

آن هيات

رئيسة الشؤون التنفيذية السابقة في جوجل

راهن على نفسك

ترجمة: ولاء كمال

الدار المصرية اللبنانية

مقدمة ✓ 4

مدخل 10

الفصل الأول وضع الأسس 17

الفصل الثاني خلق فرص المسار الوظيفي 36

الفصل الثالث زيادة تأثيرك 68

الفصل الرابع التقدم المهني 100

الفصل الخامس الحصول على مقعد على
الطاولة 139

الفصل السادس إنجاز المهام 164

الفصل السابع التفكير الهادف 196

الفصل الثامن نقاط الارتكاز وإعادة الابتكار
224

الفصل التاسع اعرف قيمتك 248

خاتمة 274

شكر وتقدير 282

إلى رواد الأعمال في كل مكان

مقدمة

يتذكر الجميع ذلك الشعور، حين هاجمتنا جائحة فيروس كورونا المستجد، الشعور بأننا نفقد السيطرة على الكثير من المقدرات. فبينما انتشرت الجائحة في مختلف أنحاء العالم، تلاشت العديد من جوانب الحياة اليومية التي كنا نتعامل معها باعتبارها أمراً مسلماً به؛ الذهاب إلى العمل، لقاء المقرّبين والأحباء، حضور الفعاليات، والسفر.. كلها شؤون حياتية يومية صارت من الممنوعات، وأصبح البقاء بصحة جيدة هو الأولوية القصوى.

بينما أكتب هذه المقدمة الآن في يونيو 2021، أوشك هذا الشعور على الاختفاء بفضل التقدم في العلوم والتكنولوجيا، واختراع اللقاحات التي تنقذ حياة الملايين من البشر. في الوقت الراهن يستعيد البشر التحكم في حياتهم، وما يأتي بعد ذلك قد يكون فرصة تسنح مرة واحدة كل قرن لإعادة الابتكار.

كيف يمكننا الاستفادة من مثل هذه اللحظات؟ ربما ورد هذا السؤال بشكل أو بآخر في أذهاننا جميعاً. نحن نحتاج إلى الإرشاد. نذكرنا صديقتي العزيزة رئيسة الشؤون التنفيذية (1) "أن هيات" جميعاً في هذه الصفحات أن "تعديل المسار هو جزء من كل حياة ومسار مهني، سواء كان ذلك عن اختيار أو لا." التغيير دائم. تعديل مسار عالم ما بعد الجائحة سوف يصبح تاريخياً، لكنه لن يكون التحول الأخير في حياتنا.

تحويل هذه التغيرات الجوهرية في المسار إلى فرص يتطلب استراتيجية واضحة تمكّننا من إعادة تعريف ما هو ممكن. هذه الاستراتيجية قد

تتضمن إعادة التفكير في الأساسيات والأولويات، وسؤال أنفسنا عما نُقدِّره ولماذا. هذه ليست مسألة سهلة. كتاب مليء بقصص رائعة حول حياة مليئة بالتغييرات، التحديات، والأهداف. كتاب يظهر الطرق الملموسة التي يمكننا من خلالها العثور على المعنى، لا يمكن أن يكون من الأهمية بمكان بمثل أهميته اليوم. ويبدأ بإعطاء النصيحة التي يحتاج الكثيرون إلى سماعها بعد أن فقدنا السيطرة على الكثير من الأشياء؛ أن تراهن على نفسك.

كانت أن في طريقها إلى أن تصبح أستاذة جامعية متخصصة في الدراسات الاسكندنافية، وليست رئيسة للشئون التنفيذية في جوجل، ومتحدثة، ومخططًا استراتيجيًا للقيادة، حين اتصل بها مسؤول توظيف يتمتع بالإصرار عام 2006. كان على مسؤول التوظيف الاتصال ثلاث مرات أخرى قبل أن توافق "أن" على أخذ جولة تفقدية في مقر جوجل، ومن ثم التخلي عن إعداد رسالة الدكتوراه. ولكن الإصرار أتى بثماره، وراهن أن على نفسها بأنها الشخص الذي يحتاجه فريقنا لتحقيق مهمتنا خلال بعض من أهم سنوات مساري المهني وتاريخ جوجل. وشكل هذا الرهان كل الفارق.

