورة والنقد. يومين لنرى ما إذا كانت استراتيجيتنا لا تزال فعالة.»

صوفيا: «مرة أخرى، هل يوجد شيء آخر نقوم به أهم من ذلك؟» ضحكت بصوت عالٍ. ثم تابعت: «لا أعرف ما رأيكم، ولكنني أشعر بالخجل لأننا لا نقوم بذلك بالفعل.»
بدا الجميع متفقين على ذلك، بمنّ فيهم مات.

رفع كيسي يده وتحدّث. «لا أعرف ماذا ترون، ولكنني أعتقد أنه من الصعب عليّ أن أقوم بدور المنظّم في هذه الاجتماعات إلى جانب المشاركة فيها. ما رأيكم جميعاً في استقدام استشاري للمساعدة؟»

سأل كونز: «أتقصد اجتماعات التقييم رُبع السنوية التي تعقد خارج مقر الشركة فقط، أم الاجتماعات كلها؟»

فقال كيسي: «حسناً، أقصد الاجتماعات التي تُعقد خارج مقر الشركة، ولكن ربما يجب أن نفكر في الاجتماعات الأخرى أيضاً.»

تحدّثت ميشيل أولاً. فقالت: «أعتقد أن الحصول على مساعدة الاستشاري في الاجتماعات رُبْع السنوية سيكون أمرًا جيدًا. ما دام الشخص الذي نستعين به يتقن عمله، ولا يحاول إثبات مدى نكائه.»

وافق الجميع، وراح كلُّ منهم يتذكّر مَنْ عرفهم من المستشارين السيئين. قال كيسي: «أعرف شخصًا بارعًا في مثل هذه الأمور.» أعلن كيسي ذلك بحماس. وأضاف: «وهو يستغرق بعض الوقت لاستكشاف الشركة، لكنه لا يتدخل في كل شيء. إنه يقدّم العون فقط بطريقة تكاد تكون خفية.»

أراد ويل توضيحًا أكثر. ومن ثمّ، سأل: «وماذا عن بقية الاجتماعات؟» فهزّت ميشيل رأسها وقالت: «لا أعتقد ذلك. فالاجتماعات اليومية والأسبوعية لا تحتاج إلى تنظيم من أحد سوى كيسي. أما الاجتماعات الشهرية، فلا أعرف. يبدو أننا سنحتاج دائمًا إلى تدريب شخص من خارج الشركة.» وافق مات قائلاً: «نعم. سيكون من الأفضل أن يتولى هذا الأمر شخص من داخل الشركة. شخص مثل ويل.»

لم يقل أحد شيئًا، ولكن كلّ فرد بالقاعة أدرك أهمية ما قام به زميلهم المتشكك لتوه. فاعترافه بأن ويل يضيف قيمة للشركة كان أمرًا عظيمًا. نظر كيسي في ساعته، ثم إلى ويل. وقال: «أعتقد أنه حان الوقت الآن للعودة إلى جدول أعمالنا الأساسي.» وكان تعليقه سؤالًا موجّهًا إلى ويل أكثر من كونه إعلانًا بانتهاء الاجتماع.

كان باستطاعة ويل الاستمرار، ولكنه كان سعيدًا جدًا لانتهاء الاجتماع بنتيجة إيجابية. فقال: «نعم، أعتقد ذلك أيضًا. لقد تناولنا تقريبًا الأنواع الأربعة من الاجتماعات.» ومع تحوّل دفة الحوار، شعر ويل بارتياح. ولكنه كان يتمنّى لو أن لديه ثقة أكبر في قدرة كيسي وفريقه على تطبيق هذه الأفكار حقًا في غيابه، والأهم من ذلك أن تُطبّق قبل موعد الاجتماع الذي سيحضره جيه تي هاريسون وويد جاستن.

ضباب شيكاغو

بعد يومين، وجدَّ ويل نفسه يسير على الرصيف البحري على بحيرة ميشيجان عند منتصف الليل، حائرًا ومهمومًا. هل كان ذلك لأنه لم يمنح كيبي إلا فرصة متوسطة للبقاء في الأسابيع القليلة القادمة؟ أم لأنه بدأ يتساءل عن الخطوة التالية في حياته العملية؟ أم لأن مؤهلاته الشخصية أعلى من متطلبات الوظيفة؟

مهما كان الأمر، لم يكن ويل يحب الشعور بأن حياته أصبحت خارج نطاق سيطرته. ولم يكن ليترك نفسه يتخبَّط طويلاً، ولذا أخذ يفكّر في الخيارات المتاحة لديه. إذا ظلَّ في شيكاغو لأسبوع آخر، كما هو مقرَّر، فسوف يجن جنونه. والأهم من ذلك، أن كيبي سيبدل أقصى ما بوسعه لتطبيق الخطة الجديدة للاجتماعات وربما يفشل. وإذا غادر شيكاغو قبل الموعد المحدد، فسيضع بعضَ زملائه في المعرض التجاري في موقف صعب نوعًا ما. وربما يُغضب كيبي كذلك.

ولكنه برَّر لنفسه الأمر قائلاً: «ولكن، إذا كان الأمر يتعلق بالحفاظ على وظيفة كيبي، فإنه يستحق المخاطرة.»

وفي صباح اليوم التالي كان ويل على متن طائرةٍ متجهة إلى كاليفورنيا.

الجزء الخامس

الحلُّ

لا شيء لنخسره

كان كيبي قد غادر بالفعل عندما وصل ويل إلى الشركة في ساعة متأخرة من ظهر ذلك اليوم. ومن ثم، ذهبَ ويل إلى مكتبه وأخذَ في إعداد وثيقة تُلخّص نظريته الخاصة بالاجتماعات. وكان ويل مصمماً على أن يعيد شرح أفكاره لكيبي وفريقه، حتى يكون من السهل عليهم الالتزام بالخطة عند وصول جيه تي هاريسون وويد في الأسبوع التالي. كان ويل لا يزال في انتظار كيبي، وبدأ يشعر بالتوتر؛ إذ كيف سيفسّر عودته من شيكاغو. وكان من ناحية أخرى يفكّر في أنه لا يحتاج في الواقع إلى هذه الوظيفة. فكان يقول في نفسه: «فليفصلوني إذن، لكنني سأظل قادراً على معاونة كيبي في الاستعداد للاجتماع.»

ولكن هل سيسمحون له بذلك؟ هل سيسمح له كيبي بذلك؟ وتساءلَ ويل بصوت عالٍ: «كيف وضعتُ نفسي في هذا الموقف؟»
«أبني موقف؟»

كان هذا كيبي، وأفزَع سؤاله ويل، فأجفلَ وكادَ يسقط من مقعده. حاولَ ويل أن يستعيد اتزانه. وقال: «لم أركَ عند وصولك. لقد أفزعتني.» عدلَ كيبي السؤال. فسأله: «ما الأمر يا ويل؟» نهضَ ويل. وقال له: «فلنتحدّث عن هذا الأمر على انفراد.» ومن ثم، ذهباً إلى مكتب كيبي وأغلقا الباب. وقبل أن يتمكّن كيبي من الجلوس، انطلقَ ويل في حديثه. فقال له: «الأمرُ وما فيه أنني لا أكرث بهذه الوظيفة.»
علت الدهشة وجه كيبي.

ولكن سرعان ما أوضح ويل الأمر. فقال له: «أقصد أنني أكرث بها كثيرًا. ولكنني لا أهتم إذا فصلتني. أنا فقط أريد أن أساعدك كي لا تفقد عملك.»

تحركت مشاعر كيسي وسعد بهذا الاهتمام، لكنه جزع قليلاً بسبب التعبير الصريح عن موقفه الحرج. إن امتناع الجميع عن التلفظ بكلمات تصف صعوبة موقفه كان يخفف عليه — نوعًا ما — وطأة الأمر.

لم ينتظر ويل حتى يرد كيسي. فقال: «اسمع، أنت تستحق البقاء في هذه الشركة. وإذا كان ذلك سيتوقف على اجتماع واحد، فلماذا — بحق السماء — أتركك وأمكث في شيكاغو أوزع الكتيبات الدعائية والهدايا العديمة القيمة على الصحفيين العاملين في مجال التكنولوجيا؟»

سأل كيسي: «وما الفرق يا ويل؟ ألا تعتقد أنه اتخذ قراره بالفعل؟» بدا كيسي غاضبًا بشدة الآن، ولكنه لم يكن غاضبًا من مساعده.

ردّ ويل: «لا أعتقد ذلك.» ولم يكن ويل يعرف هل كان هذا اعتقاده حقًا، ولكنه شعر أن كيسي كان بحاجة إلى سماع ذلك. فتابع قائلاً: «وحتى إذا كانت هناك فرصة ضئيلة لتغيير رأيه، فلماذا لا نبذل كل ما في وسعنا لاغتنامها؟»

كانت كلمات ويل قد هزت رئيسه. ونظرًا للتشابه بين نظرات وأسلوب ويل ووالده، فلم يكن غريبًا أن هذا الموقف ذكّر كيسي بأسلوب كين بيترسون في تقريره في ملعب الجولف.

أوماً كيسي ببطء. وقال: «إذن ماذا ترى؟»

تصاعد الأحداث

على مدى الساعات القليلة التالية، استعرض ويل وكيسي وثيقة الاجتماع التي أعدها ويل، واستغرقا في التفكير في عقلية جيه تي هاريسون وويد ونواياهما، وناقشا التحديات المحتملة التي قد تعترض نجاح الفريق في الاجتماع الذي اقترب موعده.

طرح كيسي السؤال الأهم. فقال: «إذن ماذا سيكون نوع الاجتماع؟»

كان ويل منهكًا تمامًا وجائعًا، فلم يبدُ أنه قد فهم السؤال.

فأوضح كيسي قائلاً: «هل سيكون اجتماعًا تكتيكيًا أسبوعيًا، أم اجتماعًا استراتيجيًا شهريًا، أم تقييماً ربع سنوي يُعقد خارج مقر الشركة؟ إنه بالتأكيد لن يكون اجتماعًا يوميًا.»

تدبّر ويل الأمر لحظة. ثم قال: «أعتقد أنه يجب أن يكون ...»

قاطعته كيسي. فقال: «اجتماعًا استراتيجيًا شهريًا.»

أوماً ويل، وكان سعيدًا عندما تبين له أنه ورئيسه كانا على اتفاق. قال ويل: «أوافق،

ولكن أخبرني عن تصوّرِكَ للاجتماع.»

قال كيسي: «حسنًا، سيكون لدينا ساعتان أو ثلاث، وهذا يناسب الاجتماع الشهري.

والأهم من ذلك هو أننا لن نترك انطباعًا قويًا لدى جيه تي هاريسون إذا قمنا بجولة

خاطفة أو اجتماع تقييمي.»

كان ويل قد بدأ يعتقد أنهم ربما يمكنهم النجاح.

تابع كيسي. فقال: «سنحتاج إلى التعمق كثيرًا في بعض القضايا المهمة، ونُظهر له أن

لدينا الحماس والجدية التي ربما يبحث عنها.»

الاجتماعات القاتلة

أدركَ ويل في تلك اللحظة أمرَيْن. الأمر الأول: هو أن كيسي فهم النظرية بالفعل واقتنع بها. والأمر الثاني: هو أنه تجاوز حالة الغضب من جيه تي هاريسون وتحوّل إلى الرغبة المُلحّة في الفوز.

كان ويل وكيسي جائِعَيْن تمامًا الآن، ومن ثمّ غادرا المكتب وذهبا إلى شارع كانري رو لتناول العشاء. وأمضيا الساعتَيْن التاليتَيْن في محاولة تحديد الموضوعات التي يجب طرحها.

مناورات الإعداد

في صباح اليوم التالي، دعا كييسي إلى عقد اجتماع خاص لكل مرءوسيه المباشرين. فاعترض كلُّ من مات وتيم لأنهما كانا قد أعدَّا جداول أعمالهما لهذا اليوم بالفعل. وعلى غير العادة، طلبَ منهما كييسي مباشرةً أن يغيِّرا الجداول ويحضرا في الموعد المحدد بالضبط. وعندما وصلَ الجميعُ إلى قاعة الاجتماعات، بدأ كييسي وقائع الجلسة.

كييسي: «من العجيب أننا نعقد هذا الاجتماع بغرض الحديث عن اجتماع آخر. فكما تعلمون، سيحضر جيه تي هاريسون وويد إلى هنا الأسبوع المقبل ليتابعا اجتماع الفريق، وكما تعلمون أيضًا، فأنا أتعرض فيما يبدو لبعض الضغوط. ولكنني لا أودُّ أن أتحدّث عن ذلك الأمر مرة ثانية.»

فنظر التنفيذيون أحدهم إلى الآخر في ارتباك.

أوضح كييسي: «ما أقصده هو أننا يجب أن ننسى أي هواجس أو مخاوف لدينا بشأن ما يحمله المستقبل؛ لأننا ليس لنا أي سلطان على ذلك.» توقّف ثم تابع: «فليس في مقدورنا سوى جعل اجتماع الأسبوع القادم أفضل اجتماع عقدناه على الإطلاق.»

بدا على وجوه الحاضرين أنهم فهموا مقصد كييسي الآن.

جاء أول تعليق من جانب تيم. فقال: «إذن، نحن مجتمعون الآن لمناقشة ما سنقوله الأسبوع القادم، وكيف نرتّب الأمور.» كان هذا تصريحًا، ولكن كييسي كان يدرك أنه كان يقصد به توجيه سؤال.

قال كييسي: «لا. أريد أن أوضح هذا الأمر جيدًا. لن نقدّم عرضًا مسرحيًا الأسبوع المقبل. وما سنقوم به الآن ليس بروفة. بل سنستعد، ثم سنذهب إلى الاجتماع ويشدُّ كلُّ منا من أزر الآخر لإنجاح المهمة.»

دبّت الروحُ في الفريق فجأةً، ورأى ويل أن ذلك كان مزيجًا من الإثارة والخوف.

رفعَ مات يده. وقال: «ماذا تعني بالضبط؟»
فردَّ كيبي قائلاً: «لست متأكداً بعد. وهذه هي الفكرة. اليوم سنحدّد كيف سيبدو
جدول أعمالنا، ثم نذهب ونجري البحث المطلوب لكي نعود الأسبوع المقبل مستعدين
لنرقص على إيقاعات الروك أند رول.»

ضحك الجميع على جرأة كيبي غير المعتادة.
ولم يترك كونر هذه الفرصة لممازحة رئيسه فقال: «روك أند رول؟»
ابتسم كيبي، وشارك فريقه الضحك مما قاله. ثم قال: «حسناً، ربما لا تكون هذه
طريقتي في الحديث.»

وعندئذٍ تذكّر ويل مجدداً لماذا أحبّ هذا الرجل حباً جماً.
تابع كيبي. فقال: «ولكن لا يغيّر هذا ممّا أقصده. فنحن سنستعد لعقد اجتماع
استراتيجي شهري قوي ومثير وفَعَال.»
تجهم تيم. وقال: «إذن لن نُجري الجولات الخاطفة وكل تلك الأشياء؟»
فهزّ كيبي رأسه. ثم قال: «لا. سيكون اجتماعاً استراتيجياً، وسينحصر في موضوعين.
ويجب أن نتفق عليهما الآن.»

كان أعضاء الفريق في انتظار مَنْ سيبدأ منهم بالكلام، ولذا اقترح ويل فكرة.
«فليكتب كلُّ منكم قضية واحدة يعتقد أنها مناسبة للمناقشة في اجتماع الأسبوع المقبل.»
وأضى التنفيذيون جزءاً من الدقيقة في التفكير والكتابة، ثم طلب كيبي سماع
أجوبتهم.

مات: «المنتج القادم.»

صوفيا: «التوسّع في ألعاب الفيديو السائدة في السوق.»

ميشيل: «شراء أسهم شركات منافسة.»

تيم: «وقف التعيين في غير وظائف المبيعات.»

كونر: «زيادة مرتبات الفريق التنفيذي بنسبة ٤٠٪.»

لم يستطع كونر منع نفسه من المزاح. لكن كانت لديه فكرة مهمة.

كونر: «تخصيص ميزانية الإعلانات لرعاية إحدى دورات اتحاد لاعبي الجولف

المحترفين.»

أوضح ويل: «حسناً، قبل أن نجري الاقتراح، أريدُ من كلِّ منكم أن يوضّح لنا في
ستين ثانية لماذا يعتقد أن فكرته تستحق أن تُطرح للمناقشة.»

على مدى الدقائق العشر التالية تقريباً، عرض التنفيذيون موضوعاتهم، وكانوا يستحثون بعضهم بعضاً أحياناً على تقديم مزيد من التوضيح. وأخيراً، وبعد أن انتهوا، حسم كيسي الأمر. فقال: «فليكن لكلُّ منا صوتان. يمكنكم استخدامهما لدعم فكرة واحدة، أو توزيعهما على فكرتين. ولكن، بشرط عدم تصويت أي منكم لفكرته الخاصة.» بعد التصويت، كان هناك تفضيلان واضحان: التوسُّع في ألعاب الفيديو السائدة، ورعاية إحدى دورات اتحاد لاعبي الجولف المحترفين.

أعلن كيسي: «إذن فلتكن هذه هي موضوعاتنا. كان لدينا جميعاً فرصة للإسهام بموضوع، ولذا يجب ألا نعود ومنتقد أنفسنا. ما ينبغي لنا القيام به الآن هو الانطلاق وإجراء أي بحث نحتاجه لنكون مستعدين بحلول الأسبوع القادم لإنهاء المناقشات. هل لديكم أي أسئلة؟»

لم يبدُ أن أحداً لديه سؤال، حتى رفع تيم يده. وقال: «نعم، أعتقد أننا يجب أن نُكَلِّف شخصين يكون كلُّ منهما مسئولاً عن أحد الموضوعين، من حيث تنظيم البحث وطرح الموضوعات الأسبوع القادم.»