قبل أن نعمل أنا وأن معًا، كانت قد حققت سمعة من الامتياز الخالي من غرور. دائمًا ما كانت تقوم بواجباتها. كان لديها سجل حافل من كونها عاملًا محفّزًا لتحقيق أفضل النتائج لكل من حولها، قدرة قد تكون قد استلهمتها من كونها الأخت الكبرى لسبعة أطفال أبناء مزارعين في أيداهو وابنة طيار قوات جوية يعيش في ألاسكا، والذي كان يقود طائرات فانتوم إف-4 المقاتلة. امتلكت ان المقدرة على أن تتواجد في عدة أماكن في نفس الوقت،

تدير مشروعات في لندن ونيويورك بينما تقود فريقًا بمقرنا الرئيسي في كاليفورنيا. والأهم، قامت بدعم وتطوير زملائها في الفريق كي يواصلوا السعي وراء الكمال.

كيف قامت بكل هذا؟ دائمًا ما يشكل هذا السؤال لغزًا لنا. ولكن عند قراءة هذا الكتاب، يتضح لنا إخلاصها وقدراتها. كل فصل يستعرض حالات دراسة Case Studies ودروسًا عملية من مسيرتها المهنية، ثم تدعو أن القارئ لتطبيقها في حياته من خلال "ملخص العائد السريع على الاستثمار" الذي يأتي في نهاية كل فصل، ومن خلاله يقوم القارئ بالملاحظة، والتحكم، والتنفيذ في رحلته نحو حياة مهنية وخاصة مجزية. هذه الملخصات تظهر أن الدروس التي تعلمناها في سيليكون فالي يمكن تطبيقها في أي مجال.

هذا ينطبق بشكل خاص على أولئك الذين يرغبون منا معرفة كيفية استغلال الفرص لإعادة الابتكار وتحقيق أهداف جديدة. بعد ثلاث سنوات من شراكتنا، دخلت أن مكتبي بهدف اتخاذ الخطوة الكبيرة التالية في حياتها المهنية. وقالت إنها مستعدة لأن تصبح رئيسة للشؤون التنفيذية. كانت لديها عادة وضع أهداف مسبقة قبل موعد تحقيقها بستة أشهر أو سنة، لكن هذه المرة كان الأمر مختلفًا. منصب "رئيس الشؤون التنفيذية" لم يكن موجودًا بعد. لذلك، قامت باختراعه. وضعت أن خارطة طريق لما يمكن أن يبدو عليه هذا الدور الوظيفي، وكيف يمكنها تطوير المهارات اللازمة لنقل عملياتنا إلى المستوى التالي. ما لم أكن أقدره تمامًا قبل كتاب "راهن على نفسك" هو كم الاستعداد الذي قامت به أن للعثور على سبل

جديدة لتقديم مساهمات ذات مغزى؛ فقد تضمنت تحضيراتها الكثير من جداول البيانات. يمكن أن يساعدك النموذج الذي تضعه ان في اتباع نهج استباقي في حياتك المهنية وتخطيط مسار نموك بغض النظر عن المجال الذي تعمل به. اليوم، منصب "رئيس الشؤون التنفيذية" هو دور أساسي في صناعة التكنولوجيا.

يحتوي هذا الكتاب أيضًا على قصص حول بعض الأخطاء التي ارتكبتها طوال الطريق، بعضها خطير وبعضها نضحك عليه الآن. تبادرت إلى ذهني حكاية تنتمي إلى الفئة الأخيرة عندما قرأت سرد أن لطقوسها الخاصة لتعزيز صلابتها ومرونتها، بما في ذلك التزامها بممارسة الرياضة كل صباح. كانت أن كريمة بما يكفي لعدم تضمين هذا الذي سأقوله في الكتاب، ولكن عندما التزمت أنا الآخر بأن أصبح أكثر لياقة خلال فترة ولايتي بالشركة، انضمت إلى إحدى حصصها التدريبية العنيفة التي تقوم بها وقت الفجر. كان ذلك في موقف سيارات الشركة، حيث يمرز ملاؤنا ذاهبين إلى العمل. في ذلك اليوم، رأوني أجسد شعار جوجل "الفشل المبكر وبشكل متكرر"، حين كافحت من أجل الاستمرار في أداء التمارين حتى شروق الشمس. ربما لم أعد إلى الحصة التدريبية في اليوم التالي، لكن أن كانت على حق في أن تحدي أنفسنا يعزز الصلابة. جميعنا بحاجة إلى تحديات جديدة.

كانت الصلابة ضرورية في عام 2011، عندما أصبحت رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة جوجل بعد 10 سنوات من تولي منصب الرئيس التنفيذي. أردت أن أغتنم الفرصة لإعادة تصور كيف يمكن أن تبدو القيادة. تولّى كل واحد من

مروسي المباشرين أدواتًا جديدة، عدا واحدة. أصبحت أن الشخص الوحيد الذي كان يعمل تحت إمرتي مباشرةً عندما بدأنا هذه المرحلة الجديدة. مع فريق صغير، كما أردنا أن يكون بعد إعادة التنظيم، أنشأت أن ما وصفته أنا لاحقًا بأنه منظومة "جيدة بشكل محرج". في هذا الكتاب، تستعرض أن في كل فصل وسطر كيف حققت ذلك؛ من التأسيس، إلى التوظيف، إلى روح التعاون وتبادل المعلومات.

كان التأكد من أننا جميعًا نفهم أننا أعضاء في فريق وندعم بعضنا البعض أمرًا مهمًا للغاية. في عام 2017، ألقيت خطابًا ثم تبعتني الرئيس المنتخب حديثًا لفرنسا، إيمانويل ماكرون. لاحظت أن أنني كنت متوترًا، وهو ما لم يكن معتادًا. لكن الحقيقة هي أنني كنت متوترًا للغاية. لم يكن حدثًا بارزًا فحسب، بل كان العالم يمر بتغيرات كبيرة جعلتنا جميعًا غير متأكدين من المستقبل. أردت أن أمنح بعض الأمل غير المتوقع حول الموضوعات التي تقلق الكثير من الناس، وخاصة الوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي. ساعدني ثبات أن والشعور بأننا ننتمي إلى نفس الفريق على إيصال هذه الرسالة في وقت كانت فيه بحاجة إلى أن تُسمع.

علمني بيل كامبل؛ مدرب أقوى المديرين التنفيذيين في وداي السيليكون، أن "منصبك يجعلك مديرًا، لكن فريقك هو الذي يجعلك قائدًا". وبينما نعدّل مساراتنا نحو مستقبل ما بعد الجائحة مع فرصة لإعادة الابتكار، يحتاج العالم إلى قادة جديدين. من شخصية كرسيت حياتها المهنية لإخراج أفضل ما في نفسها وفيمن حولها، لا أستطيع التفكير في مساهمة أكثر ملاءمة لهذه القضية من الرهان على نفسك.

إريك شميدت
 الشريك المؤسس لشركة شميدت فيوتشرز
 الرئيس التنفيذي السابق ورئيس مجلس الإدارة
 التنفيذي السابق
 لشركة جوجل

(1) قد تكون الترجمة المباشرة لمصطلح Chief of Staff هي رئيس الموظفين أو رئيس الأركان فيما يخص الشؤون العسكرية، ولكن الدور الإداري الذي يلعبه من يشغل المنصب هو أن يكون الساعد الأيمن للإدارة العليا للشركة، وبالتالي فإنه دور ليست له علاقة مباشرة بإدارة الموظفين، ولذلك كان الاختيار هو استخدام مصطلح رئيسة الشؤون التنفيذية. (المترجم).

مدخل

في عام 2003، كدث أقتل جيف بيزوس. لحسن الحظ، لم تكن هذه نهاية القصة... أو نهاية مساري المهني على أي حال.

في هذا الكتاب، سأشارككم هذه القصة وغيرها من القصص التي لن تسمعوها في أي مكان آخر. اتخذت مسيرتي المهنية مسارًا نادرًا عبر فترة زمنية فريدة قابلت خلالها مجموعة من الشخصيات التي لن تتكرر أبدًا. أمضيت عقودًا إلى جانب ليس واحدًا بل ثلاثة رؤساء تنفيذيين مؤثرين للغاية قاموا بوضع أسس أمازون وجوجل. على الرغم من أنك ربما تكون قد حصلت على هذا الكتاب لتطلع على القصص الكامنة وراء هذه الشركات والأشخاص المؤثرين بشكل استثنائي، وبيئة وادي السيليكون الفريدة، ولكني أمل أن ما قد يعيدك إلى هذا الكتاب مرارا وتكرارا هو الدروس المستفادة والإلهام الذي سيوقظ شيئا ما في حياتك ومشارك المهني.