وافق كيسي قائلاً: «هذه فكرة عظيمة.» ثم أضاف: «أعتقد أنه من المنطقي أن تتولَّى أنت موضوع رعاية إحدى دورات اتحاد لاعبي الجولف المحترفين، وأنتِ يا صوفيا عليكِ تولي موضوع التوسُّع في الألعاب. لماذا لا يلقي كلُّ منكم نظرة أولية على متطلبات البحث، ثم نتحدَّث غداً أثناء اجتماعنا اليومي عن توزيع الأدوار؟»
توقَّفت برهة. ثم تابَع: «حسنًا، لنعد جميعاً إلى العمل.»
وبينما كان الفريق يتجَه صوب الأبواب، تساءل ويل: «هل هذه هي نفس الشركة التي التحقتُ بها منذ شهرين؟»

البحث

على مدى الأسبوع التالي، خصَّص كونر وصوفيا وزملاؤهما – المقسَّمون إلى فرق الآن – جزءاً كبيراً من وقتهم لاستعراض أرقام المبيعات، والنظر في الميزانيات السابقة، وإجراء دراسات غير رسمية لمجموعة منتقاة من البائعين والعملاء.

وباستثناء حضور الاجتماعات اليومية، ظلَّ كيسي بعيداً عن العمل، حيث أراد أن يحتفظ ببعض الحيادية حتى يكون موضوعياً وواضحاً بقدر الإمكان يوم الاثنين القادم. وبدلاً من ذلك، أمضى هو وويل معظم الوقت في الحديث عن الدور الذي يجب على كيسي القيام به في الاجتماع.

وبالإضافة إلى البحث نفسه، كان يحدث شيءٌ مثير لاهتمام الفريق في الوقت الذي كانوا يستعدون فيه ليوم الاجتماع. لقد بدأت معنوياتهم ترتفع نوعاً ما.

وفي مراتٍ عديدة، طلبت صوفيا وكونر جلب وجبة العشاء إلى الشركة حتى تتمكَّن فرقه من البقاء وبلورة النتائج التي توصلوا إليها. وازداد التفاعل في الأروقة بين التنفيذيين وأعضاء فرق عملهم الذين أصبحوا مشاركين في البحث. وأحياناً كانت تنشب خلافات عفوية بين بعض الموظفين فيما يتعلق بمن سيتمكَّن من التوصل أولاً إلى كشف معلومة عن المنافسين.

تغيَّرت الشركة نتيجة لهذا النشاط الجماعي، مع أن هذا التغيير لم يكد يكون ملحوظاً. ومع ذلك، لم يعرف أيُّ من الموظفين بالخطر الذي يتهدَّد كيسي، والذي دفعه لأن يدعوهم جميعاً إلى التحرك.

وبعد ظهر يوم الجمعة، دعا كيسي أعضاء الفريق إلى مكتبه لإجراء حوار سريع. وفُوجئ عندما وجد أن حماسهم قد تبدَّد.

سأل كيسي: «ما الخطب؟»

بدأت صوفيا. وقالت: «حسنًا، لا يمكنني التحدُّث بالنيابة عن فريق كونر، ونظن أننا توصلنا إلى اتفاق الآن. ولكننا منقسمون الآن كما كنا قبل أن نبدأ كل ذلك.»

كان كونر يُومئ برأسه. وقال: «أرى أن هذا صحيح إلى حد ما بالنسبة إلينا أيضًا. ولكن الأهم من ذلك أنني أحشى أن بياناتنا ليست نهائية. ولا نعتقد أن بإمكاننا التوصل إلى توصياتٍ ملموسة قبل يوم الاثنين.»

قال كيسي: «أعتقد أنكم نسيتم أهمية ما تقومون به يا رفاق.» ابتسم كيسي. ثم تابع: «لا يهمني إن لم يكن لديكم اقتراح ملموس. ولا يقلقني على الإطلاق أنكم لا تتفقون حول ماهية القرارات الصائبة. في الحقيقة، كنت سأقلق لو أنكم كنتم متفقين.»

كانوا مرتبكين، ومن ثم واصل كيسي حديثه.

«هذا هو الغرض الأهم للاجتماع. إنني متشوق للحضور وخوض النقاش والحصول على بعض البيانات لاختبار مناقشاتنا بناءً عليها. ولكن في النهاية، لا يوجد برنامج حسابات أو عملية حسابية لاتخاذ القرارات نيابةً عننا. فالأمر يستند في النهاية إلى حُسن التقدير. وهذا هو الجزء المثير من الموضوع.»

أبلى كيسي بلاءً حسنًا في إخفائه أية مخاوف لديه بخصوص اجتماع يوم الاثنين. وبالتأكيد كانت لديه بعض المخاوف.

قال كيسي: «حسنًا إذن. سأراكم جميعًا يوم الاثنين. فلنعدُّ أنفسنا للانطلاق.»

ومع أنه بدد بالتأكيد بعض المخاوف التي حملها التنفيذيون معهم إلى الاجتماع، إلا أن شعورًا بالذعر ساد القاعة، لا شك، في تلك اللحظة.

ورأى ويل أنهم جميعًا كانوا يفكِّرون في نفس الشيء. وتساءل: «تُرى، هل سيكون هذا الاجتماع هو آخر اجتماعاتنا؟»

إحماء ما قبل الاجتماع

استيقظ كيسي فجر يوم الاثنين ولم يستطع معاودة النوم. وما لم يكن يعرفه هو أن ويل كان مستيقظًا ويمكنه الاتصال به، حيث كان متوترًا كرئيسه تقريبًا. وقبل الساعة السابعة والنصف، كان كيسي جالسًا إلى مكتبه، لا يدري ماذا يمكنه أن يفعل. وصل ويل بعد عشر دقائق. واتجه نحو مكتب كيسي مباشرةً. فاستقبله كيسي بخير. وقال: «لن يأتي.»

نُهلَ ويل. وعلى الفور، سأله: «جيه تي هاريسون؟» ردَّ كيسي: «لا، بل ويد. لقد تركت مساعدته رسالة صوتية لي في الساعة الخامسة والنصف صباح اليوم.»

سألَ ويل: «ماذا قالت؟» كيسي: «لم تقل سوى إنه قرَّر أن لديه أولويات أخرى وربما لا يستطيع الحضور.» كان ويل مفعماً بالأمل، فقال: «هذه أخبار جيدة، أليست كذلك؟» كيسي: «كان من الممكن أن تكون أخبارًا جيدة، لكنها قالت إن جيه تي هاريسون سيأتي وإن ويد لديه ثقة تامة في حكمه.» أرادَ ويل أن يطلب من كيسي ألا يقلق؛ فقد كانت رسالتها إشارة إيجابية بالفعل. لكنه لم يشأ أن يهين ذكاء رئيسه.

وعلى مدى نصف الساعة التالي، تحدَّث الصديقان عن كل شيءٍ ما عدا الاجتماع. في الواقع، لم يتحدَّثا عن العمل على الإطلاق. فقد تحدَّثا عن مونتيري وعائلتهما وكنائسهما والأحداث الجارية ولعبة الجولف والمناخ؛ تحدَّثا عن كل شيءٍ ما عدا الشركة. كان ويل سعيدًا أنه ألهى رئيسه. فقد كان يدرك أنَّ لا شيءٍ في مقدور كيسي أن يفعله من أجل الإعداد للاجتماع سوى الاسترخاء.

ولكن مثلما كان يفعل عندما كان يلعب الجولف على المستوى الاحترافي، بدأ كيسي يشعر بالضغط. فمهما كان مدى الاسترخاء الذي يشعر به لاعبُ الجولف قبل أية مباراة، فإنه عندما يحين وقت أول ضربة يشعر — مهما كانت ثقته بنفسه — ببعض التوتر. وقبل انطلاق الاجتماع بخمس عشرة دقيقة، لم يكن كيسي يشعر بثقة كبيرة. وطلب بلطف من ويل أن يتركه بمفرده قليلاً.

وعلى مدى الدقائق العشر التالية، جلس كيسي في مكتبه وتساءل كيف سيبدو الأمر إذا غادر مكتبه الآن للمرة الأخيرة. وازداد توتره لدرجة أنه ظن أنه ربما يكون مريضاً. وتساءل: «ما الخطأ الذي ارتكبته؟» واتصل بزوجته لكنها لم ترد سواءً على الهاتف المنزلي أو هاتفها المحمول. ثم عاود التساؤل: «كيف سمحتُ بحدوث ذلك؟»

وقبل أن تزداد حدة هذا الشعور لدى كيسي، دخل كونر وصوفيا إلى مكتبه. وكانت الساعة العاشرة إلا خمس دقائق. وقد جاء ليصطحبا رئيسهما إلى الطابق العلوي.

الاجتماع المرتقب

عندما وصلوا، كان جيه تي هاريسون جالسًا بالفعل، لكنه لم يُحَيِّ أحدًا في القاعة. كان يتحدث عبر هاتفه المحمول وبدا مبتهجًا على نحو ملحوظ.

وعندما استقرَّ الجميعُ في مقاعدهم في تمام الساعة العاشرة، أنهى جيه تي هاريسون حديثه مع الطرف الآخر على الخط بحماس: «يجب أن أنهى المكالمة الآن. نعم، كان من دواعي سروري أنا أيضًا أن أتحدَّث إليك. شكرًا. إلى اللقاء.»

تمنَّى ويل أن يستمر مزاج جيه تي هاريسون على هذا المنوال في الاجتماع، وظنَّ أن ذلك كان إشارة جيدة لما هو متوقَّع خلال الساعتين القادمتين. لكنه لم يكن كذلك.

فما إن أغلق جيه تي هاريسون هاتفه، التفت إلى كيسي ونظر إليه للمرة الأولى. وبدا أن مزاجه الإيجابي قد اختفى فجأة. وقال: «صباح الخير»؛ وخلت نبرة حديثه من أي ود أو فتور.

ردَّ كيسي بنفس النبرة التي تحدَّث بها جيه تي هاريسون، وبدأ الاجتماع. قال كيسي: «حسنًا، لدينا موضوعان للمناقشة وساعتان للانتهاء منهما، لنبدأ إذن. لماذا لا تبدئين أنتِ يا صوفيا؟»

تنحنحت صوفيا. وبدت متوترة على نحو غير مسبوق. فقالت: «المسألة التي بحثناها هي: هل يجب أن نبدأ في تصميم مزيد من الألعاب التقليدية أم لا؛ تلك الألعاب التي تستهدف ذلك النوع من الأطفال الذين يمثلون الشريحة الأسرع نموًّا في السوق.»

لم ينتظر كيسي حتى تُكْمَل. وقال: «إذن بماذا تُوصين؟» نظرت إليه صوفيا مندهشة. ثم تمت قائلة: «حسنًا، كما ذكرتُ لك يوم الجمعة، أنا لست متأكَّدة أن ...»

قاطعها كيسي. فقال: «أعلم. ولكن إذا كنتِ ستقدمين توصية الآن، فماذا ستكون؟ أنا لا أبحث عن إجابة صريحة عن هذا السؤال. أريد فقط أن أعرف وجهة نظرك.»
 بدا أن صوفيا ليس لديها ثقة في إجابتها. وذلك حين قالت: «حسنًا، أظن أنه يجدر بي القول إننا ينبغي أن نفكر في بعض الألعاب الجديدة التي تلقى رواجًا كبيرًا في السوق، ولكن في الوقت نفسه يجب ألا نتمادى كثيرًا في التخلي عن منتجاتنا القديمة.»
 ابتسم كيسي، ثم ردَّ على رئيسة المبيعات. وقال: «مهلاً يا صوفيا، أنت لستِ بصدد دعاية انتخابية، أيجب أن نتوسَّع أم لا؟»

فلم تعرف صوفيا ماذا تقول. ونظرت إلى فريقها.
 حاول تيم مساعدتها. فقال: «حسنًا، لقد كنت في فريق عمل المشروع مع صوفيا، ولكننا لم نتفق بالضرورة. أنا شخصياً لا أعتقد أننا يجب أن نتوسَّع؛ وليس هذا بسبب الخوف من إضعاف منتجاتنا القديمة، بل لأن ذلك سيجعلنا في وضع منافسة مع أقسام أخرى في شركة بلاي سوفت.»
 قال ويل: «ومنْ يهتم بذلك؟»

صار كيسي قلقاً فجأة من أن يوجَّه مساعده حديثاً غاضباً ومطوَّلاً. لكنه رأى أن محاولة التدخل ربما تجعل الأمور أسوأ. ومن ثم طلب توضيحاً.
 كيسي: «ماذا تقصد؟»

أخذ ويل نفساً عميقاً. ثم قال: «ما أقصده هو أنه سيجري تقييمنا كقسم. وهذا يعني أننا يجب أن نحقق نمواً في عائداتنا وحصتنا من السوق. فما دامت الشركة تقيِّم أداءنا بهذه الكيفية، يجب أن ندير عملنا بهذه الطريقة.»
 لم يدرُ أحدٌ وجهه ناحية ويل في الحقيقة، ولكن الحضور ألقوا نظرة سريعة على جيه تي هاريسون ليروا كيف سيرد. ولكن، فيما عدا كيسي الذي تدخل ليستحث نقاشاً حوارياً.

كيسي: «هل يتفق أحدكم مع ويل؟»
 كان الصمت يسود القاعة، باستثناء صوت احتكاك القلم بالورق أثناء تدوين جيه تي هاريسون لملاحظاته.

تحدثت صوفيا مجدداً. فقالت: «أنا أتفق معه. أعتقد أن علينا القيام بما يتحتم علينا أن نفعله.»

لم يفقد كيسي حماسه أو شجاعته بسبب المناقشة الجدلية المحتملة. فتابع قائلاً: «حسنًا، أريد أن أسمع رأي الجميع حول هذه المسألة، ولكنني سأكون صادقاً فيما يتعلق

بوجهة نظري.» ونظرَ في ساعته، ثم استمر: «الساعة الآن العاشرة وسبع دقائق. أنا لا أؤيد هذا النوع من التوسُّع، ولكن ليس بسبب المنافسة الداخلية المحتملة. فما دامت الشركة تنظرُ إلى أمورِها المالية على مستوى الأقسام بشكلٍ بحت، أعتقدُ أن ويل وصوفيا محقان. وبالمناسبة، أتمنَّى أن يتغيَّر ذلك ونبدأ في النظر إلى الشركة نظرةً شاملة ككيانٍ واحدٍ يوماً ما في المستقبل.»

كان جيه تي هاريسون يدوِّن ملاحظاته بسرعة أكبر الآن. تابعَ كيسي. فقال: «يستند اعتراضى على التوسُّع إلى ضرورة الحفاظ على تميُّزنا التنافسي ومكانة منتجاتنا. أعتقدُ أننا إذا فقدنا تركيزنا، فسنصبح كالأخرين. ومن ثم، لن يكون لدينا أية ميزة على الإطلاق.»

الآن تدخل تيم. وقال: «ولكن الأرقام تقول إننا يجب أن نفعل ذلك. فالسوق بوجه عام سوف ينمو بنسبة ١٥٪ على مدى السنوات الخمس القادمة. في حين سينمو السوق الذي نستهدفه بنسبة ٢ أو ربما ٣٪.»

طرحَ مات سؤالاً فقال: «ولكن ما عدد المبادرات الأخرى التي يمكننا اتخاذها؟» ثم أضاف: «أعلم أنكم سمعتموني أقول ذلك من قبل، ولكنني أخشى ألا نستطيع الحفاظ على نفس مستويات الجودة لدينا حالياً.»

التفت كيسي إلى رئيسة قسم الموارد البشرية. وقال: «ماذا تعتقدان يا ميشيل؟» كانت ميشيل تحس بالخجل الشديد. ومن ثم، قالت: «لا أدري بالضبط. ولكن بالنسبة إلى الموظفين، أعتقد أن بعض الأشخاص سيتحمسون. وسيشعر بعضهم بالإحباط. لا سيَّما الموظفون القدامى.» ثم طلبت ميشيل طلباً أذهل الجميع. وذلك حين قالت: «أودُّ أن أستمع إلى رأي جيه تي هاريسون في هذا الشأن.»

التفت الجميعُ إلى زائرهم كما لو كانوا يحضرون مباراة تنس وأن الكرة ضُربت نحوه لتوها.

واصلَ جيه تي هاريسون تدوين ملاحظاته حتى أتمَّ جملة، ثم نظر إلى أعلى. وقال: «لا أدري.»

قالت ميشيل: «ولكن من المؤكَّد أن لديك بعض الأفكار بهذا الشأن.» كان كيسي متأكِّداً أن تعليقاً كهذا لا يخرج إلا من ويل، ولذا أدهشه أن جاء من ميشيل مرة أخرى. نظرَ الفريقُ إليها كما لو كانت تلقي بنفسها على قنبلة. ولكن بدلاً من وقوع انفجار، حدث ما هو أسوأ. فقد جاء ردُّ جيه تي هاريسون دون تأثر: «لا، أنا لا أدري حقاً.» وواصلَ الكتابة.

كان كيسي هادئاً ورابط الجأش على نحو ملحوظ. وقال: «حسناً إذن. يبدو أننا بحاجة إلى اتخاذ قرار هنا يا رفاق. فليخبرني أحدكم ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا قرّرنا التوسّع.»

وعلى مدى الدقائق الخمس والأربعين التالية، بحثَ الفريق أفضل السيناريوهات وأسوأها، وردودُ أفعال المنافسين على كل قرار مُحتمَل. وقد أخذوا في الاعتبار أرقام المبيعات للسنة الماضية، والتصوّرات الخاصة بنصف السنة القادم، وتقارير المحلّلين عن وضع السوق.

وتجادلوا أخذاً وردّاً. واستعانوا أحياناً بالبيانات، وأحياناً أخرى لم يستعينوا إلا بالحدس. تحدّث كلُّ عضو بالفريق، وكان بعضهم يغيّر رأيه عندما تُقدّم له وجهات نظر ومعلومات جديدة. واتضح أن صوفيا ومات على طرفي نقيض في هذا الموضوع.

أخيراً، عندما بدا أن المناقشة قد وصلت إلى نهايتها، أنهى كيسي الجدل. فقال: «حسناً، يمكننا أن نستغرق ستة أسابيع أخرى لإجراء مزيدٍ من البحث والتحليل، ولكنني أعتقد أن هذا غير ضروري. لقد أمضينا سنوات في هذا السوق، ولدينا ما يكفي من المعلومات. أعتقد أننا نعرف كلَّ ما نحتاج لمعرفة لاتخاذ هذا القرار.»

ثم نظّر في أرجاء القاعة. وقال: «حسناً، هذا ليس تصويماً، لكنني أودُّ أن أعرف وجهة نظر كل فرد.» فأدلى كلُّ منهم برأيه.

كونر: لا للتوسّع.

مات: لا للتوسّع.

تيم: نعم للتوسّع.

ميشيل: لا للتوسّع.

صوفيا: نعم للتوسّع.

ثم التفت كيسي إلى ويل. وسأله: «ماذا عنك؟»

تردّد ويل وبدا محرّجاً بعض الشيء. وردّ بقوله: «لم أعتقد أنني سأصوّت.»

ابتسم كيسي. وقال: «حسناً، لقد سمعت كلَّ ما قلناه. لو كنت في مكاننا، ماذا كنت ستفعل؟»

فاجأ ويل الجميع بإجابته. وقال: «كنت سأتوسّع على الأرجح.»

عندئذٍ نظر كيسي إلى جيه تي هاريسون مترقباً لرده. ولكن الأخير هزّ رأسه كمن

أراد أن يقول «لا رأي لي في هذا الأمر.»

أوماً كيسي ونظرَ في أرجاء القاعة كما لو كان يحلُّ الآراء المختلفة. ثم قال: «حسنًا. يجب أن أقرُّ أنني غيّرت رأبي مرتين في الساعة الماضية. ولكنني أثق بقوة في هذا القرار. وعلى كل فرد هنا أن يسانده بصرف النظر عن رأيه الخاص.»
ثم نظرَ إلى مات وصوفيا. وقال: «هل توافقان على ذلك؟»
أوماً كلاهما بالإيجاب.

أضاف كيسي: «نحن لن نتوسّع. في الواقع، سوف نتوقّف عن إنتاج بعض الألعاب التي ننتجها حاليًا.»
رفع بعض الحاضرين حواجبهم دهشةً.

تابع كيسي: «بدلاً من ذلك، سوف نركّز على الاستحواذ على جزءٍ من حصة منافسينا في أسواقنا الرئيسية، وترسيخ أوضاعنا في مواجهة المنافسين الجُدد المحتملين. اغفروا لي ما سأقوله، ولكن يجب أن نكون أكثر اقتصاداً ودهاءً. وإذا نجحنا في ذلك، أعتقد أننا سنشهد نسبة نمو في إجمالي الدخل تبلغ ٤٪، وأكثر من ١٠٪ زيادة في الأرباح.»
استوعب الجميع ملاحظاته.

تابع كيسي. واستدرك قائلاً: «ولكن ذلك لن يكون بالأمر السهل. وسيتوجّب علينا إجراء بعض التغييرات في مواقفنا.»

أرادت ميشيل توضيحاً فسألت: «مثل ماذا؟»
أجابت صوفيا قبل أن يتمكّن كيسي من ذلك. فقالت: «كأن يقوم عددٌ أقل من الأشخاص بقدر أكبر من العمل.»
قاطع كونر قائلاً: «وهذا يعني العمل لساعاتٍ أطول.»

«أخيراً.» كان ذلك تيم الذي قالها، وما إن نطق بها حتى بدا وكأنه أراد أن يرجع عنها.

أراد كيسي أن يستحثّه تيم. ومن ثم، سأله: «هل تود أن تضيف شيئاً؟»
توقّف تيم وابتسم. ثم قال: «لا.»
فضحك الجميع.

تيم: «لكنني أعتقد أنك ستضطرني إلى ذلك، ومن ثم سأضيف. لا أريد أن أكون صعب المراس بهذا الشأن. وإن كان ليس هناك ما يمنع أن أكون كذلك.»
ضحك الجميع مجدداً على أسلوب تيم التهكمي.

كيسي: «أعتقد أن التساهل أصبح يسود الأمور هنا إلى حد ما. هذا هو كل ما في الأمر. وأظن أن ذلك كان مقبولاً في الماضي. ولكن الآن بعد أن صرنا جزءاً من شركة عامة،

ربما يجب على بعض الأشخاص أن يشعروا بالضغط الذي تشعر به شركة عامة. وهذا هو الوقت المناسب لإجراء التغيير.»

كان الحاضرون يوميئون برءوسهم موافقين.

واصل كيبي الاجتماع. وقال: «حسنًا، سوف نرتب لاجتماع استراتيجي آخر لتحديد أي المنتجات سنتوقف عن إنتاجها، وكيف نمضي قدمًا. صوفيا، أيمكنك أن تتعاوني مع ويل لتحديد موعد لعقد الاجتماع في هذا الأسبوع؟»
أومأت صوفيا ودوّنت ملاحظة بذلك.

قال كيبي: «حسنًا، لننحدث عن مسألة رعاية دورة اتحاد لاعبي الجولف المحترفين.»
عندئذٍ رفع جيه تي هاريسون يده قائلاً: «لديّ سؤال.» ونظر إلى كيبي، ثم تابع:
«كيف تبدو أرقام مبيعاتكم الشهر الماضي؟»
باغت سؤاله كيبي، فتجمّد في مكانه بلا حراك. ومن ثم، أرادَ ويل أن ينهض ويفيقه من غيبته.

بدأ جيه تي هاريسون يكرّر السؤال، ولكن كيبي قاطعه بهدوءٍ. فقال: «سمعتُ السؤال. ولكن اجتماع اليوم يدور حول الاستراتيجية. نحن نتحدث عن أرقام المبيعات والمعايير في اجتماعنا التكتيكي الأسبوعي.»
ودون جفول قال جيه تي هاريسون: «معذرة؟»

لم يكن كيبي واثقًا مِمَّا إذا كان جيه تي هاريسون غاضبًا منه لعدم الإجابة عن سؤاله الأول، أو ما إذا كان الأمر ملتبسًا عليه بشأن الفرق بين الاجتماعات الاستراتيجية والتكتيكية.

اختار كيبي الخيار الثاني. فواصل حديثه: «في اجتماعنا التكتيكي الأسبوعي، نستعرض أرقام مبيعاتنا، ونرى ما الذي يقوم به كل شخص، ونحل المشكلات التكتيكية حتى نتمكن من المضي قدمًا.»

توقّف كيبي، وعندما لم يرد جيه تي هاريسون، تابع الحديث. فقال: «وكما ترى، اجتماع اليوم هو اجتماع استراتيجي، وهذا يعني أننا سنلتزم بموضوعين حتى ننتهي منهما تمامًا.»

والآن توتّر جيه تي هاريسون نوعًا ما. وقال: «حسنًا، أيمكنك أن تحقق لي مطلبي وترني كيف تبدو مبيعاتكم؟»

كانت صوفيا على وشك أن تتدخل وتعطي الرجل ما أُراده من معلومات، ولكن قبل أن تنطق بكلمة، ردّ كيبي.

«بالتأكيد يا جيه تي. ولكن علينا القيام بذلك بعد الاجتماع. فلدينا ساعتان فقط هنا، ويجب أن نستغل كل دقيقة». وابتسم بلطف، ولم تبدُ على وجهه أية إشارات للدفاع عن النفس أو التراجع على الإطلاق. ثم قال: «أتمنى أن يكون هذا الأمر مقبولاً.»

على مدى الثلاث ثوان ونصف التالية، بدا وكأن الهواء قد اختفى من القاعة. فلم يتنفس أحد. وبينما كان جيه تي هاريسون على وشك الاعتراض، التقط قلمه وأخذ يكتب من جديد.

سيقول ويل لوالدته لاحقاً إنَّ ما فعله كيبي كان من أكثر الأشياء المبهرة التي رآها في حياته.

ثم التفت كيبي إلى رئيس قسم التسويق، وهو واثق من نفسه. وقال: «حسناً يا كورنر، ماذا لديك لتعرضه لنا؟»

لم يتحدّث كورنر مباشرةً، لكنه بدلاً من ذلك انتظر ليرى إن كانت المشادة قد انتهت بالفعل. وعندما بدا من الواضح أن جيه تي هاريسون قد تراجع، بدأ كورنر الحديث.

«حسناً، لقد أجرينا بعض التحليل لنقارن بين فعالية إعلاناتنا المطبوعة ورعاية إحدى دورات اتحاد لاعبي الجولف المحترفين. ومع أننا لم نصل إلى أية إجابات حاسمة، فقد فوجئنا عندما وجدنا أن تكلفة الرعاية ليست باهظة كما كنا نتوقع.»

لم يفوِّت تيم هذه الفرصة للحديث عن التكاليف. فسأل: «كم تتكلّف؟»

تنحى كورنر. ثم قال: «ما بين مائتين وثلاثمائة ألف دولار.»

ضحك تيم بصوت عالٍ. وقال: «أليس ذلك باهظاً؟»

دافع كورنر عن وجهة نظره. وردّ بقوله: «ليس عندما تنظر إلى الميزانية الحالية للإعلانات لدينا. أقصد أن الأمر سيتكلّف أموالاً أكثر بالتأكيد، ولكن المهم هو إلى أي مدى سيكون فعّالاً.»

أفاقت صوفيا الآن من المشادة التي جرت بين كيبي وجيه تي هاريسون، وانضمت إلى المناقشة. فقالت: «لا تسئ فهمي. فأنا أحبُّ أن أرى أننا نجذب اهتماماً أكثر من لاعبي الجولف والمتاجر الملحقة بنوادي الجولف. ولكن فكرة تقليل الإعلانات تفزعني حقاً.»

سألها كورنر: «لماذا؟»

ردّت صوفيا: «حسناً، يا كورنر. أنت وأنا نشكو باستمرار لأن تغطيتنا الإعلانية ليست كافية. فإذا اختلفنا من الصورة، ألا يعني ذلك أننا ندعو منافسينا الجُدد إلى الدخول في منطقتنا؟»

وجّه ويل سؤالاً إلى صوفيا. فقال: «أنتِ تفترضين أن دعايتنا الحالية فعّالة. إلى أي مدى تثقين في ذلك؟»

صوفيا: «لست واثقة تماماً بأية حال. لكنني لا أرى أية جهة أخرى تتراجع عن الدعاية، ولذا فأنا لا أحبُّ أن نكون نحن الوحيدين.»

عندئذٍ تحدّث جيه تي هاريسون. وسأل: «كيف تقيّمون تأثير الإعلانات الآن؟» وما أدهش الجميع — وأراحهم أيضاً — هو أن هذا التعليق لم يكن وراءه أيُّ دافع. لا تحدي. ولا تشكيك. بل مجرد فضول فحسب.

ردّ كونر بثقة كما لو كان يتحدّث إلى تيم. وقال: «نحن نعيد تتبع أكبر قدر ممكن من طلبات الشراء التي تكون الإعلانات سبباً فيها، ولكن عددها لا يكفي لجعلها عينة إحصائية صالحة.»

أراد جيه تي هاريسون توضيحاً فسأل: «ولِمَ ذلك؟»

ردّت صوفيا. فقالت: «لا يوجد عددٌ كبير من المستهلكين يشترّون اللعبة منّا مباشرةً، سواءً عن طريق الإنترنت أو عبر الهاتف. إن معظم مبيعاتنا تأتي من المتاجر الملحقة بنوادي الجولف أو من متاجر البيع بالتجزئة. ليس لدينا تواصل جيد مع العملاء.»

بدأت عجرفة جيه تي هاريسون تطفو على السطح مجدداً بصورة مفاجئة. فقال: «أنا لا أفهم ذلك. لماذا لا تجرون استبياناً للعملاء وحسب؟ أو تطلبون من تجّار التجزئة القيام بذلك في منافذ البيع؟»

راحت صوفيا توضّح بثقة. فقالت: «لقد قمنا بذلك. ولكن واجهتنا مشكلتان. أولاً: تنظر المتاجر الملحقة بنوادي الجولف إلينا كما لو كنّا قادمين من المريخ عندما نطلب منهم إجراء استبيان. إنهم ليسوا متخصصين في تحليل مطالب العملاء. أقصد أنهم يبيعون في نفس الوقت كثيراً من تذاكر الدخول إلى الملاعب والملابس الرياضية وسندوتشات السجق الساخنة والبيض المسلوق.»

هزّ كيسي رأسه وابتسم. وأضاف: «نعم، كما أن هامش الربح من سندوتشات السجق الساخنة أكبر كثيراً منه للألعاب.»

فضحك الجميع، بمن فيهم جيه تي هاريسون.

تابعت صوفيا: «المشكلة الثانية هي أن معظم الأشخاص الذين نُجري عليهم الاستبيان يقولون إنهم سمعوا عن ألعابنا من صديق. إنه لأمر رائع أن تنتشر ألعابنا بهذه الطريقة الشفهية.»

وبدا جيه تي هاريسون مقتنعاً بمنطق صوفيا. أعاد تيم المناقشة إلى مسارها. فقال: «بصرف النظر عن كل ذلك، لم أفهم بعد كيف نفكر في إنفاق قدر كبير من الأموال على حدث واحد. أقصدُ ماذا سيحدث إذن إذا أمطرت السماء في ذلك اليوم؟»

تصدى كيسي لهذا السؤال. وقال: «الحقيقة هي أنه ليس حدثاً واحداً. أقصد أن هناك دعاية كبيرة قبل الدورة، وتغطية إعلامية كبيرة في أرجاء البلاد لمدة خمسة أيام قبل الحدث وبعده، وهذا يمثل دفعة كبيرة.»

تدخل ويل الآن. فقال: «هذا يشبه ما تفعله شركة إنتربرايز لتأجير السيارات.»

التفت الجميع فجأة ناحية ويل، الذي لم يكن قد قال الكثير حتى هذه اللحظة. وبدوا مرتبكين.

كرّر ويل: «أنتم تعرفون شركة إنتربرايز.»

ذكر كوني شعاع الشركة: «اتصل بشركة إنتربرايز، سننقلك إلى حيث تريد.» تذكر الجميع الإعلان، وقهقهوا من تعليق رئيس التسويق الخفيف الظل.

تابع ويل: «حسناً، يعرف الجميع هذا الشعار. الحقيقة هي أنني عندما عملت بالدعاية والإعلان، سمعت أن نسبة ضخمة من ميزانيتهم الإعلانية ذهبت إلى حدث واحد: دورة كرة السلة ضمن مسابقات الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات. لقد عقدوا صفقة طويلة الأجل مع الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات منذ سنوات، واعتقد الجميع أن ذلك مكلف جداً. ويعد هذا الآن أهم مصادر التعرف على منتجاتهم.»

أومأت رؤوس الحاضرين، باستثناء مات. نظر كيسي إلى مهندس، وقال: «ما رأيك؟»

ومن المدهش أن مات لم يعترض. فقد ردّ مات قائلاً: «لا شيء. الأمر يبدو جيداً من وجهة نظري.»

لكن كيسي كان يعرفه جيداً. ومن ثم قال: «تحدّث يا مات. ماذا تقول إذا أخبرتك أننا سنخفض ميزانيات تكنولوجيا المعلومات بنسبة ٥٪ من أجل رعاية افتتاح دورة بيكرزفيلد الكبرى المفتوحة؟»

اعتدل مات فجأة في جلسته. وقال: «حسناً، أعترف أنني لا أوافق على هذه الفكرة. أعني أنك لا يمكنك استخدام مسابقة الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات كمثال؛ لأنك تتحدّث عن واحد من أكثر الأحداث شعبية في البلاد. فضلاً عن أنه يستمر لمدة شهر.»

ردَّ كونر بسرعة، إن لم يكن بغضب. فقال: «صحيح، ولكننا لا نتحدَّث عن منتج نحتاج إلى تسويقه في العالم كله. نحن نعرف عملاءنا. ومعظمهم من محبي الجولف. هل رأيت معدلات المباريات مؤخرًا؟ دعنا نتحلَّى ببعض الجرأة.»

ربما حدث ذلك لأن جيه تي هاريسون كان بالقاعة. أو لأن مات كان في حالة مزاجية سيئة. وأيًا كان السبب، فلم يكن رد فعله تجاه ما قاله كونر جيدًا. ذلك أنه قال: «جرأة؟ أعتقد أننا بحاجة إلى قدر أكبر من الدراسة وقدر أقل من الجرأة. وإلى جانب ذلك، ماذا يحدث لجرأتنا إذا انسحب اللاعبُ الشهير تايجر قبل الدورة بأسبوع؟»

أدَّت النبرة التي تحدَّث بها مات إلى توقف المناقشة.

ابتسم كيسي ابتسامة عريضة. وقال: «حسنًا، هذا هو الحماس الذي أريده.»

وكانت هذه فرصة جيدة لكونر لتهدئة الموقف. ومن الواضح أنه قام بذلك بنبرة جادة تمامًا، وبأسلوب هجومي. فقال: «حسنًا يا مات. أنت تريد أن نقوم بذلك بطريقة تحليلية.» ومثَّل بيديه حركة بدء المعركة.

ضحك مات وبقية الحضور.

أراد كونر أن يعرب عن رأيه بجدية. فاستطرد: «الحقيقة يا مات هي أنني أراهن على أن إنتربرايز لم تستطع تبرير قرارها الخاص بالرابطة الوطنية لرياضة الجامعات بطريقة علمية. أعني، لنقم بكل التحليل الذي نريده، ولكن في النهاية سنضطر إلى اتخاذ قرار.»

أوماً مات برأسه بتأنٍ. وقال: «أدرك الآن لماذا لم أعمل بالتسويق.»

فابتسم الجميع لدعابة مات.

كانت ميشيل هي من تحدَّثت بعد ذلك. فقالت: «ولكن يجب ألا نستبق الأحداث هنا. أعتقد أنه بإمكاننا إجراء المزيد من التحليل قبل أن نعتمد على الحدس. أودُّ أن أعرف كيف سيتأثر هذا القرار بالقرار الذي اتخذناه في بداية اجتماعنا اليوم.»

لم تفهمها صوفيا. فسألت: «ماذا تقصدين؟»

ميشيل: «حسنًا، إذا قللنا عدد الألعاب التي نوزعها، ألن يكون لذلك تأثير على الطريقة التي نعلن بها؟»

أوماً كونر، وقال: «بالتأكيد. أعني أننا إذا انتقلنا إلى الكروكيه والألعاب الأخرى ...»