هذا الكتاب هو أيضًا محاولة للإجابة على سؤال: لماذا اختارني كل من هؤلاء الرؤساء التنفيذيين الثلاثة -جيف بيزوس وماريسا ماير وإريك شميدت- لآكون ساعدهم الأيمن في تنفيذ رؤيتهم عبر مراحل وفتترات من الرهانات الجريئة والنمو السريع. سأشارك هنا بعض الطرق التي اكتشفتها لجعل منهج عملي القائم على التعاون يساعد هؤلاء الرؤساء التنفيذيين ذوي التأثير الكبير على أداء أعمالهم بأفضل ما يمكن. سنستعرض معًا أيضًا كيف اكتشفت طريقة مشابهة للتحفيز في شراكاتنا التي ساهمت في تحقيق نجاحاتهم الأسطورية. أريد الآن أن أمنحك نفس الشيء!

يركز هذا الكتاب على المساهم الفردي، فأريدك أن

تخرج من هذا الوقت الذي نشاركه معاً وأنت تشعر بمزيد من التحكم في مصيرك، وأن تصبح أكثر قدرة على إعادة الاستثمار في نفسك وإعادة اكتشافها. الفرص في كل مكان حولك عندما تعرف ما الذي تبحث عنه!

إذا كنت حاليًا في منصب قيادي، فلن يوضح هذا الكتاب فقط الأنماط المذهلة للقيادة وأفضل الممارسات التي استوعبتها من كل من رؤسائي التنفيذيين، بل سيوضح أيضًا أنواع الموظفين الذين سترغب في جذبهم لفريقك وتحفيزهم والاستثمار فيهم. سوف يكون مصدر إلهام للعثور على نقاط قوتك لإبراز أفضل ما في عملك. أمضيت اثني عشر عامًا في جوجل - والتي تعني في سنوات التكنولوجيا مائة عام! فعلت ذلك لأنني تمكنت من إعادة اكتشاف نفسي مرارًا وتكرارًا داخل تلك البيئة، بدلًا من الاضطرار إلى البحث خارج الشركة عن التقدم أو فرص التعلم المتاحة. سيوضح لك هذا الكتاب أنواع البيانات التي يجب توفيرها والتي تمكن هذا النوع من الموظفين من الارتقاء باستمرار وتحقيق نتائج استثنائية.

قصتي هي قصة التجربة والخطأ. هذا الكتاب هو سرد لرحلتي ليس فقط في معيشة تاريخ نشأة الإنترنت ولكن رحلة شجاعتي في تحقيق مكائتي ودوري الخاص داخل هذا العالم. أريد أن أعترف بأن الحظ والامتياز كانا جزءًا كبيرًا في وضع أساس رحلتي. أنعم الله علي بأن أولد لعائلة قادرة على تشجيع تعليمي والاستثمار فيه. نشأت في حي جميل، حيث كان الابتكار يحدث على عتبة منزلنا. حتى مظهري الاسكندنافي التقليدي جعل عملي الجاد أكثر عرضة للمكافأة (إحصائيًا). لم أستحق

ذلك عن جهد. لكنني أمل أن يكون بعض العمل الشاق والتجريب والتمحور(1) الذي مررت به قابلاً للتطبيق وأن يلهم مراحل ما من رحلتك، بغض النظر عن المكان الذي أتيت منه.

سنعود إلى تفاصيل ذلك اليوم المشؤوم في عام 2003 عندما كدت أقتل جيف بيزوس في فصل لاحق، لكن دعني أخبرك الآن أنه في تلك المحنة تعلمت أنه يمكنني إما الانكماش من التحديات والاستسلام للفشل، أو اختيار أن أصبح صلبة وأتولى زمام القيادة. اختبرت مغامرات وتحديات وأوجاع قلب، وإحراجاً وانتصارات أكثر تطرفاً مما كنت أتخيله.

لست بحاجة إلى العيش في وادي السيليكون أو تقديم تقرير مباشر إلى الرؤساء التنفيذيين من المليارديرات أو ارتياد إحدى جامعات النخبة كي تفتح الباب أمام أحلامك أو الاستفادة من أساليبهم. هذا الكتاب مخصص لأي شخص لديه أحلام كبيرة أو لديه ببساطة شعور غريزي بأنه ولد لتحقيق المزيد.

هل تتوق إلى شيء مختلف أو هدف أكبر لحياتك؟ قد تكون الآن في بداية وظيفتك الأولى وتتساءل كيف يمكنك استخدامها كنقطة انطلاق نحو مهنة أحلامك. أو قد تكون في منتصف حياتك المهنية وتريد أن يتم الاعتراف بك أخيراً والحصول على ترقية أو دور قيادي. ربما يكون هدفك الرئيسي هو الشعور بمزيد من الدعم والاحترام والتقدير لمساهماتك. هل لديك حلم جريء لا يفهمه أحد من حولك؟ أنا هنا لمساعدتك على القيام بذلك!