فقاطعه تيم بثهكم: «لا تنس الرماية. ربما يجب علينا رعاية دورة رماية؟»

حتى كونر ضحك على الدعابة التي كانت موجّهة إليه. وقال: «نعم، حتى الرماية. ولكن إذا انتقلنا إلى هذه الألعاب، فسنحتاج إلى توجيه دعاية إلى القطاع الأكبر من السوق. ولكن إذا ركّزنا أكثر في الجولف، فسيصبح مسار الرعاية أكثر جاذبية.» اعترف كيسي قائلًا: «هذه نقطة جيدة. سيكون من الرائع أن نركّز في رسالتنا وتطوير منتجاتنا. ولا بد أن أتوقّع حينها توسّعًا في الإنتاج.»

طرحت صوفيا سؤالًا، ولكنها وجّهته إلى الجميع. فقالت: «إذن، هل سيحدّد هذا القرار أيّ الألعاب يجب أن نلغيها، أم يجب أن تحدّد الألعاب التي نلغيها القرار الذي سننخذه؟»

بوغت الجميع لحظة بهذا السؤال الصعب. وقبل أن يتمكن أحد من التدخل، رنّ جرس الهاتف المحمول لأحدهم.

لم يكن التأكيد على انتهاء الاجتماعات في الوقت المحدّد الأمر الوحيد الذي يؤكّد عليه كيسي، بل كان يصرّ أيضًا على ألا يحضر أيّ شخص هاتفه المحمول في الاجتماعات. ومن ثمّ، كان الهاتف الذي رنّ هو هاتف جيه تي هاريسون.

نظر هاريسون فورًا ليرى من المتصل. ثم فتح الهاتف، واستدار في مقعده، وتحدّث بنبرة أهدأ قليلًا من المعتاد.

لم يتحدّث أحد أثناء محادثة هاريسون المختصرة على الهاتف، وكان ذلك نابغًا من الفضول أكثر من كونه كياسة.

قال هاريسون: «مرحبًا.»

وأنصت إلى المتحدّث عبر الهاتف للحظة.

ثم قال: «لا، أنا في اجتماع. ما الخطب؟»

وبعد هنيهة أخرى.

قال هاريسون: «لا. ليس الآن. سأطلبك من سيارتي. مع السلامة.»

أغلق جيه تي هاريسون هاتفه، وأمسك بمفكرته ومعطفه ونهض. ثم قال: «معذرة.»

عليّ أن أعادرك.»

ثم ترك القاعة دون استئذان كيسي.

لم يتحدّث أحد لمدة خمس ثوان كاملة.

ثم تحدّث تيم قائلًا: «أراك المرة القادمة يا جوردون جيكو.»

الاجتماعات القاتلة

استغرق الأمرُ لحظاتٍ حتى يستوعب الحضور ما قاله المدير المالي، ثم ضجَّ المكان بالضحك. ويُعزى جزءٌ من ذلك إلى إشارة تيم إلى المسئول التنفيذي النحيف من فيلم «وول ستريت» التي ساعدت على تلطيف الموقف.

كان كيسي أول من توقَّف عن الضحك. وقال: «حسنًا، فلننهِ هذه المناقشة.» هدأت القاعة بالتدريج، حتى أضافَ مات بجفاء: «باستثناء أنه يشبه كابتن كيرك أكثر.»

كان صدور هذا التعليق من مات مضحكًا، وكونه واقعيًا جعله مضحكًا جدًّا. وكان من الصعب السيطرة على الفريق الآن. ولذا، دعا كيسي إلى أخذ فترة استراحة. وقال: «لنعدُّ بعد عشر دقائق.»

خبيّة أمل

مع عودة الفريق للاجتماع تبدّد الجو الغريب الذي ساد قبل فترة الاستراحة. وشعرَ ويل كما لو كان لاعب بيسبول يلعب في الجولة السابعة من بطولة البيسبول الأمريكية، وألغيت المباراة لانقطاع الكهرباء. فلم يكن هناك أي شعور بالارتياح. ولم ينتهِ الاجتماع إلى نتيجة بعينها. والأسوأ من ذلك أن كل ما تحقّق كان من الممكن أن يضيع.

إذا كان كيسي قد أحسّ بأي من ذلك، فإنه لم يصرّح به. واكتفى بقوله: «حسنًا، ما رأي كل منكم في مسألة الرعاية؟»

لم يرد أحدٌ على الفور. ولكن كونر تحدّث في النهاية. فقال: «ألا تعتقد أننا ينبغي أن نتحدّث عمّا جرى للتو؟»

لم يتردّد كيسي. وردّ بقوله: «ليس الآن. فكما أخبرتُ جيه تي هاريسون، لدينا ساعتان فقط، ولم نصل إلى قرار بشأن مسألة الرعاية حتى الآن.»

لم يشك أحدٌ في صدق كيسي. وهنا عادَ الحوار مرة أخرى ليركّز على أمور العمل. وعلى مدى الساعة التالية، تناقش أعضاء الفريق حول هذه المسألة دون أن يحددوا عنها. وفي النهاية، قرّروا أن الرعاية لها أهميتها، وأن الخطوة التالية ستكون الاتصال بمتعهدي المسابقات الذين يبحثون عن مُعلّنين.

وعندما اتضح أن الاجتماع كان على وشك الانتهاء، تضاءلَ الصخبُ في القاعة بدرجة ملحوظة، ولكن لم يكن أحدٌ يرغب في المغادرة.

كسرَ كيسي حاجز الصمت. وقال: «أعتقد أنني لا أبالغ عندما أقول إن هذا الاجتماع كان جيدًا.»

ووافقَ الجميع.

كيسي: «وأعتقد أننا ينبغي ألا نقلق كثيرًا بشأن ما سيحدث لاحقًا. أعني بشأن جيه تي هاريسون وكل ذلك من أمور.» توقّف، ثم قال: «أعرفُ أن القول أسهل من الفعل، ولكن لا طائلَ من القلق بهذا الشأن الآن.» ثم ابتسمَ كيسي وتابَعَ: «مَن يريد تناول الغداء معي؟»

ولم يكن من قبيل المصادفة أن أبدى الجميعُ رغبتهم في ذلك.

نيران صديقة

بعد العودة من الغداء، الذي بدا أحياناً وكأنه حفل وداع، وجدَ كيسي نفسه يشعر بسلام غريب فيما يتعلق بموقفه. بل بشجاعة أيضاً. والأغرب من ذلك هو أنه قال في نفسه: «إذا كانوا أغبياء بما يكفي ليفصلوني، فإنهم يستحقون ما يحدث لهم إذن.»
عندئذٍ رنَّ جرسُ الهاتف. وكان المتصل هو نيك، رئيس قسم ألعاب الإنترنت التابع لشركة «بلاي سوفت» في شيكاغو.

قال نيك: «أصلُ الآن لأرى إن كنت تعلم أيَّ شيءٍ عن شائعة سمعتها للتو من أحد الأشخاص في الشركة.»

تمنَّى كيسي فجأةً لو أنه لم يرد على المكالمة وتركها للبريد الصوتي. لكنه كان يحب نيك، ولذا واصل الحوار. فقال له: «تفضّل، أنا منصتٌ إليك.»

نيك: «حسناً، من الواضح أنه سيكون هناك بيانٌ على مستوى الشركة غداً. وخمّن من المعنى في هذا البيان؟»

بعد أن قرّر أن نيك لا يمكن أن يكون يقصده هو — حيث لا يمكن أن يكون أحدٌ بهذه الوقاحة ليقول شيئاً كهذا — بدأ كيسي يتساءل. فقال: «دعني أخمّن. جيه تي هاريسون.»

كان نيك مندهشاً حقيقة من ردِّ كيسي. فقال: «إذن لديك علمٌ بالشائعة.»
كيسي: «لا. بل مجرد تخمين وحسب.» فكّر كيسي في أن يخبر نيك بما كان يجري، لكنه قرّر أنه ليس بحاجة إلى إحياء هذه الفاجعة مرة أخرى.

بعد دقائق قليلة من المزاح، انتهت المكالمة، وتبدّدت ثقة كيسي. والبديهي في الظروف المثالية أنه كان بإمكان كيسي أن يدع نفسه يستغرق في أمور العمل. لكنه كان قد تحلّى

الاجتماعات القاتلة

بالقوة بما فيه الكفاية لذلك اليوم، فقرّر أن يجد زوجته ويستمتع بما تبقي من اليوم معها.

كانت تلك هي المرة الأخيرة التي ذكر فيها جيه تي هاريسون في ذلك اليوم. وهذا ما جعل الصدمة أكبر في صباح اليوم التالي.

بيان

جاء كيسي إلى العمل في وقته المعتاد. وسارَ عبر الأروقة سريعاً، حيث لم يُرد أن يصطدم بأي من الموظفين الذين كانت تقع مكاتبهم بين الباب الأمامي ومكتبه. ولم يكن في حالة تسمح باللغو مع أحد.

عندما اقتربَ من مكتبه، لم يكن هناك ما يدل على وجود مساعدته، مع أن ويل كان قد وصل بالفعل. وسيعترف ويل بعد ذلك أنه تجنَّب عن عمدٍ مقابلة كيسي صباح هذا اليوم. ذهبَ كيسي إلى مكتبه، ودعا الله في صمته، وفتحَ الكمبيوتر ثم بريده الإلكتروني، ليجد هذه الرسالة.

إلى: جميع المديرين العموميين ورؤساء الأقسام

من: ويد جاستن

الموضوع: تغيير إداري (عاجل للغاية وسري)

(ملاحظة: هذه الرسالة موجَّهة إلى المديرين العموميين ورؤساء الأقسام فقط. يُرجى الحفاظ على سرية المحتوى حتى الساعة الثالثة من عصر اليوم، حيث سُرِّسَل حينها خطاب عام إلى جميع الموظفين).

هذا بيانٌ يصعبُ عليّ إذاعته؛ لأنه يمثِّل نهاية سنواتٍ طويلة من العمل الجاد. اعتباراً من اليوم، سأترك منصبِي كرئيس تنفيذي لشركة «بلاي سوفت»، وإن كنت سأظل رئيساً لمجلس الإدارة. إنها خطوة كنت أؤجلها على مدى العامين الماضيين، ولكن هذا هو القرار الصائب لي شخصياً وللمؤسسة.

يسرُّني أن أعلن أنَّ الرئيس التنفيذي الجديد سيكون جيه تي هاريسون. ولَمَن لا يعرف جيه تي هاريسون منكم، وحتى لَمَن يعرفه، أودُّ أن أخبركم شيئاً عنه.

لقد عملَ جيه تي هاريسون مع شركة «بلاي سوفت» لمدة تسع سنوات. وعلى مدى الخمس السنوات الماضية، ركَّز على استراتيجيات تطوير الشركة، وهو مسئول عن معظم صفقات شراء الشركات التي عقدناها في تلك المدة.

ولكن على عكس الكثير من التنفيذيين الذين يعقدون صفقات دمج الشركات وشرائها، لعب جيه تي هاريسون دورًا رئيسيًا آخر في هذه الصفقات، وكان هذا أمرًا في غاية الأهمية لنجاح شركتنا. ولا يزال يقوم بذلك دون ضجة أو تفاخر بما يفعله. حتى الآن.

كما تعرفون، في كل مرة أقدمت فيها «بلاي سوفت» على شراء شركة جديدة، كان جيه تي هاريسون يتولى مسئولية تحسين أداء الشركات الجديدة سريعًا في أي قسم يرى أنه يفتقر إلى الأداء الجيد. ومع التحديات الأخيرة في سوق الأسهم، كانت نتائج عمل جيه تي هاريسون دائمًا مبهرة. لقد شهدت شركة «بلاي سوفت» دائمًا شراء شركات جديدة، وشهدت هذه الشركات زيادة في حجم مبيعاتها بنسبة ٢٥٪ في السنتين التاليتين لعملية الدمج مع «بلاي سوفت». ومؤخرًا، خطَّط للصفقة مع شركة «يب»، ونحن نتطلع إلى إنجازاتٍ عظيمة من زملائنا في مونتيري.

ولسوء الحظ، على مدار عمله، كان على جيه تي هاريسون استثارة حفيظة العديد من القادة في أقسامنا المختلفة، وكان ذلك لأسباب وجيهة. أنا أشعر بارتياح للحديث عن دوره حتى يستطيع الجميع في أرجاء المؤسسة، الذين ربما نظروا إلى جيه تي هاريسون بنظرة مثيرة للجدل، التمكن أخيرًا من رؤيته إنسانًا ناكراً لذاته وقائدًا مخلصًا، كما هي حقيقته.

فلتشاركوني الترحيب بجيه تي هاريسون في منصبه الجديد. وتقبَّلوا امتناني لكم للسنوات التي قضاها الكثيرون منكم في العمل الشاق في الشركة وأقسامها العديدة.

المخلص

ويد جاستن

الرئيس التنفيذي الأسبق، ورئيس مجلس الإدارة

شركة «بلاي سوفت»

بيان

وكان هذا هو البيان. حاولَ كيسي تحديد مشاعره الحقيقية في تلك اللحظة. ارتياح. أم غضب. أم دهشة. أم إرهاق. في الأغلب كان ارتياحًا؛ لأنه فهم الآن ما كان يرمي إليه جيه تي هاريسون.

كان أولُ شيءٍ فعله أن اتصلَ بزوجته وأخبرها بالأمر. ثم خرجَ من المكتبَ باحثًا عن ويل. فوجده جالسًا إلى مكتبه، وكان يبتسم ابتسامَةً مترددة.

أدركَ كيسي على الفور أنَّ ويل قد رأى الرسالة. فابتسم وهزَّ رأسه. ثم قال: «يا لها من شركة غريبة.»

وضحك الاثنان.

المشهد الختامي

في الساعة الخامسة إلا خمس دقائق، فكّر كيسي في الذهاب إلى المنزل مبكرًا. فقد كانت الأيام القليلة الماضية أكثر الأيام استنزافًا للمشاعر في حياته المهنية، ورأى أن لعب مباراة جولف سيكون ترياقًا شافيًا.

وفي الوقت الذي جمع فيه أوراق العمل وطوى جهاز الكمبيوتر الخاص به، فوجئ بزائر. وإذا بالزائر يقول له: «إلى أين أنت ذاهب؟»
رفع كيسي عينه ليجد أمامه جيه تي هاريسون. كان واقفًا عند باب مكتبه، ويبدو جادًا.

تردّد كيسي، ثم أجابه: «سأذهبُ للعب الجولف. أتريد أن تأتي؟»
أغلق جيه تي هاريسون الباب خلفه. ثم جلسًا.
تحدّث رئيسُ كيسي الجديد أولًا. فقال: «دائمًا ما تكون هذه اللحظات هي الأصعب بالنسبة إليّ.»

كان كيسي مرتبگًا وقال: «أية لحظات؟»
فأجابه جيه تي هاريسون: «الاعتذار. أو عدم الاعتذار. أعني أنني أدرك كم كانت الشهور القليلة الماضية صعبة بالنسبة إليك، وأنا أسف على ذلك. ولكن كان هناك سببٌ لغضبي.»

حلمق كيسي في جيه تي هاريسون محاولًا أن يفهمه. ولم يقل شيئًا.
كسر هاريسون حاجز الصمت، وقال مبتسمًا: «هل لديك أية أسئلة توجّهها إليّ؟
يمكنك أن تسأل، دون الخوف من القصاص.»
كيسي: «إن أنت اختلقت مسألة الاجتماعات فقط لتستحثني؟»

غابت الابتسامة فجأة عن وجه هاريسون، وقال: «لا. لقد كنت جادًا جدًا بهذا الشأن. أعني أنني لم أكن أسعى لأن تفقد وظيفتك، ولكنني كنت قلقًا بشدة بشأن اجتماعاتكم.»
توقّف ثم تابع: «وما زلت كذلك. ولكن اجتماع الأُمس كان أفضل بالتأكيد.»
كيسي: «أعتقد أن الأمر كان على هذه الدرجة من الأهمية بالفعل؟» بدا أن كيسي كان يفرغ أية ضغينة في صدره، وصار الآن أكثر فضولًا من أي شيء آخر.
أومأ جيه تي هاريسون برأسه ودافع عن نفسه. فقال: «بالتأكيد. لقد تعلّمتُ في بداية حياتي المهنية كاستشاري أن الاجتماعات السيئة على مستوى التنفيذيين تشير عادةً إلى وجود فجوة كبيرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء الممكن. وفي الحقيقة كانت اجتماعاتكم سيئة جدًا يا كيسي.»
ابتسم كيسي وتقبّل النقد بتواضع. وقال: «هل مرّ رؤساء الأقسام الأخرى بالشيء نفسه؟»

أجاب جيه تي هاريسون: «نعم. ولكن ليس بشأن الاجتماعات. كان لدى شركة «دي ستيفانو» مشكلة خاصة بإدارة الأداء. وعانى نيك مع مسألة التكاليف. وهذه القضايا لم تكن مشكلة عندك. فحسب ما لديّ من معلومات، أنت مديرٌ جيد، وتحفظ بسيطرة قوية نسبيًا على التكاليف.»

هزّ كيسي رأسه في الوقت الذي كان يستوعب فيه الأمر. ومن الواضح أنه قد بدأ يميل إلى الرئيس التنفيذي الجديد للشركة.

تابع هاريسون. وقال: «بالمناسبة، لا تخبر أحدًا بما نتحدّث عنه.»
سأل كيسي: «ولمّ لا أخبرهم؟»

هاريسون: «لسببَيْن. السبب الأول: هو أنني إذا اضطررتُ إلى القيام بالأمر نفسه مرة أخرى مع واحد من رؤساء الأقسام بالشركة، فسيكون حينها على علم بما يجري ولن تفلح هذه الطريقة.» ابتسم هاريسون من هذه الفكرة. ثم تابع: «ولكن هناك سببًا أهم. الآن ربما يكون فريقك مُحفّزًا نتيجة للتوتر الذي ساد في الأسابيع القليلة الماضية. وإذا اكتشفوا أن بعضًا مما حدث كان مصطنعًا، فسيفقدون حماسهم بعض الشيء.»