سأوضح لك كيفية التعرف على فرص التقدم واستكشافها عندما تبدو الخيارات محدودة في

البداية. سأوضح لك كيفية تبني عقلية صانعي التغيير الذين لا يخافون، وسأعمل على تمكينك من امتلاك زمام أحلامك الكبيرة والعمل من أجلها دون خجل.

في هذا الكتاب، سأستخدم مسيرتي المهنية كحالة دراسة. ليس لأنني مثالية بأي شكل من الأشكال. أفعل ذلك لأننا عندما ننظر إلى الأشخاص الذين يبدوون ناجحين بشكل كبير، يمكن أن يبدو الأمر وكأنهم أتوا من عالم آخر، وبالتالي لا يمكن أن نصبو إلى ما حققوه، ونبتعد حتى عن محاولة تكرار مساراتهم. أشارك قصتي لتوضيح كيف ترجمت أفضل الممارسات لبعض الأشخاص الأكثر نجاحًا في مجال الأعمال التجارية لبقيتنا نحن الأشخاص العاديين. إن مبادئ القيادة التي توجه عملهم هي، في الواقع، قابلة للتطبيق مباشرة على أهدافك وحياتك المهنية.

يقدم هذا الكتاب منظورًا فريدًا لا يمكن حتى للرؤساء التنفيذيين الذين أعمل معهم تقديمه لك. قمث بتجميع الخيوط المشتركة التي تنسج أفضل ممارساتهم معًا في دليل إرشادي واحد. لم يشهد أي شخص آخر جميع رواد التكنولوجيا الثلاثة الناجحين للغاية وهم يتنقلون بين هذه التحديات واللحظات التي لا يمكن تكرارها في الوقت المناسب كما فعلت.

هذا الكتاب ليس تمجيذًا للأبطال. الشركات والقادة الذين عملت معهم ليسوا مثاليين، ولا أريد أن أظاھر بأنهم كذلك. ومع ذلك، هناك بعض الحقائق البديهية التي استخرجتها من كل تجربة لتقديم نموذج يحقق نتائج هائلة. لن يتضمن هذا الكتاب أيضًا أي ثروة مثيرة عن خبايا ما وراء

الكواليس - إذ ليس لدي أي منها!

كتبث هذا الكتاب لأنني أو من بشدة بإضفاء الطابع الديمقراطي على الإنترنت وجلب أكبر عدد ممكن من الأصوات الممثلة تمثيلاً ناقصاً إلى المقدمة. وأو من أيضاً بإضفاء الطابع الديمقراطي على النجاح. لا ينبغي أن تكون أسرار نجاح وادي السيليكون للنخبة فقط. يمكن أن تساعد أفضل الممارسات هذه أي شخص، في أي مرحلة نمو، على الوصول إلى إمكاناته وتحقيق النتائج العظيمة التي يطمح إليها.

العالم بحاجة إليك أكثر من أي وقت مضى. نحن بحاجة إلى الالتزام ببناء المستقبل الذي أنت قادر بشكل فريد على رسمه. نحن بحاجة إلى المزيد من الأصوات، المزيد من وجهات النظر، المزيد من الرؤى، والمزيد من تنوع الخبرات لرسم مستقبل مليء بالأمل والفرح والسلام لعالمنا المشترك. كلما أسرعت في اتخاذ مكانك في هذه المنظومة، كلما استفدنا جميعاً بشكل أسرع.

مع بعض العادات اليومية المنتظمة، يمكنك أن تعيش الحياة التي تحلم بها. يمكنك بناء إرث تفخر به. على الرغم من أن الفرص المتاحة لك في مجتمعك أو مرحلتك المهنية الحالية قد تبدو محدودة، إلا أن هناك طريقاً يمكنك تمهيدته لممارسة حياة تحبها. في الصفحات التالية، ستجد أدوات يمكنك استخدامها لتمنحك التحكم في حياتك ومصيرك.

في هذا الكتاب، سوف:

• تتعلم كيفية تركيز عقليتك، وإعطاء الأولوية للتعلم قبل الأداء المثالي وإيجاد المزيد من المعنى والرضا في عملك.

• تحدّد طرقًا لتحقيق المزيد من التأثير، حتى لو كان لديك حاليًا القليل من السلطة الرسمية أو لا تملك أيًا منها.

• تقوم ببناء شبكة من الأقران والمرشدين لدعمك وإلهامك أثناء تحمّلك للمخاطر المحسوبة.