لم يكن كيسي يحب ما يسمعه بالضرورة، ولكنه رأى أن ذلك هو الصواب.
بدا جيه تي هاريسون وكأنه قرأ ما يدور في عقل كيسي. فقال: «وتذكّر يا كيسي، أنا جاد عندما أقول إن بعضًا ممّا حدث كان مصطنعًا؛ لأن ذلك لم يكن مجرد سراب. فلو كنتُ فشلت تمامًا فيما يتعلق بمسألة الاجتماعات، لكنتُ بدأتُ التفكير في خطواتي التالية. فقيامي بذلك مع كل رؤساء الأقسام الجُد لا يعني أنه غير حقيقي.»

عندئذٍ عرفَ كيسي أن نية جيه تي هاريسون كانت طيبة، وهو — رغم شخصيته الحادة — شخصٌ مخلصٌ وجديرٌ بالثقة. قال كيسي: «هل أنت متأكد أنك لا تريد لعب الجولف؟»

ردَّ هاريسون: «كنت أودُّ ذلك. حقًا. ولكن عليَّ أن أعود إلى سان خوزيه لحضور اجتماعٍ مسئولٍ العلاقات مع المستثمرين الليلة.»

بدا كيسي مندهشًا. وقال: «هل يعني هذا أنك جئت إلى هنا من أجل إجراء محادثةٍ معي مدتها خمس عشرة دقيقة؟»

أجابَ هاريسون بأسلوبٍ مباشر: «لا. كنت أظنّها ستستغرق خمس أو عشر دقائق فقط.»

ابتسمَ الرجلان، وقبل مرور ثلاثين ثانية، كان هاريسون قد خرجَ من الباب. وبعد نصف ساعة، كان كيسي يلعب الجولف.

ما لم يكن في الحسابان

بعد قراءته لرسالة ويد جاستن مباشرة، شعرَ فريقُ كيبي بصدمة لأن جيه تي سيكون الرئيس التنفيذي الجديد لشركتهم. ولكن هذا الشعور سرعان ما تحوّل إلى شعور بالارتياح عندما أخبرهم رئيسهم أنه باقٍ في وظيفته بالشركة.

ونتيجةً لهذا العفو المفاجئ عن كيبي، ازداد الشعور بالحماس والحيوية بين أعضاء الفريق والموظفين الذين يعملون معهم بدرجة كبيرة. والأهم من ذلك أن هذا الشعور صار شعورًا دائمًا. وكان هذا أمرًا مذهلاً حين نضع في اعتبارنا أن عددًا قليلًا من العاملين في شركة «يب» قد عرفوا بما حدث حقًا في ذلك الصيف المصري.

وعلى مدى الشهر التالي، عملَ ويل عن قرب مع فريق كيبي ليطبّقوا منظومة الاجتماع على النحو الكامل. كانوا يعانون أحيانًا عندما يحاول التنفيذيون إيجاد الأعذار لعدم حضور اجتماع هنا أو هناك. ولكن لم يكن كيبي ليتراجع، وفي غضون أشهر قليلة، بدأت الاجتماعات اليومية والأسبوعية تصبح جزءًا من ثقافة الشركة.

أما الاجتماعات الاستراتيجية، فقد كان لها شأنٌ آخر. ففي البداية، عقد الفريق عددًا كبيرًا من هذه الاجتماعات، وكانوا يتفاعلون مع كل قضية جديدة بتحديد موعد لاجتماع آخر. وفي النهاية، تعلّموا كيف يفرّقون بين الموضوعات التي يمكن أن يقتصر بحثها على بعض أعضاء الفريق، وتلك التي تعد حاسمة ومهمة للمؤسسة كلها.

ومع حلول عيد القديسين، كانت المجموعة قد أنتمت أول تقييم رُبع سنوي خارج مقر الشركة، وكانوا جميعًا مندهشين عندما وجدوا أنه لم يكن مشوقًا فحسب، بل كان يعد أكثر يومين بناءً من أمضاهما أعضاء الفريق معًا على الإطلاق. وحتى مات أقرّ أنه يتطلّع إلى حضور اجتماع التقييم رُبع السنوي القادم.

وفي غضون أسابيع قليلة فقط، جرى تنقيح كل اجتماع من الاجتماعات الأربعة وتعديله، وصار النظام يعمل بسلاسة تامة. ومع أن ذلك كان جيداً بالنسبة إلى كيسي والشركة، فلم يكن بالأمر العظيم بالنسبة إلى ويل، الذي شعر فجأةً بفقده للإحساس بالقيمة والاهتمام.

عندئذٍ أدرك ويل أن عليه إما أن يترك الشركة قبل الوقت المُرتقَب أو يتولى مهام وظيفة حقيقية هناك ويعمل بجد لتحقيق نجاح مهني في عالم البرمجيات. الأمر الذي لا يمثّل نقلة كبيرة بالنسبة إليه، نظرًا لخلفيته في مجال الإعلام.

ولكن لم يكن ويل ليتخلى عن طموحه؛ ليس بعد. ومن ثم، فقد استقال قبل عيد الشكر مباشرةً، بعد أن وجدَ لكيسي بديلاً مناسباً، وعاد إلى جنوب كاليفورنيا لبدأ مغامرته التالية في مضمار السينما والتلفزيون.

ملخص لما حدث لاحقاً

كما يحدث غالباً، انشغل ويل وكيسي، كلٌ في عالمه الخاص، ولم يتوصلا فيما بينهما كما أكد أحدهما للآخر. وفي النهاية أصبح كلٌ منهما لا يعرف ما يحدث في الحياة الشخصية والمهنية للآخر.

وفي أحد أيام السبت تقابلا مصادفةً في سان فرانسيسكو في المتجر الملحق بملعب «بريسيديو» للجولف بالقرب من جسر البوابة الذهبية. كان كيسي هناك ليلعب مباراة جولف مع صديق قديم، وكان ويل مع والده. ولم يجد كيسي صعوبة كبيرة في الترتيب لهم حتى يلعبوا مباراة رباعية.

صُوِّتَ الكرة في أول تسع فتحاتٍ. وبعدها، غيراً كيسي وويل ترتيبَ الفريق ليتركب كيسي وويل عربةً معاً ليتحدَّثا عن أحوالهما.

علمَ ويل أن شركة «يب» ما تزال جزءاً من شركة «بلاي سوفت». فوضعها كشركة داخل الشركة رَسَّخَ وضعها في السوق، وكانت تنمو ببطءٍ ولكن بثبات. وكان أداء «بلاي سوفت» جيداً أيضاً، ولكن لم يعد جيه تي هاريسون الرئيس التنفيذي.

فُوجئَ ويل بذلك، فسأل: «ماذا حدث؟»

أجابَ كيسي: «بعد مرور سنة، قرَّر أن يستقيل.»

تساءل ويل بصوتٍ عالٍ: «هل أُجِبَر على ذلك؟»

كيسي: «على الإطلاق. في الحقيقة، حاولوا استبقاءه. ولكنه لم يحب منصب الرئيس التنفيذي. وقال إن المنصب جعله مشغولاً بدرجة زائدة عن الحدِّ. ومن ثم، فقد أقام شركة

استشارية مختصة في علاج المشكلات في الشركات المضطربة.»

ضحك ويل وقال: «رائع.»

تابع كيسي إخبار مساعده السابق بأخر أخبار الفريق، بمن فيهم التنفيذيون الجدد الذين انضموا إليه. وأخبر كيسي ويل عن مبيعات شركة «يب» لمنتجاتها المتنوعة، وعن نجاح صفقات الرعاية التي أبرمتها.

وبقدر ما استمتع ويل بسماع كل ذلك، كان هناك شيء واحد أراد معرفته. ومن ثم، سأل: «كيف تسير الاجتماعات؟»

ردَّ كيسي: «يا إلهي، لقد توقَّفتنا عن عقد أية اجتماعات.» قال ذلك وهو يستعد لتسديد الكرة.

صُعبَ ويل: «ماذا؟»

كيسي: «نعم، نحن نتبادل فقط الرسائل الإلكترونية لاتخاذ القرارات الآن، يبدو هذا أكثر فعالية.» أخرج كيسي الكرة من فتحة التسديد، ثم نظر إلى ويل. وكان مبتسمًا.

ويل: «إذن كانت هذه مزحة؟ أرجوك أخبرني أنها كانت مزحة.»

ضحك كيسي. وقال: «بالتأكيد كانت مزحة. لا تقلق، ما زلنا نعقد الاجتماعات. وبالطريقة نفسها التي ساعدتنا على إعدادها. ولكن كان يجب أن تكون معنا عندما انضم إلينا الأعضاء الجدد. لقد اعتقدوا أننا معتوهون بسبب كل هذا الصراع والدراما. ولكنهم صاروا يحبون ذلك الآن.»

وبينما كان كيسي يقف بجوار ويل رأى صديقه القديم وناصحته المخلص كين بيترسون يضرب الكرة، أصبح فجأة متأثرًا جدًا بما قدّمه له الرجلان، الأب والابن.

ولمّا لم يعرف كيسي كيف يعبر عن مشاعره في هذه اللحظة، وضع ذراعه على كتف ويل بطريقة أبوية. ولم يقل شيئًا.

النموذج

تناقض الاجتماعات

تمثّل الاجتماعات تناقضًا محيّرًا.

فمن ناحية، الاجتماعات مهمة للغاية. ذلك أنها نشاطٌ أساسي لكل مؤسسة. ولكن من ناحية أخرى، فالاجتماعات مزعجة. وطويلة بطريقة محبطة وغير مجدية فيما يبدو.

والجيد في الأمر أنه لا توجد سمة متأصلة في الاجتماعات تجعلها سيئة في حد ذاتها، ولذا فمن الممكن تمامًا تحويل الاجتماعات إلى أنشطة مثيرة ومثمرة يسودها المرح. ولكن السيئ في الأمر أنه لتحقيق ذلك، يجب أن نجري تغييرًا جذريًا في الطريقة التي نرى وندير بها الاجتماعات.

وهذا يعني أنه لا يمكننا أن نستمر في كراهية الاجتماعات. ويجب أن نتوقّف عن البحث عن حلول تكنولوجية يمكنها أن تحررنا من الالتزام بالجلوس وجهاً لوجه. كما أن علينا أن نتوقّف عن التركيز على جداول الأعمال ومحاضر الاجتماعات والقواعد، ويجب أن نتقبّل حقيقة أن الاجتماعات السيئة تبدأ من مواقف وأساليب الأشخاص الذين يديرونها ويشاركون فيها.

والأروع أنّ تلك الشركات التي يمكنها أن تثب من الاجتماعات المزعجة إلى الاجتماعات المنتجة، ستحقق مكاسب هائلة. معنويات أعلى، وقرارات أسرع وأفضل، وحتماً نتائج أعظم.

يهدف هذا القسم إلى تليخيص نظريتي عن الاجتماعات حتى تستطيع تطبيقها كلها أو جزء منها داخل مؤسستك، وحصد بعض من تلك المكاسب.

ملخص وافي

إنَّ أول سؤال يجب طرحه والإجابة عنه فيما يخصّ الاجتماعات هو: ما هي المشكلة الحقيقية؟ في الواقع، توجد مشكلتان.

المشكلة الأولى: هي أن الاجتماعات مملّة؛ فهي مزعجة وغير مشوّقة وعقيمة. فحتى لو لم يكن لدى الناس أيُّ شيءٍ آخر يقومون به، تظل فكرة الجلوس في اجتماع فريق يفتقر إلى التحفيز أو اجتماع عبر الهاتف أو اجتماع خارجي لمدة يومين تمثّل أحد أكثر الأنشطة إزعاجًا وحبلاً للضييق في ثقافة العمل الحديثة. ويتضاعف هذا الضيق عندما نضع في اعتبارنا أن معظم الأشخاص الذين يعانون ضيق تلك الاجتماعات يكون لديهم بالفعل أشياء أخرى ليقوموا بها.

المشكلة الثانية: تتجاوز في أهميتها المشكلة الأولى، وهي أن الاجتماعات غير فعالة. إن أكثر الأسباب المبرّرة للنفور من الاجتماعات هو أنها لا تساهم في نجاح مؤسساتنا. فوسط ذلك القدر الكبير من ضيق الوقت الذي يعانيه الناس، يكون من المحبط بالفعل أن يضطروا إلى استنزاف طاقتهم ووقتهم في نشاط غير مثمر.

إذن فالسؤال الأهم: ما الذي يجعل الاجتماعات مملّة وغير فعالة؟

الاجتماعات مملّة لأنها تفتقر إلى الدراما. أو الصراع. وفي الواقع، فإن معظم الاجتماعات يتوافر بها كثير من العناصر اللازمة لإحداث تلك الدراما، التي تعد من العوامل الأساسية لاستمرار التفاعل بين البشر. ولكن لسوء الحظ، بدلاً من التنقيب عن هذا الصراع القيم، فإن معظم قادة الاجتماعات يركّزون على تجنب التوتر وينهون اجتماعاتهم في الوقت المحدد بالضبط. ومع أن تلك المساعي تبدو نبيلة، فهي سبب جوهري للاجتماعات السيئة.

الاجتماعات القاتلة

وللحدّ من ملل الاجتماعات، يتعيّن على القادة أن يبحثوا عن أسباب مقبولة للكشف عن الصراع الفكري البناء واستثارتته. وبذلك، سيتمكّن القادة من إشراك الأعضاء، ممّا يقود إلى مناقشة أكثر حماسًا تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قراراتٍ أفضل.

الاجتماعات غير فعالة؛ لأنها تفتقر إلى ملاءمة البنية لسياق الأحداث. فأكثر المؤسسات تعقد نوعًا واحدًا فقط من الاجتماعات المنتظمة، وفي الغالب يطلق على هذا النوع من الاجتماعات اسم اجتماع الموظفين. فمرة كل أسبوع أو مرتين في الشهر، يجتمع الموظفون لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات يتناقشون بعشوائية في أمور تتناول كلَّ شيءٍ بدءًا من الاستراتيجية إلى خطط العمل، ومن الأمور الإدارية إلى ثقافة الشركة. ونظرًا لعدم وضوح الموضوعات التي يجب مناقشتها، فلا يوجد سياق واضح لتلك المناقشات العديدة التي تُطرح في الاجتماعات. وفي النهاية، لا يُتخذ إلا القليل من القرارات لأن المشاركين يواجهون صعوبة في تحديد ما إذا كان المفترض أن يتناقشوا أم يصوّتوا أم يتبادلوا الأفكار أم يتدخّلوا أم يستمعوا فقط.

ولجعل الاجتماعات أكثر فعالية، نحن بحاجة إلى عقد أنواع متعددة من الاجتماعات، وأن نميّز بوضوح بين الأهداف والأساليب والأوقات المتنوعة لهذه الاجتماعات.

نقدّم فيما تبقى من هذا القسم دراسة وافية للمشكلتين الأساسيتين في الاجتماعات: غياب الصراع وغياب البنية. كما أنه يتضمّن حلولاً ملموسة للتعامل مع هذه المشكلات، وكذلك تحذيرات عن التحديات التي تعترض الطريق في أغلب الأحيان.

المشكلة الأولى: غياب الصراع

الاجتماعات ليست مملة بطبيعتها. فالاجتماعات في الأساس، هي تفاعلات ديناميكية تشمل مجموعات من الأشخاص يناقشون موضوعاتٍ وثيقة الصلة بسبل عيشهم. فالسؤال إذن هو لماذا تكون الاجتماعات مملة غالبًا؟ والإجابة هي لأننا نستبعد العامل الوحيد المطلوب لجعل أي نشاط بشري مثيرًا وهو: الصراع.

لقد حضرت دورة تدريبية في كتابة السيناريو في الجامعة على سبيل الهواية، ولقد كتبت بعض السيناريوهات بنفسي. وفي أثناء دراستي وممارستي للمهنة، تعلمتُ شيئًا عن الصراع أعتقد أنه وثيق الصلة تمامًا بالاجتماعات.

وكما تعرفون، يمثلُّ الصراع محور كل الأفلام العظيمة. إنه جوهر الدراما وهو السبب في انجذاب الجماهير إلى أية قصة. ومهما كان نوع الصراع — صراع الإنسان مع الإنسان (مثل الصراع بين شخصية لوك سكاي ووكر مع شخصية دارث فيدر في فيلم «حرب النجوم»)، أو صراع الإنسان مع الطبيعة (مثل شخصية تشيف برودي مع سمكة القرش في فيلم «الفك المفترس»)، أو الصراع الدائر في نفس الإنسان (مثل شخصية جون ناش الذي يكافح ضد مرضه النفسي في فيلم «عقل جميل»)؛ فبدونه نفقد الإثارة.

ولكن ما العلاقة بين الأفلام والاجتماعات؟ لتفكّر في الأمر على النحو الآتي. تستغرق معظم الأفلام ساعتين من الزمن تقريبًا، تقل أو تزيد حوالي عشرين دقيقة. والعديد من اجتماعاتنا تمتد إلى ساعتين تقريبًا، تقل أو تزيد عشرين دقيقة.

الآن تخيل إذا طرحت سؤالًا كهذا في قاعة مليئة بالتنفيذيين: «ما الذي تستمتعون به أكثر: الاجتماعات أم الأفلام؟» سيعتقدون أنك ربما تمزح معهم. ومع ذلك، يجب أن تكون الاجتماعات أكثر إثارة من الأفلام؛ لأنها تحتوي على قدر كامن ومتأصل من الحماس والمشاركة أكبر مما في الأفلام. أعلم أن الأمر سيبدو منافيًا للعقل لو انتقلت إلى هذا الفصل

دون أن تقرأ عن شركة «يب سوفت وير» أولاً، ولذا دعوني أوضّح السبب وراء إيماني بصحة ذلك.

الاجتماعات مقارنةً بالأفلام

أولاً: الاجتماعات أنشطة تفاعلية، والأفلام ليست كذلك، حيث يمكنك مقاطعة شخص أثناء اجتماع قائلاً: «أعتقد أنك ينبغي أن تعيد النظر في قرارك...» ولكن لا يمكنك مقاطعة ممثلٍ يظهر على الشاشة قائلاً: «لا تدخل البيت أيها الغبي. سوف تُقَطع رقبتك!» فعندما تذهب لمشاهدة فيلم، تكون متلقيًا سلبيًا، وليس مشاركًا.

ثانياً: الاجتماعات لها علاقة مباشرة بحياتنا، والأفلام ليست كذلك. فالقرارات التي تُتخذ في اجتماع يكون لها تأثير على كيفية استغلالنا لوقتنا وطاقتنا في المستقبل القريب. ولكن في نهاية الفيلم، لا يحدث تغيير ملموس في حياتنا. لسنا مطالبين بتغيير مسار أفعالنا بأية طريقة استنادًا إلى نهاية الفيلم.

ولذلك، يصبح السؤال: لماذا نستمتع بنشاط سلبي بطبيعته وليس وثيق الصلة بحياتنا، ونكره نشاطًا آخر تفاعليًا ووثيق الصلة بحياتنا؟ والإجابة: هي أن كتّاب السيناريو والمخرجين أدركوا منذ زمن بعيد أنك إذا تجاهلت إنكفاء الصراع في قصتك، فلن يرغب أحدٌ في مشاهدة فيلمك. وأدركوا أيضًا أنه في الدقائق العشر الأولى من الفيلم يتعين عليهم توظيف الصراع ليأسروا مشاهديهم، حتى يكونوا مستعدين للاندماج في المشاهدة لساعتين أخريين.

البنية

يكن مفتاح بث الدراما أو الصراع في أي اجتماع في بنية الاجتماع أو أسلوب تنظيمه من البداية. ويحتاج المشاركون لاستئارتهم نوعًا ما في الدقائق العشر الأولى من الاجتماع، حتى يفهموا ويقدرُوا القضية موضع المناقشة.

وربما يقتضي ذلك ممّن يقود الاجتماع توضيح مخاطر اتخاذ قرار سيئ، أو إبراز تهديد من المنافسين يلوح في الأفق. ويمكن تحقيق ذلك أيضًا بتذكير المشاركين بواجبهم في تحقيق الرسالة الكبرى للمؤسسة، وتأثيرها على العملاء أو الموظفين أو المجتمع ككل. وإذا كان ذلك يبدو صعب المنال أو مفتعلًا، فكّر في المثال الآتي:

تخيّل مسئولاً قيادياً يبدأ اجتماعاً يدور حول التحكم في النفقات: سيكون المشهد الافتتاحي النمطي: «حسناً يا رفاق، لقد تجاوزنا ميزانيتنا بنسبة ١٢٪، وبناءً على ما لديّ من معلومات، فنحن ننفق أموالاً طائلة على الرحلات. ولكي نستطيع المضي قدماً، يجب أن يكون لدينا قدر أفضل من التحكم والمراقبة حتى نتمكّن من الوفاء بتوجيهات الشركة المقرّرة في الميزانية...»

وربما يكون المشهد الافتتاحي أكثر إثارة كالاتي: «حسناً يا رفاق، نحن هنا اليوم لبحث تخفيض النفقات. وربما لا يبدو ذلك أمراً محبباً. ولكن فلتضعوا في اعتباركم أن هناك أناساً كثيرين في الخارج تتوقّف حياتهم على الطريقة التي ننفق بها أموال الشركة. ويتمنّى منافسوننا أن نبعث أموالنا هنا وهناك باستهتار. وهم بالتأكيد يبحثون عن وسائل لتقليل نفقاتهم غير الضرورية. وعملاؤنا ليسوا على استعداد لدفع أموال أكثر لشراء منتجاتنا لتعويض افتقارنا للانضباط. وعائلاتنا تفضّل أن ترى زيادة في أجورنا بدلاً من رؤيتها في ميزانية الرحلات والترفيه لدينا. إذن فلنتباحث في هذه القضية بنوع من الإصرار والتركيز؛ لأنني بالتأكيد أريد أن أكون على يقين أننا نستغل مواردنا بالطريقة التي يريدها مستثمرونا ومساهمونا...»

وفي الحقيقة، لا يتوقّع الموظفون مشاهدة مسرحية «هاملت»، ولكنهم بالتأكيد يبحثون عن سبب للاهتمام. وهذا هو ما يجب أن يوفره لهم المسئول الذي يقود الاجتماع. لكن المدهش في الأمر هو أن معظم قادة الاجتماعات يبذلون مجهوداً كبيراً لتحاشي أو تقليل الدراما ويتجنبون الصراع الصحي الذي ينتج عنها. وهذا لا يؤدي إلا إلى فقدان اهتمام الموظفين.

فالسؤال إذن، هل أنا أناصر إثارة الصراع والمواجهة بين أعضاء الفريق لخلق الإثارة أثناء الاجتماعات؟ في الحقيقة، الإجابة هي نعم. وأشجّع قادة الاجتماعات، وكذلك المشاركين، أن ينقبوا عن مواطن الصراع.

التنقيب عن الصراع

عندما تجتمع مجموعة من الأذكىاء للحديث عن قضايا مهمة، فإنه من الطبيعي والمثمر ظهور الاختلاف. إنّ حل هذه القضايا هو ما يجعل الاجتماع مثمراً وجذاباً ومشوقاً أيضاً. والواقع أن تجنب القضايا التي تستحق البحث والاختلاف لا يجعل الاجتماعات مملة فحسب، بل إنه يضمن أن القضايا لن تُحل. وهذا يقود إلى الإحباط. والمدهش في الأمر أن

الإحباط غالباً ما يظهر بعد ذلك في شكل صراع شخصي لا طائل منه، أو صراعاتٍ على النفوذ.

ولذا، ينبغي لمن يدير أيّ اجتماع أن يجعل من أولوياته السعي للكشف عن أية قضايا مهمة يختلف حولها أعضاء الفريق. وعندما يحجم أعضاء الفريق عن المشاركة في تلك المناقشات، يجب أن يجبرهم من يدير الاجتماع على القيام بذلك. وذلك حتى إذا جعله الأمر غير محبوب لفترة مؤقتة.

عندما أعملُ مع التنفيذيين وفرق عملهم، أُجبر نفسي على التنقيب عن الصراع قدر استطاعتي. وعندما أفعل ذلك، فمن المؤكّد أن الكثير من التنفيذيين سيأتون إليّ بعد ذلك ويقولون لي بحرارة: «شكراً لأنك جعلتنا نتصدّى لهذه القضية. كان التوتر يسود اجتماعاتنا لأننا كنّا نتجنّب التطرق إليها، وكان الكل يدرك أنها مشكلة.»

الحقيقة هي أن الشيء الأوحّد الأكثر إيلاًماً من مواجهة موضوع مزعج هو التظاهر بعدم وجوده. وأعتقد أن الفشل في التعامل مع إحدى القضايا — والتهاوس بشأنها في الأروقة — وعدم التعامل معها مباشرةً يسبّب عناءً أكثر من وضعها على مائدة الاجتماع ومحاولة إيجاد حلّ نهائي لها.

بالطبع، إن مطالبة الناس بالاشتراك في صراع ليسوا معتادين عليه يمثل تحدياً. لكنني وجدتُ طريقة بسيطة لجعل هذه المهمة أسهل.

منح الضوء الأخضر للصراع في الاجتماعات

بعد أن يعلن المسئول عن إدارة الاجتماع للفريق أنه يتوقّع المزيد من الصراع — ومن المهم للغاية أن يجعل هذا الأمر واضحاً — ستكون هناك لحظة فاصلة عندما يخاطر أعضاء الفريق للمرة الأولى بالدخول في جدال نشط. وبصرف النظر عن مدى الإعداد الذي تلقوه من أجل ذلك، فسوف يشعرون ببعض التوتر.

وعندما يحدث ذلك، يمكن للقائد تقليل التوتر وزيادة احتمالية استمرار الصراع بمقاطعة الأعضاء وتذكيرهم بأن ما يقومون به أمر جيد. ومع أن هذا الأمر يبدو سهلاً، بل أبويّاً، إلا أنه مؤثّر بطريقة ملحوظة.

وربما يستحق الأمر تقديم لمحة عن كيفية نجاح ذلك الأمر، وذلك باستخدام شخصياتٍ من القصة الرمزية التي عرضناها: يقدم كونر خطته الإعلان للعام القادم.

وبعد ذلك، تغامر صوفيا وتخبر كونر: «لست متأكدة أنني أوافق على خطتك الإعلانية الجديدة.» وفجأة، تتوتر قليلاً.

يصب التوتر كونر هو الآخر. ومن ثم، يرد قائلاً: «حسنًا. ما هو مبعث قلقك؟» صوفيا: «حسنًا، لا أعتقد أنها تتلاءم مع مسألة توحيد علامتنا التجارية التي ناقشناها الشهر الماضي، وأخشى أن يلتبس الأمر على العملاء.» يرتسم شيءٌ من الضيق على وجه كونر الآن. ويقول: «حسنًا، الشركة التي تعاملت مع توحيد علامتنا التجارية استعرضت الإعلانات الأسبوع الماضي، ولم يبدو أن لديهم اعتراضًا عليها.»

احمرَّ وجه صوفيا نوعًا ما. وقالت: «حسنًا، ربما لم يولوا الأمر الاهتمام الكافي. أو ربما أنهم ليسوا على دراية كافية بعملائنا.»

يتنهَّد كونر الآن. وقبل أن يرد، يتدخَّل كيسي. فيقول: «قبل أن تواصل، وأنا بالتأكيد أريدكما أن تواصل، أودُّ فقط أن أقول: إن هذا بالضبط هو ما كنت أقصده عندما تحدّثت عن حاجتنا إلى بدء الدخول في مزيد من الصراع. ومع أن الأمر يمكن أن يسبّب لك بعض الضيق يا كونر؛ أن تضطر إلى إعادة النظر في العمل الذي كنت تقوم به، فإنها مهمة صوفيا والجميع أن يسألوك إذا كان في رأيهم أن هذا سيجعل النتيجة النهائية أفضل.» وبناءً على خبرتي، فإن تأثير تعليقات كيسي سيكون كما يأتي:

سيذهب عن كونر وصوفيا قدرٌ كبير من التوتر الشخصي غير الضروري الذي كانا يشعران به. وسيتيح لهما ذلك الاحتفاظ بحماسهما الفكري حول القضية موضع النقاش، وسيستمر كلُّ منهما في الدفاع عن موقفه دون أن يكون مشتتًا أو محبطًا بسبب مخاوفه من الرفض الشخصي.

وللأسف، فإنه حتى لو تعلَّم المسئولون عن إدارة الاجتماعات كيف يتقنون فن إدارة وتوجيه اجتماعات مثيرة مليئة بالصراع الحماسي المشوّق، فإنهم سيفشلون مع ذلك، إذا كان هذا هو آخر ما في جُعبتهم. وذلك نظرًا لوجود مشكلة كبرى أخرى متعلقة بالاجتماعات.

المشكلة الثانية: غياب البنية الملائمة للسياق

بصرف النظر عن نوع المؤسسات التي أعمل معها وحجم المؤسسة ومجال عملها وموقعها الجغرافي، فهناك أمرٌ واحد يثير تائرة الجميع فيما يتعلق بالاجتماعات. وإليك مثالاً على ذلك:

فلنقل إنَّ الاجتماع موضع النقاش هو اجتماعٌ عادي للفريق من اجتماعات يوم الاثنين، ومن المقرَّر أن يستمر من الساعة التاسعة حتى الساعة الحادية عشرة صباحًا. ويُعدُّ رئيسُ الاجتماع جدول الأعمال، الذي لا يزيد عن كونه قائمة تحتوي على خمسة بنود أو ستة ويبحث بها إلى الجميع، مطالبًا إياهم بالإدلاء بآرائهم أو تعليقاتهم أو إضافاتهم. ولكنه بالطبع لا يتلقى من كل ذلك شيئًا.

يبدأ الاجتماع في تمام الساعة التاسعة تقريبًا، ويبدأ بمناقشة البند الأول في جدول الأعمال (والذي لا يكون بالضرورة البند الأكثر أهمية). ويستغرق هذا الموضوع أول ساعة من الاجتماع؛ لأنَّ الناس يعرفون أنهم موجودون طوال الوقت، ويمكنهم أن يجدوا شيئًا ما ليقولوه.

ثمَّ يستغرق الموضوع الثاني (الذي لا يكون بالضرورة الموضوع الثاني من حيث الأهمية) خمسًا وأربعين دقيقة أخرى. وتبقى خمس عشرة دقيقة للموضوعات الثلاث الأخيرة (والتي ربما تكون أهم الموضوعات أو لا)، أضفُ إلى ذلك أية قضايا إدارية أو تخطيطية أو استراتيجية أخرى قد يقرَّر أحدُ الأشخاص أنها بحاجة للنقاش.

ينتهي الاجتماع في الساعة الحادية عشرة والثلاث، ويكون الشعور بالضيق قد دبَّ في نفوس الجميع لأسباب متباينة:

يشعر أحدُ الأعضاء بالاستياء لأنَّ الاجتماع تجاوز الوقت المحدد؛ لأنَّ هذا يعني أن هذا العضو سيتأخَّر الآن عن اجتماعه التالي، وأنَّ ذلك سيؤخِّره يومًا كاملًا.

ويغضب عضو آخر لأن قضيته لم تُطرح للمناقشة على مائدة الاجتماع حتى نهايته، عندما لم يعد باقياً سوى القليل من الوقت والقليل من الاهتمام.

ويعتقد عضو آخر أن الاجتماع كان مركزاً على مناقشة الأمور الإدارية، ولم يركّز على القضايا الاستراتيجية المهمة مثل الوضع التنافسي وتوحيد العلامة التجارية ... في حين يعتقد العضو الجالس أمامه أن الاجتماع شمل تبادلاً للرأي بدرجة كبيرة، ولم يخصص وقتاً كافياً لحل المشكلات الملحة المتعلقة بالتخطيط مثل التحكم في النفقات وسياسة الإجازات.

وأخيراً، يستاء عضو آخر في الفريق لأنهم فشلوا مجدداً في تحديد تاريخ نهائي لنزهة العاملين بالشركة.

ويغادر رئيس الاجتماع منزعاً بسبب استياء فريقه، ومشدوهاً لأن هذا العدد من الأشخاص (أعضاء الفريق) تثير استياءهم كل هذه الأمور المختلفة. ويتعهد بأن يكون الاجتماع القادم عملياً بدرجة أكبر، واستراتيجياً أكثر، وأن يكون أقصر، وأن يُحدّد فيه موعداً للنزهة.

ربما لا يكون ذلك بالضبط هو حال الاجتماعات في مؤسستك. ولكن هذا المثال يعرض الكثير من المشكلات التي كثيراً ما أواجهها في الشركات التي أتابعها. ويؤدي كل ذلك إلى فوضى كبيرة يمكن أن نطلق عليها فوضى «الاجتماعات الدسمة».

الاجتماعات الدسمة

إنّ كبرى المشكلات المتعلقة ببنية الاجتماعات التي تواجه من يتأسسون الاجتماعات هي الميل إلى طرح جميع أنواع القضايا التي يجب مناقشتها على مائدة اجتماع واحد، وذلك مثل طبخة دسمة وردية تحتوي على كثير من المكونات العشوائية. ونظراً لرغبة المسؤولين عن إدارة الاجتماعات في تقليل الوقت المُهدر، يقررون أنهم سيعقدون اجتماعاً كبيراً واحداً للفريق، إما مرة كل أسبوع أو مرة كل أسبوعين. ويجلسون في قاعة لمدة ساعتين أو ثلاث أو أربع ساعات يناقشون فيها كل شيء — استراتيجيات المبيعات، وسياسات الإنفاق، وعمليات الدمج المحتملة، وبرامج تقييم الموظفين، والميزانيات والترويج للمنتجات — حتى يتمكّن الجميع من العودة إلى مهام «العمل الفعلي».

ولن يؤدي هذا للأسف إلا إلى أن يكون الاجتماع غير ذي جدوى ومثيراً لاستياء الجميع. لماذا؟ لأن البعض يريدون أن يكون الاجتماع مفصلاً وسريعاً، وأن يمثل تبادلاً

فعالاً للبيانات والمعلومات التكتيكية. ويعتقد آخرون أن الاجتماع يجب أن يكون تفاعلياً وأن يركّز على القضايا الاستراتيجية، وأن يقدم التحليل والبيانات الكافية لاتخاذ قرارات مهمة. ويؤدّ آخرون أن يسترخوا ويلتقطوا أنفاسهم ويتحدّثوا بموضوعية عن ثقافة الشركة والموظفين. ويريد آخرون اتخاذ قرارات واضحة والمضي قدماً في تنفيذها. ترى من منهم على حق؟ الإجابة هي أنهم جميعاً محقون. وهذا هو المهم.

أنواع الاجتماعات الأربعة

يجب أن تكون هناك اجتماعات متنوعة لأغراض مختلفة، ويؤدي كلُّ منها دوراً حيويّاً ومهمّاً. وأقترح أن ننظر كلُّ مؤسسة في اتخاذ شيءٍ كالهيكل الآتي الذي يتضمّن أربعة أنواع أساسية للاجتماعات:

النوع الأول: الاجتماع اليومي

أشعر بالتردد في البدء بهذا النوع؛ لأنه ليس بالضرورة أن يكون عملياً لكل المؤسسات. ولكن فيما يخص تلك المؤسسات التي تستطيع تطبيق هذا النوع، فإن الاجتماعات اليومية مؤثّرة وفعالة. وحتى تلك المؤسسات التي لا يمكنها تطبيقه من المهم لها أن تعرف الأساس المنطقي له.

الاجتماع اليومي هو شيءٌ تبنّيته وعدّلته بعد أن أخذته عن صديق لي يدعى فيرني هارنش، الذي كتَبَ كتاباً عظيماً بعنوان «إتقان عادات روكفلر» الذي يشير فيه إلى نوع مماثل من الاجتماعات باسم «تجمع الفريق». ويتطلب الاجتماع اليومي أن يجتمع أعضاء الفريق، وهم واقفون نحو خمس دقائق كلَّ صباح لتقديم تقرير عن أنشطتهم التي سيقومون بها في ذلك اليوم. خمس دقائق. وهم واقفون. هذا هو كلُّ ما في الأمر.