• تكتشف نقاط قوتك القيادية الشخصية والبحث عن طرق للنمو وتولي المشاريع التي ترتبط بشكل أوثق بقيمك، بحيث تكون حياتك قائمة على الشغف ومرضية.

• تتعلم كيفية بناء أساس متين من خبرتك، ثقتك، وتجاربك، والتي يمكنك من خلالها استخلاص القوة والاتجاه الواضح.

• تكتشف كيف تتوقف مرة واحدة وإلى الأبد عن أن يتم تجاهلك عند منح فرص الترقية، الاستثمار، القيادة، ومشاريع الشغف.

• تتعلم كيفية إدارة وتعريف فرق القيادة التي تتبعها وزملاؤك كي تصبح مرئيًا، وتتم ملاحظة إمكاناتك بوضوح -حتى لو كنت لا تزال تتطور أثناء المضي في طريقك.

سيرشدك هذا الكتاب إلى عملية ملاحظة هذه المفاهيم والتحكم بها وتنفيذها، والتي ستمنحك صيغة لعائد الاستثمار الخاص بك ليتم الاعتراف بك لطموحك، وأن ينظر إليك كقائد، وإلى جمع الرعاية والمرشدين المناسبين.

في نهاية كل فصل، ستجد عائد استثمار سريعًا. هذه هي التحديات التي ستساعدك على تطبيق دروس الأعمال التي تم شرحها في الفصل على حياتك الخاصة. "سباقات السرعة Sprints" هي ممارسة منتشرة في شركات التكنولوجيا. إنها سلسلة متكررة من العمل الفجودول والمركز لتطوير

الأهداف المعقدة وتسليمها واستدامتها. يمكن أن تخيفك الأهداف الماراثونية، وقد يبدو من المستحيل معرفة كيف تبدأ. سباقات السرعة هي الطريقة التي نمضي بها باستمرار خطوة بخطوة نحو أهدافنا الأكبر. هذه هي الطريقة التي تقوم بها بهندسة عكسية لمشاريعك الطموحة Moonshot Projects وتطالب بمزيد من الرضا في عملك.

سأوضح لك كيفية إنشاء خارطة طريق لمهنة أحلامك ونفسك المستقبلية الفخورة، المتمكنة، والسعيدة. ستكون بطل حياتك الخاصة ومصدر إلهام لكل من حولك.

هل أنت مستعد؟ حان الوقت للمراهنة على نفسك! دعنا نبدأ!

(1) يأتي استخدام كلمة Pivot في هذا الكتاب بعدة معانٍ وفقاً للسياق. حين يتم الاستخدام كاسم، يكون معناه محور أو نقطة ارتكاز أو تعديل المسار، أما كفعل فإنه يعني التمحور، وهو ما يقصد به تعديل المسار الذي يسلكه شخص أو شركة عبر تغيير أحد الأهداف أو الوسائل الجوهرية سعياً وراء تحقيق نتائج أفضل. (المترجم).

الفصل الأول

وضع الأسس

فيما يخص عائلتي، فأنا أعد الجيل الأول الذي لم يشتغل بالزراعة. في الحقيقة، كوني قمّت ببناء مسار مهني في أكبر شركات التكنولوجيا في العالم، وعملت بجانب أغنى وأقوى الرؤساء التنفيذيين، هو مفاجأة صادمة عن حق. لطالما حلمت بأن أحيا حياة ذات قيمة، وأن أحظى بمسار مهني مميز، وتحقق هذا الحلم بصورة لا يمكن تخيلها.

سرّ السعادة هو العثور على المتعة أثناء القيام بأمور صعبة. أنا محظوظة باتباع هذا المبدأ منذ طفولتي المبكرة. تاريخ عائلتي مليء بقصص الأشخاص الذين تعاملوا مع موارد شديدة المحدودية، ومع الكثير من العمل والإبداع، تمتعوا بحياة مليئة بالمتعة والمعنى. لا أحد في عائلتي كان يتمتع بالسلطة أو الجاه، لكنهم أظهروا نمطا ثابتا من الخروج بنتائج إجمالية تُعدّ في النهاية أعظم من مجموع أجزائها.

تعلمت مبكراً في الحياة أنه توجد قوة خارقة في الجمع ما بين العمل الجاد والأحلام الكبرى. حين أعود لأنظر إلى نشأتي، أرى الطرق التي تم إعدادي من خلالها للبقاء، ثم التفوق، في مساري المهني غير المتوقع.