إنّ غرض الاجتماع اليومي هو مساعدة أعضاء الفريق في تجنب اختلاط الأمور عليهم حول كيفية ترجمة الأولويات إلى أفعال على أساس منتظم. ويتيح هذا نقاشاً سريعاً للتأكّد من أن جميع القضايا يجري التعامل معها في يوم معين، والتأكّد من أن أحداً لا يتعدى على مسؤوليات غيره، وأن الجميع على وفاق. والغرض الآخر الذي لا يقل أهمية هو أنه يغني عن الرسائل الإلكترونية غير الضرورية والمهدرة للوقت للتنسيق بين أعضاء الفريق. يمكن أن يكون الاجتماع اليومي غير عملي بالنسبة إلى الكثير من المؤسسات التي يعمل فيها أعضاء الفريق في مواقع مختلفة، أو في مناطق بينها فروق في التوقيت. وفي حين أن

الاجتماع اليومي يمكن إجراؤه عبر الهاتف، فليس من الحكمة دائماً بذل كل ما في وسعك لتحقيق هذا الأمر في مؤسسة لا يناسبها هذا النوع من الاجتماعات. ومع أن الاجتماع اليومي ليس أمراً أساسياً لجميع فرق العمل، فإنه يمكن أن يمثل أداة عظيمة الأهمية للكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تنسيق جهود موظفيها التنفيذيين تنسيقاً أفضل.

تحدياتٌ حتمية

إنَّ أحد التحديات الأكيدة التي ستواجهك في سعيك لإنجاح الاجتماع اليومي هو جعل أعضاء الفريق يلتزمون به مدة تكفي لأن يصبح جزءاً من روتينهم اليومي. فسيكون من السهل تماماً على أعضاء الفريق المشغولين أن يعزفوا عن الاجتماع اليومي قبل أن يجربوه ليروا مدى جدواه.

والسبيل إلى التغلب على ذلك هو الحفاظ على تثبيت مكان انعقاد هذه الاجتماعات وتوقيتها. بالإضافة إلى ذلك، سيكون من المهم للغاية عدم إلغاء أي منها، حتى لو لم يكن في الشركة سوى اثنتين من أعضاء الفريق التنفيذي في يوم معين.

ومن التحديات الأكثر شيوعاً الخاصة بالاجتماع اليومي هو حصره في خمس دقائق فقط. وإذا تجاوزت الاجتماعات وقتها المحدد قليلاً لأن أعضاء الفريق يتبادلون حديثاً ودياً نوعاً ما، فلا بأس بذلك. ولكن إذا تخطت هذه الاجتماعات الوقت المحدد لأن أعضاء الفريق يحاولون التعامل كلِّ صباح مع قضايا يجب أن تناقش في الاجتماع التكتيكي الأسبوعي، فهذه مشكلة. وما سيحدث في النهاية هو أن الجميع سوف يسأمون هذا الاجتماع اليومي للفريق التنفيذي.

إنَّ إحدى الطرق لتجنب ذلك هي منع الناس من الجلوس في أثناء الاجتماعات اليومية. والأهم من ذلك، يجب أن يكون الفريق منضبطاً في إنهاء الجلسات قبل مرور عشر دقائق على الأكثر.

وأخيراً، لتجنب هذه العقبات المحتملة، يجب أن تلتزم الفرق بإجراء الاجتماعات اليومية لمدة محددة من الوقت — ربما شهرين — قبل تقييم نجاحها من عدمه.

النوع الثاني: الاجتماع التكتيكي الأسبوعي

يحتاج كلُّ فريق إلى عقد اجتماعات منتظمة تركز بشكل حصري على قضايا تكتيكية ذات أهمية مباشرة. ولا يهم إذا ما كانت هذه الاجتماعات تُعقد كلَّ أسبوع أو أسبوعين. ولكن

ما يهم هو حضور الجميع دائماً، وأن يُدار هذا الاجتماع بنوع من الانضباط والاتساق البنوي.

يجب أن يستغرق الاجتماع التكتيكي الأسبوعي ما بين خمس وأربعين دقيقة وتسعين دقيقة، بناءً على عدد مرات انعقاده، ويجب أن يتضمّن بعض العوامل المهمة، وفي ذلك ما يأتي:

عرض الستين ثانية

هذا العرض عبارة عن جلسة سريعة لاستعراض التقارير، حيث يشير كلُّ عضو إلى البندين أو البنود الثلاثة التي تشملها قائمة أولوياته أثناء الأسبوع. ويجب ألا يستغرق كلُّ عضو في الفريق أكثر من دقيقة (نعم، ستين ثانية!) ليصف سريعاً ما لديه. وهكذا يستطيع حتى الفريق الكبير الحجم أن ينجز ذلك في عشر دقائق تقريباً. إنَّ عروض الستين ثانية مهمة للغاية؛ لأنها تمهّد لبقية ما سيحدث في الاجتماع. فإعطاء جميع المشاركين فكرة عن الأنشطة الفعلية التي تجري في المؤسسة، يجعل من السهل على الفريق التعرف على البنود المكرّرة والثغرات، وغير ذلك من القضايا التي تتطلب اهتماماً عاجلاً.

تقييم التقدّم المُحرز

المكوّن الأساسي التالي للاجتماع التكتيكي الأسبوعي هو إعداد التقارير الروتينية التي تقدّم المعلومات المهمة أو المعايير: العائدات، والنفقات، ورضا العملاء، وعملية الجرد، وما شابه ذلك. وتتوقّف القضايا التي تُدرج في التقارير على مجال عمل المؤسسة ووضعتها بالطبع. والمهم هنا أن نعتاد التقييم استناداً إلى المعايير الأساسية للنجاح؛ لا إلى جميع المعايير المتاحة. ربما تكفي أربعة أو ستة معايير. ويجب ألا يستغرق ذلك أكثر من خمس دقائق، حتى عند السماح بطرح أسئلة سريعة لتوضيح الأرقام. وعلى الجانب الآخر، يجب هنا تجنب المناقشات المطوّلة للقضايا الأساسية.

جدول الأعمال المتغيّر وفقاً لمستجدات الاجتماع

بمجرد الانتهاء من عرض الستين ثانية وتقييم التقدم المُحرز (الذين لا يستغرقان في العادة أكثر من خمس عشرة دقيقة من زمن الاجتماع) يحين وقت الحديث عن جدول

الأعمال. هذا صحيح. على عكس المعارف عليه في الاجتماعات، فإن جدول أعمال الاجتماع التكتيكي الأسبوعي يجب ألا يجري إعداده قبل الاجتماع، ولكن فقط بعد الانتهاء من عرض الستين ثانية، وغير ذلك من الأنشطة المعتادة لتقديم التقارير.

ويعد هذا الأمر منطقيًا لأن جدول الأعمال يجب أن يتوقف على ما يقوم به كل فرد بالفعل، والتقدم الذي تحرزه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وليس على أفضل تقديرات المسئول عن إدارة الاجتماعات في الثماني والأربعين ساعة السابقة للاجتماع. وليس من الحكمة محاولة التكهن بالبنود التي تستحق إدراجها على رأس أولويات جدول الأعمال قبل أن تتوفر تلك البيانات الأساسية.

يجب إذن أن يتحلّى المسئولون عن إدارة الاجتماعات بما يمكن تسميته «التلقائية المنضبطة»، التي تقضي بأن عليهم أن يقاوموا إغراء إعداد جدول الأعمال مسبقًا، وعليهم بدلاً من ذلك أن يتركوا جدول الأعمال يتبلور في أثناء الاجتماع نفسه. ومع أن ذلك قد يعني التضحية ببعض السيطرة، فإنه يضمن أن الاجتماع سيكون وثيق الصلة بالموضوع وفعالاً.

إنّ اتباع طريقة جدول الأعمال المتغيّر وفقاً لمستجدات الاجتماع ليس أمراً صعباً للغاية؛ لأنه سيكون من السهل التعرف عندئذٍ على الموضوعات المهمة. فحتمًا ستطفو على السطح بعض القضايا التي تحتاج إلى مناقشة مثل: «هل يتوجّب علينا زيادة الإعلانات هذا الشهر لإعطاء دفعة للمبيعات؟» و«هل يجب أن يتحدّث قسم التسويق أو تطوير الأعمال إلى محلّين بخصوص قضايا المنتجات لدينا؟» و«هل علينا التمهّل في التوظيف أم الإسراع فيه؟» و«ماذا سنفعل إزاء التجاوز في النفقات؟» أسئلة من هذا القبيل. القضايا التكتيكية التي يجب التعامل معها لضمان أن الأهداف القريبة المدى ليست في خطر.

هناك هدفان جوهريان للاجتماع التكتيكي الأسبوعي: حل القضايا وتعزيز الوضوح. ويجب التعرف على العقبات وإزالتها، كما يجب أن يتفق الجميع.

تحديات حتمية

هناك عددٌ من العقبات المحتملة التي قد تحول دون عقد الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية. إحدى هذه العقبات هو إغراء إعداد جدول أعمال مسبق، إما على نحو رسمي أو غير رسمي. وفي حين أن هذا الأمر مفهوم وفقاً للعادات السائدة، فإنه ليس من الحكمة. وهذا لأنه من المهم أن يحضر أعضاء الفريق إلى الاجتماع التكتيكي الأسبوعي ولديهم نوعٌ من

الحيادية والانفتاح، ومن المهم أيضًا أن ندع الأنشطة الحقيقية والتقدم صوب الأهداف يحدّدان ما يجب مناقشته.

من المشكلات الشائعة الأخرى ميل أعضاء الفريق إلى الخوض في تفاصيل كثيرة للغاية أثناء عروض الستين ثانية. وهذا يجعل الآخرين يفقدون اهتمامهم، ويقلل بدوره قدرة الفريق على التعرّف على القضايا الجديدة بالبحث والحل. والسبيل إلى تجنب هذه المشكلة هو تقييد أعضاء الفريق بستين ثانية، وتعد هذه مدة كافية لتقديم ملخص سريع للأنشطة الأساسية، وأيضًا للإجابة عن سؤال أو اثنين لأغراض التوضيح. إذا كان هذا الأمر صعب التصديق، انظر بإمعان في ساعة يدك لمدة ستين ثانية. وستدرك أن هذه المدة أطول مما تبدو، وأن الكثير من المعلومات يمكن عرضها فيها.

ومع أننا يجب أن نكون على وعي بهاتين المشكلتين الخطيرتين، فإن التحدي الأكثر شيوعًا وخطورة الذي يعترض نجاح الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية هو إغراء الدخول في مناقشات حول القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى. لماذا يمثل ذلك مشكلة خطيرة يجب تجنبها؟

أولاً: لا يتوفر الوقت الكافي في الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية لمناقشة القضايا الكبرى بطريقة ملائمة؛ لأن الموضوعات المهمة والمعقدة تحتاج وقتًا كافيًا من أجل تبادل الآراء والتحليل وحتى التحضير والإعداد. علاوةً على ذلك، فحتى أفضل التنفيذيين لا يمكنهم التنقل بسهولة بين الموضوعات التي تتباين في درجة أهميتها، مثل اتخاذ قرار بشأن تغيير سياسة السفر بالطيران على درجة رجال الأعمال، أو حسم مسألة الاندماج مع أحد المنافسين. وهذا يشبه زوجين يحاولان مناقشة ما يجب عليهما القيام به إزاء مشكلات طفلهما السلوكية في الوقت نفسه الذي يحاولان فيه تحديد ما يتناولانه في العشاء.

هناك مشكلة أخيرة متعلقة بخلط الموضوعات الاستراتيجية والتكتيكية أثناء الاجتماعات وهي ميل المسؤولين عن إدارة الاجتماعات بطريقة خاطئة إلى إعادة النظر في القرارات الاستراتيجية عندما تواجههم معوقات تكتيكية محتومة. يتطلب قصر الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية على موضوعات محدّدة قصيرة الأجل أن يركّز الأشخاص على حل المشكلات بدلاً من التراجع عن قرارات بعيدة المدى اتُّخذت بالفعل.

إنّ السبيل إلى التغلب على هذا التحدي هو الانضباط. فعندما تُطرح قضايا استراتيجية، من الضروري أن يطرح المسئول عن إدارة الاجتماع هذه القضايا جانبًا ويدرجها على قائمة القضايا المرشحة للبحث أثناء اجتماع آخر هو: الاجتماع الاستراتيجي الشهري.

النوع الثالث: الاجتماع الاستراتيجي الشهري

يعد هذا النوع من الاجتماعات الأكثر تأثيرًا وأهمية لأي فريق. كما أنه الأكثر إمتاعًا. ففيه يبحث أعضاء الفريق التنفيذي القضايا المهمة التي سيكون لها تأثير جذري على سير العمل، ويحللون هذه القضايا ويتناقشون حولها واتخاذ القرارات بشأنها. وتتيح الاجتماعات الاستراتيجية الشهرية للتففيذين الخوض في موضوع محدد أو موضوعين دون الالتفات إلى الوقت أو المخاوف التكتيكية.

تختلف مُدَّة الاجتماع الاستراتيجي الشهري بحسب الموضوع أو الموضوعات محل النقاش. ومع ذلك، فمن المفضل تخصيص ساعتين على الأقل لكل موضوع حتى تتاح الفرصة للمشاركين للدخول في مناقشة مفتوحة ومطوَّلة.

وسواءً قرَّرت الفرُق عقد هذه الاجتماعات مرَّةً في الشهر أو مرة كل أسبوعين، فإن ذلك لا يهم. المهم هو إجراء هذه الاجتماعات الاستراتيجية بانتظام حتى تكون بمنزلة «قائمة انتظار» تُدرج عليها القضايا الاستراتيجية الحسَّاسة التي تبرز أثناء الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية. وهذا يمنح التففيذين الثقة الكافية لتأجيل القضايا الحسَّاسة، مُدركين أنه سيجري التعامل معها في النهاية.

الاجتماعات الاستراتيجية الطارئة

في بعض الحالات، تُثار قضية تكتيكية أو استراتيجية في الاجتماع التكتيكي الأسبوعي، ولا يمكن تأجيلها حتى يحين موعد الاجتماع الاستراتيجي الشهري. ولكن، لا يعني هذا أنه يجب مناقشتها في الاجتماع التكتيكي الأسبوعي.

وبدلاً من ذلك، يتعيَّن على التففيذين عقد اجتماع مخصَّص لمناقشة تلك القضية. ويجب توضيح أن هذا الاجتماع لا يمت بصلة للاجتماع التكتيكي الأسبوعي حتى يتمكَّن التففيذيون من إعداد أذهانهم بما يناسب طبيعة هذا الاجتماع، ويخصَّصوا وقتًا كافيًا للتحليل والمناقشة المناسبين. وإذا كان كلُّ ذلك يتطلب من التففيذين تعديل جداولهم في وقت متأخر من ذلك اليوم أو البقاء في الشركة حتى المساء، فلا مانع في ذلك. وإذا كانت القضية حاسمة حقًا، فالأمر يستحق مثل هذه التضحية.

ومن نواحٍ عديدة، يعد هذا الاجتماع الاستراتيجي المخصَّص أهم اجتماع يمكن عقده في أية مؤسسة. ذلك أنه يوضح أن أعضاء الفريق التنفيذي يعرفون كيفية التعرف على

تلك القضايا الاستراتيجية النادرة التي تستحق عناية فورية حتى على حساب القضايا الملحة والقضايا التكتيكية الأقل أهمية التي تطفو على السطح كل يوم. وتحاول الشركات الكبرى حل هذه القضايا بنوع من التركيز والسرعة وهذا يسمح لهم بهزيمة المنافسين الذين تعيقهم رتابة اجتماعاتهم، أو أولئك الذين ينتظرون وقوع كارثة قبل الخوض في موضوع مهم.

إذا كان من الممكن عقد هذه الاجتماعات الاستراتيجية عندما تطرأ قضية ما، إذن فلماذا أطلقت عليها الاجتماعات الاستراتيجية الشهرية؟ لأننا إذا لم نخطّط لعقد اجتماعات منتظمة للحديث عن الموضوعات المهمة، فسنجد أننا ننظر إلى الخلف بعد أربعة شهور ونتساءل عن سبب أننا لم نجر أية مناقشات استراتيجية على الإطلاق. فاختيار عقدها بانتظام يعد من الخطوات المهمة لضمان عدم إهمالها.

تحديات حتمية

من أكثر التحديات شيوعاً في تطبيق الاجتماعات الاستراتيجية الأسبوعية أو الاجتماعات المخصصة لمناقشة مسألة معينة هو الفشل في تخصيص وقت كافٍ لها. ففي خضم الجداول اليومية وضيق وقت التنفيذيين، تصبح فكرة تخصيص ثلاث ساعات أو أربع لمناقشة قضية أو قضيتين أصعب مما يبدو عليه الأمر نظرياً. لكنها مهمة للغاية. فأحياناً يستغرق الأمر خمساً وأربعين دقيقة من المناقشة في بداية الاجتماع الاستراتيجي الشهري فقط لاكتشاف السبب الجوهري الحقيقي لمشكلة ما.

وهناك تحدٍ آخر يتعلق بإدراج عدد من البنود في جدول الأعمال بما يفوق الحد. هذا خطأ يقع فيه التنفيذيون الذين يريدون مناقشة كل قضية مهمة. ولكن لسوء الحظ، فإن ذلك يقلل من مستوى المناقشة حول القضايا الأكثر أهمية.

والسبيل إلى تجنب هذين التحديين هو التأكد من تخصيص وقت كافٍ لكل قضية. وهذا يعني أنه إذا كانت هناك ثلاث قضايا يلزم حلها، فلا بد أن يكون الاجتماع أطول كثيراً مما كان سيكون عليه لو كان مخصصاً لمناقشة قضية واحدة فقط. وأكثّر مرة ثانية أنه إذا كان ذلك يعني أن يقتصر عمل كل المعنيين في ذلك اليوم على هذا الأمر، فلا بأس بذلك.

في أثناء عملي، وجدت أن معظم التنفيذيين تكون لديهم بنود تكتيكية وإدارية زائدة عن الحد في جداول أعمالهم، وهو ما ينشأ غالباً عن إدمان الأدرينالين؛ الحاجة إلى البقاء

تحت الضغط مشغولين بالأنشطة المستمرة. ولذا، فإنهم من البداية يعارضون قضاء يوم كامل في الاجتماعات لمناقشة الاستراتيجية؛ لأنهم يخشون التأخر عن أداء أنشطتهم الأساسية اليومية. ولكن، بمجرد أن يجبروا أنفسهم على تخصيص وقتٍ للمناقشات الاستراتيجية، فإنهم يسعدون في الغالب بأنهم قاموا بذلك، ويفاجئون بأنهم لم يفهم أي شيءٍ مصري حقاً بسبب بقائهم بعيدين عن مكاتبهم فترة الظهيرة.

من التحديات الأخرى التي قد تعترض نجاح الاجتماعات الاستراتيجية هو الفشل في البحث والإعداد مقدماً. ذلك حيث يكون مستوى مناقشة استراتيجية ما، والقرارات الناتجة عنها، أفضل كثيراً إذا قمنا ببعض العمل التمهيدي. وهذا يقضي على الاعتماد الشائع على اتخاذ القرارات وفقاً للأهواء الشخصية. والسبيل إلى تأكيد حدوث هذا الإعداد هو أن يكون أعضاء الفريق على دراية — قدر الإمكان — مقدماً بالقضايا التي ستناقش أثناء الاجتماع الاستراتيجي الشهري أو الاجتماع الاستراتيجي الطارئ. وبالطبع يتعين على المسؤولين عن إدارة الاجتماعات أيضاً أن يطلبوا من أعضاء فريقهم أن يأتوا إلى الاجتماعات وهم على أهبة الاستعداد تماماً.

أخيراً، أعتقد أنني سأكون مُهملاً إذا لم أذكر تحدياً أخيراً هو: خشية الصراع. لا يمكن أن تكون الاجتماعات الاستراتيجية الشهرية أو الاجتماعات الاستراتيجية الطارئة مؤثرة إن لم يكن لدى أعضاء الفريق استعدادٌ للدخول في جدال فكري حُرٍّ وبنّاء. وينطبق ذلك أيضاً على النوع الأخير من الاجتماعات: اجتماع التقييم ربع السنوي الذي يُعقد خارج الشركة.

النوع الرابع: اجتماع التقييم ربع السنوي المنعقد خارج مقر الشركة

لقد اكتسب اجتماع التنفيذيين خارج مقر الشركة سمعة سيئة على أنه مضيعة للوقت وغير مثمر، وفي كثير من الأحيان يكون هذا الوصف حقيقياً. فسواءً كان التنفيذيون يلعبون الجولف أو يلهون حول الأشجار أو يعيدون اكتشاف الطفولة بداخلهم، فإن العديد من الاجتماعات التي تُعقد خارج مقر الشركة لا تعود على الشركة بكثير من النفع. هذا أمرٌ سيئ، ليس فقط بسبب التضحية بالوقت والمال والمصادقية، بل بسبب الدور الحيوي الذي يجب أن تمارسه الاجتماعات المنعقدة خارج مقر الشركة ضمن قائمة الاجتماعات الأخرى التي تخدم الشركة.

موضوعات واجبة النقاش

تقدّم الاجتماعات المنعقدة خارج مقر الشركة للتنفيذيين فرصة للابتعاد على نحو منظم عن القضايا اليومية والأسبوعية والشهرية التي تشغل بالهم، حتى يمكنهم تقييم قضايا العمل بطريقة أشمل وبنظرة بعيدة المدى. ربما تتضمن الموضوعات التي يمكن مناقشتها في اجتماع التقييم ربع السنوي الذي يُعقد خارج مقر الشركة ما يأتي:

- تقييم شامل للاستراتيجية: يتعيّن على التنفيذيين إعادة تقييم توجّهم الاستراتيجي، ليس بصفة يومية كما يفعل الكثيرون، بل ثلاث مرات أو أربع في السنة. ذلك حيث تتغيّر مجالات العمل وتظهر مخاطر جديدة من المنافسين تستدعي التعامل معها بطرق وأساليب مختلفة. لكن مراجعة الاستراتيجيات مرة أو مرتين سنويًا لا تكفي في العادة لمواكبة ما يطرأ من تغيّرات.
- تقييم وضع الفريق: يتعيّن على التنفيذيين تقييم أنفسهم وسلوكياتهم كفريق بانتظام، والتعرف على الاتجاهات والميول التي قد لا تخدم الشركة. ويتطلب ذلك غالبًا تغيير الأماكن حتى يتمكّن التنفيذيون من التفاعل فيما بينهم على المستوى الشخصي بدرجة أكبر ويزكّروا أنفسهم بالتزاماتهم الجماعية نحو الفريق.
- تقييم وضع الموظفين: يجب أن يتحدّث التنفيذيون العاملون في الأقسام المختلفة ثلاث مرات أو أربعًا سنويًا عن الموظفين الرئيسيين داخل الشركة. ويجب أن يعرف كلُّ عضو في الفريق التنفيذي الموظفين الذين يعتقد زملاؤهم أنهم يؤدون أداءً متميزًا والآخرين الذين لا يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب. ويتيح ذلك للتنفيذيين تقديم نظرة مختلفة ربما تعيّر حقًا معتقداتهم المستندة إلى خبراتٍ ووجهات نظر مختلفة. والأهم من ذلك هو أنه يتيح لهم التعاون في إدارة الموظفين ذوي الأداء المتميز والاحتفاظ بهم، ويعملون لتطوير الموظفين الأضعف أداءً بالكيفية نفسها.
- تقييم أوضاع المنافسين والأوضاع السائدة في مجال العمل: تتسرّب المعلومات الخاصة بالمنافسين واتجاهات الصناعة تدريجيًا بمرور الوقت. ولذا، من المهمّ للتنفيذيين أن يبتعدوا عن روتينهم اليومي وينظروا إلى ما يحدث حولهم نظرةً أشمل ليتمكّنوا من استكشاف الاتجاهات التي قد لا توضّحها المعلومات المتناثرة. وحتى أفضل التنفيذيين يمكنهم أن يضلوا الطريق عندما يغرقون في مهامهم اليومية.

تحديات حتمية

هناك مجموعة متنوعة من التحديات يمكنها صرف الفريق عن عقد اجتماعاتٍ رُبْع سنوية خارج مقر الشركة تتسم بالفعالية. ولا يعد أيُّ منها خطرًا بمفرده، ولكنها يمكنها معًا إعاقة فعالية هذه الاجتماعات المهمة، وتؤدي إلى فشلها في النهاية.

إنَّ أحد هذه التحديات هو الميل إلى إِنْقال هذه الاجتماعات بما لا تحتمله من أنشطة تتمثل عادةً في تكديس العروض التقديمية والأحاديث المطوّلة المشبعة بالتفاصيل. الهدف من التقييم رُبْع السنوي الذي يُعقد خارج الشركة هو مناقشة وضع الشركة وليس تزويد التنفيذيين بعروض تقديمية وتقارير.

هناك تحدٍّ آخر وهو إغراء تقليل نفع هذه الاجتماعات وذلك بعقدّها في مواقع خلّابة تتطلب سفرًا طويلًا، وإدراج الكثير من الأنشطة الاجتماعية ضمن برنامج الاجتماع. إن الهدف من الخروج من الشركة ليس إمتاع المشاركين، بل السماح لهم بالابتعاد عن الأمور التي يمارسونها يوميًا والتي يمكن أن تُشتت انتباههم. ولذلك، فإنّ إمضاء ساعة في فندق مريح أو مركز مؤتمراتٍ يكفي عادةً للوفاء بالغرض. إنّ السفر إلى منتجع في جزيرة أروبا أو هاواي لا يقضي على التشتت، بل يستبدل بالإزعاج الناتج عن أمور مثل الاضطرار للقيام بمهام العمل اليومي نوعًا آخر كمارسة الغوص ولعب الجولف.

من المشكلات المهمة الأخرى دعوة أشخاص من خارج الفريق لحضور الاجتماع. ومع أن ذلك ربما يكون مُغريًا للكثير من الأسباب مثل توفير مدخلات أكثر أو المشاركة والتعارف، فإنها فكرة سيئة لسبب واحد: إنها تُغيّر ديناميكية الفريق. إضافة مشاركين ولو حتى موظف واحد ليس عضوًا بالفريق، بصرف النظر عن مدى حب الناس له وإحاطته بظروف العمل، يمكن أن يُلغي أحد أهم أسباب عقد الاجتماعات خارج مقر الشركة، ألا وهو: تعزيز وحدة الفريق.

ربما يكون الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة هو الاستعانة بمساعدٍ من خارج أعضاء الفريق، شريطة أن يكون شخصًا يثق فيه الفريق، ويفهم طبيعة عمل المؤسسة، ويهدف إلى المساعدة على إنجاز أهداف الفريق، وليس أهدافه الشخصية. والفائدة العُظمى للاستعانة بمثل هذا المساعد أنها تسمح للقيادي المسئول عن إدارة الاجتماعات بالمشاركة الكلية في المناقشات دون الانشغال بلعب دور أكثر موضوعية ودعمًا.

(يُرجى ملاحظة أن الجدول البياني التالي يختلف قليلًا عن «سبورة ويل» التفاعلية في الحكاية الرمزية المستعان بها في هذا الكتاب؛ لأنه ليس مبنياً على مقارناتٍ بالأفلام والتلفزيون.)

الاجتماعات الأربعة

مفاتيح النجاح	الغرض والتنسيق	الوقت المطلوب	نوع الاجتماع
<ul style="list-style-type: none"> لا تجلس أثناء الاجتماع. اجعل الاجتماع إداريًا. لا تلغ الاجتماع حتى لو لم يتمكن البعض من الحضور. 	<p>مشاركة جداول العمل والأنشطة اليومية.</p>	٥ دقائق	الاجتماع اليومي
<ul style="list-style-type: none"> لا تضع جدول أعمال إلا بعد عرض التقرير الأولية. أجل المناقشات الاستراتيجية. 	<p>استعراض الأنشطة الأسبوعية والمعايير، وحل المشكلات والمعوقات التكتيكية.</p>	٤٥-١٠ دقيقة	الاجتماع التكتيكي الأسبوعي
<ul style="list-style-type: none"> اجعل الاجتماع مقصورًا على موضوع أو موضوعين. الحرص على التحضير والبحث. شارك في صراع بناء. 	<p>مناقشة القضايا التي تؤثر على النجاح الطويل المدى وتحليلها وتبادل الآراء حولها ثم اتخاذ قرارات بشأنها.</p>	٢-٤ ساعات	الاجتماع الاستراتيجي الشهري (أو الاجتماعات الاستراتيجية الطارئة)
<ul style="list-style-type: none"> اخرج من الشركة. ركّز على العمل وقُل من الأنشطة الاجتماعية. لا تجعل جدول الأعمال مزدحمًا ومثقلًا بما لا يحتمله. 	<p>استعراض الاستراتيجيات والاتجاهات السائدة في مجال العمل والوضع التنافسي وتطور الفريق وآراء كبار الموظفين.</p>	يوم-يومين	اجتماع التقييم ربع السنوي المنعقد خارج مقر الشركة

التحدي الأكبر: خرافة عقد الكثير من الاجتماعات

لم يختلف ردُّ فعل معظم أصدقائي عندما سمعوا أنني كنت أكتب كتابًا بعنوان «الاجتماعات القتالة». فقد ظنوا — مثل كثير منكم — أنني أعدُّ دراسة أبرهن فيها على أفضلية تقليل الاجتماعات.

ولذلك، عندما تسمعون عن الاجتماعات اليومية والاجتماعات التكتيكية الأسبوعية والاجتماعات الاستراتيجية الشهرية واجتماع التقييم ربع السنوي الذي يُعقد خارج الشركة، ربما تقولون: «هذا جنون. من أين سأجد الوقت للقيام بكل ذلك؟ فأنا بالفعل أحضر اجتماعاتٍ أكثر من اللازم.»

ومع أنه صحيحٌ أن معظم الوقت الذي نقضيه حاليًّا في الاجتماعات يُهدر تمامًا، فإن الحل ليس التوقُّف عن عقد الاجتماعات، بل جعلها أفضل. وذلك لأن استغلال الاجتماعات بطريقة صحيحة، يكون في الحقيقة عاملًا من عوامل توفير الوقت.

هذا صحيح. توفر الاجتماعات الجيدة فرصًا لتطوير الأداء عن طريق تسريع عملية اتخاذ القرار وعدم الاضطرار إلى العودة إلى القضايا مراتٍ عديدة. ولكنها أيضًا ذات فائدة مهمة جدًا هي تقليص الحركة والتواصل غير الضروريين داخل المؤسسة. إن سبب عدم رؤيتنا لذلك من النظرة الأولى هو أننا نفشل في تبرير ما أطلق عليه «الوقت المُهدر بسبب فشل الاجتماعات».

الوقت المُهدر بسبب فشل الاجتماعات

إنَّ معظم التنفيذيين الذين أعرفهم يمضون ساعاتٍ في إرسال الرسائل الإلكترونية وترك الرسائل الصوتية والتجوُّل عبر الأروقة لتوضيح قضايا كان يجب إيضاحها من الأساس

خلال الاجتماع. ولكن لا نجد أحدًا يفسّر الأمر بهذه الطريقة عندما يجري حساب الوقت المستغرق في الاجتماعات.

ليس لديّ شك في أن الوقت المُهدّر بسبب فشل الاجتماعات هو أخطر الثقوب السوداء المهمة — رغم صغرها — الموجودة داخل المؤسسات الأمريكية. ولفهم ذلك، من المهم إلقاء نظرة سريعة على الهيكل الأساسي للفريق التنفيذي داخل المؤسسة.

تخيّل أحدَ الفرق التنفيذية التي تتكوّن من سبعة أشخاص، فإذا حسبنا عدد العلاقات الشخصية التي ستنشأ بين أعضاء الفريق بعضهم بعضًا فسنجد أنها ستكون إحدى وعشرين علاقة، وهذه العلاقات يجب الحفاظ عليها من أجل إبقاء أعضاء الفريق على وفاق. وهذا وحده أقرب إلى المستحيل على البشر القيام به.

ولكنك عندما تأخذ في الاعتبار وجود عشرات الموظفين داخل المؤسسة الذين يتبعون هؤلاء السبعة إدارياً والذين يلزم أن يكونوا على وفاق، يزداد تحدي تحقيق التواصل بدرجة كبيرة، وكذلك احتمال إهدار الوقت والطاقة. ولذلك، عندما نفشل في الوصول إلى الوضوح والانسجام أثناء الاجتماعات، فإننا نتسبّب في حدوث موجة هائلة من النشاط البشري إذ يتدافع التنفيذيون ومرءوسوهم المباشرون لمعرفة ما يقوم به الآخرون ولماذا يقومون به.

الأمر اللافت للنظر هو أنه بسبب صعوبة فصل الوقت المُهدّر بسبب فشل الاجتماعات عن الوقت الذي نمضيه في أي نشاط آخر نقوم به أثناء اليوم، فإننا نفشل في رؤيته كفتة منفصلة من الوقت المُهدّر. ولا أندھش أبداً عندما أرى التنفيذيين ينظرون إلى ساعاتهم في نهاية الاجتماع وهم يلتمسون من الرئيس التنفيذي إنهائه حتى يمكنهم «الذهاب والقيام ببعض العمل الفعلي». وفي كثيرٍ جدًّا من الحالات، يكون «العمل الفعلي» الذي يشيرون إليه هو العودة إلى مكاتبهم للرد على الرسائل الإلكترونية والبريد الصوتي الذي تلقوه فقط؛ ويحدث هذا بسبب اختلاط الأمر على الكثيرين بشأن ما يجب عليهم القيام به.

يبدو الأمر كما لو كان التنفيذيون يقولون: «أيمكننا أن ننهي الاجتماع حتى نوضح للناس بسرعة ما لم نوضّحه لهم على الإطلاق بعد الاجتماع السابق؟» إن الأمر صادم تمامًا، ومفهوم في الوقت نفسه، ألا يتمكّن الأشخاص الأذكى من إدراك العلاقة بين الفشل في قضاء الوقت للوصول أثناء الاجتماع إلى الوضوح واتخاذ القرارات والالتزام بها، وبين الوقت المطلوب قضاؤه لحل المشاكل الناتجة عن هذا الفشل.

نظرة أخيرة على الاجتماعات

كما هو معلوم لنا، تفرض الاجتماعاتُ السيئة عبئًا ثقيلًا على الأشخاص الذين عليهم تحملها، ويتجاوز هذا العبء الإحساس المؤقت بعدم الرضا. فالاجتماعاتُ السيئة وما تثيره في المؤسسة يسببُ عناءً بشريًا حقيقيًا يظهر في صورة غضب وخمول وتشاؤم. وفي حين أن ذلك بالتأكيد له تأثير عميق على سير العمل داخل المؤسسة، فإنه يؤثر أيضًا على تقدير الناس لأنفسهم، وعائلاتهم، ونظرتهم للحياة.

ولذلك، ليعلم مَنْ يقودون المؤسسات منّا والموظفون الذين يعملون فيها أن تحسين الاجتماعات لا يمثّل فحسب فرصة لتطوير أداء شركاتنا. بل إنه أيضًا طريقة للتأثير إيجابيًا في حياتنا وحياة الأشخاص الذين يعملون معنا.

انظر الشكل البسيط الآتي؛ فقد يساعدك في إدارة اجتماعاتك التكتيكية الأسبوعية.

الاجتماعات القاتلة

دليل الاجتماعات التكتيكية الأسبوعية															
التاريخ: _____															
<p>(٢) استعراض المعايير الرئيسية</p> <p>الهدف/المعيار</p> <p>غير معروف تحقق قبل موعد تحقق في مواعيد تأخر عن مواعيد</p> <p>_____ (١)</p> <p>_____ (٢)</p> <p>_____ (٣)</p> <p>_____ (٤)</p> <p>_____ (٥)</p>	<p>(١) ملاحظات «عرض الستين ثانية»</p>														
<p>(٤) الموضوعات الاستراتيجية المحتملة</p> <p>الموضوع</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>(٣) البنود التكتيكية المُدرّجة في جدول الأعمال</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الترتيب</th> <th>الموضوع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>	الترتيب	الموضوع	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
الترتيب	الموضوع														
_____	_____														
_____	_____														
_____	_____														
_____	_____														
_____	_____														
_____	_____														
<p>(٦) إيصال الرسائل إلى مختلف المستويات الإدارية</p> <p>←</p>	<p>(٥) القرارات/الإجراءات</p>														