هذه المبادئ التأسيسية يمكن تطبيقها في أي حياة، على أي هدف، أو في أي مرحلة نمو لتأتي بنتائج كبرى:

- إدراك القوة المطردة للعمل الجاد والأحلام الكبرى.

- خلق بيئة للنمو.

• تبني النمو المتزايد.

لا توجد حياة تافهة، ولا يوجد حلم أكبر من أن نستثمر فيه. حتى وأنت في بداية مسارك المهني، ووظيفتك الحالية لا تمثل بأي شكل من الأشكال وظيفة أحلامك، هذه هي اللحظة المثالية لوضع خارطة لنفسك كي تتمكن من إدراك الفرص واستغلال اللحظات المناسبة للتقدم التي قد تمر أمامك إذا لم تكن في انتظارها ومستعدًا لها. هكذا تقوم بهندسة الصدفة!

كي تتمكن من فهم كيفية تقاطع حياتي بشكل ناجح مع رؤساء مجالس إدارات أمازون وجوجل، من المهم معرفة المزيد عني وعن نشأتي.

أدرك القوة المطردة للعمل الجاد والأحلام الكبرى
أنحدر من سلالة ممتدة من الحالمين.

حياتي المبكرة شكّلت مستقبلتي بالطبع، ولكني أدرك الآن فقط إلى أي مدى كان ذلك مؤثرًا. أنا أولى الأطفال في عائلة مكونة من سبعة أطفال. نشأ والداي في مزرعة بطاطس في أيدهو، حيث قاما برعاية الأغنام. جدودي الكبار هاجروا من إسكندنافيا وسويسرا، حيث كانوا يحلمون بفرص أفضل في أمريكا، ويؤمنون بقوة في قدرتهم على بناء حياة من الفرص اللامتناهية في العالم الجديد. كذلك، فإن أبي جلد، وهو أيضًا رجل ذو طموحات كبرى. لاحظ القسوة التي فرضتها حياة الزراعة على والده وقرر أن الضغط والأزمات القلبية التي تنتظره في تلك الحياة ليست هي ما يريده. يتمتع أبي وإخوته الثلاثة بذكاء خارق. درس أبي المحاسبة، مدركًا أنها الطريقة المضمونة لرعاية أسرته في المستقبل، لكنه لم يكن يحمل أي شغف تجاهها. أراد الطيران، ولكن ليس في أي طائرة، أراد أن يصبح

طيارًا مقاتلاً.

فرص استكمال تدريب الطيران المقاتل، وأن تصبح واحدًا من الخريجين المميزين الذين سيصبحون طيارين مقاتلين كانت ضئيلة بشكل لا يصدق، ولكن أبي كان يتمتع بالإصرار والثقة أنه سيتمكن من تحقيق ذلك. كانت رحلته مثالاً على الجرأة، السعي وراء الهدف، والشجاعة. كان يجب عليه التخلي عن كل شيء مألوف وأن يراهن على نفسه، وقد نجح.

ولدت في قاعدة ماكديل الجوية في تامبا، فلوريدا، وذلك فور إنهاء والدي التدريب واختياره للطيران بطائرة إف-4 فانتوم المقاتلة. ولادتي وسط عائلة عسكرية شكّلت شيئاً ما بداخلي. نشأ إخوتي وأنا ونحن نشعر أننا ليس لدينا خيار سوى التأقلم مع الظروف المحيطة، وأن نعتمد على أنفسنا ونتمتع بالشجاعة في مواجهة المواعيد الصارمة، والمهام، والأحداث غير المتوقعة.

ابنة الإوز

حين كان عمري عامًا واحدًا، انتقلت عائلتي من فلوريدا إلى أنكوراج، ألاسكا. كان ذلك في أعقاب انفراج أزمة الحرب الباردة، وتم تكليف فرقة أبي بالقيام بدوريات وحماية المساحة الجوية بين ألاسكا وأقصى شرق الاتحاد السوفييتي. من ضمن أوائل ذكرياتي المبكرة هي النظر نحو السماء من باحتنا الخلفية مع أختي لادون ومشاهدة الطائرات المقاتلة فوق رؤوسنا، ونحاول أن نخمن أيها طائرة أبي.

بينما كنا متمركزين في ألاسكا، قامت إحدى استوديوهات السينما بعمل سيناريو عن الطيارين المقاتلين، وطلبوا من القوات الجوية الأمريكية

الإذن بالاستماع إلى محادثات الكابينة كي يقوموا بإعادة تمثيل هذه المحادثات بين الطيارين في الفيلم بمصداقية. منحتهم القوات الجوية الإذن بذلك وقدمت لهم محادثات من فرقة الطيران التي ينتمي لها أبي، هورنيتس (الدبابير).

بعد بضع سنوات، وحين كان الفيلم على وشك الصدور، بدأت القوات الجوية بالتوتر حيال الطريقة التي يتم بها تجسيد الطيارين، وبالتالي قاموا بسحب الإذن الذي منحوه سابقًا لصانعي الفيلم بأن يتم تقديم الشخصيات في الفيلم على أنهم طيارون تابعون للقوات الجوية الأمريكية. القوات البحرية، على الناحية الأخرى، لم يكن لديها نفس التحفظات، وبالتالي تم تعديل السيناريو بشكل بسيط. وبينما تم إزالة أي ذكر للقوات الجوية الأمريكية، تم الإبقاء على نفس المحادثات، المصطلحات، وأسماء الكني التي يتم استخدامها في كابينة الطيران التي استمعوا لها قبلًا.

الفيلم هو Top Gun. وكانت كنية أبي هي Goose (الإوزة)، وقد قضيت طفولتي مع Maverick، Ice Man، وغيرهم الذين أصبحوا اليوم أساطير مصغرة بفضل هذا الفيلم. لم أشاهد Top Gun إلا حين ذهبت للجامعة، لأن أبي لم يكن سعيدًا أن كنيته تم إطلاقها على ملاح لا طيار، أو أنهم قتلوا شخصيته بنهاية الفيلم. ولكنه أحب فكرة أنهم ركزوا على أنه كان رجل عائلة بامتياز، وهو كذلك بالفعل.

شيء ما يحدث لك وأنت ابنة "Goose". تتعلمين السعي وراء الأحلام الجريئة حتى حين يظن كل من حولك (وأنت نفسك) أنك مجنونة. تعلمت أن أتمتع بالهدف وأن أعمل بجد في كل يوم سعيًا وراء

هدف قد يبدو أنه غير قابل للتحقق، ولكنه يستحق المحاولة من أجله. فقد والدي زملاء مقربين في فرقته؛ رجالاً قُتلوا أثناء التدريب بينما كنا نعيش في سكن الضباط بالقاعدة. أخبرتنا أمي عن الرعب الذي شعرت به بينما تشاهد ضباطا يرتدون الزي العسكري يصلون إلى الحي الذي نقطنه، وكل الزوجات يفتحن أبواب البيوت في رعب، املاّت ألا يكون دور إحداهن، وألا يتوقف الضباط عند أي من بيوتهن.

عفقت التجربة بداخلي الدافع لتقدير القيمة الحقيقية لكل يوم، وأن أركز على كيفية قضاء وقتي. لا يمكن إهدار يوم واحد -ولا يوم. كل "صباح خير" وقبله وحضن، كل واحدة، يجب أن نحتفظ بها ونشعر بالامتنان نحوها.

المرونة الإبداعية

بينما كان أبي يحقق حلم طفولته بالتحليق بطائرات قتالية تتكلف عدة ملايين من الدولارات وأن يصبح أسطورة سينمائية، كانت أمي، تامي، في المنزل، بعيدًا عن أهلها بآلاف الأميال، الإخوة والأصدقاء والعائلة ومنطقة الراحة التي نشأت وسطها في أيداهو. ولكن أمي لم تكن سيدة تهرب من التحديات بأي شكل من الأشكال. سارت على خطى والديها، اللذين كانا مزارعين لا يكلان ولا يملان أبدًا، وعضوين فاعلين في المجتمع، وفنانين موهوبين استمتعوا برسم المناظر الطبيعية في أوقات فراغهما.

قامت أمي بغرس هذه الدروس التي تعلمتها في مزرعة أيداهو -العمل الشاق، الإبداع، وأهمية المجتمع- بعمق في منزل طفولتنا بالاسكا. قامت بوضع برنامج ما قبل الذهاب للمدرسة لحينا كي

تساعدنا على عقد الصداقات وبناء منظومة الدعم. تلقت دروس الخزف وقامت برسم لوحات زيتية مستوحاة من البزجة الخلابة التي تحيط بنا. رافقتنا في رحلات صيد السمك وجمع التوت في الجبال بأجراس مربوطة حول أحذيتنا الصغيرة كي لا نفاجئ الدبة.

في هذه السنوات المبكرة، تعلمت أن أتولى زمام المبادرة كي أنشئ بيئة ملهمة وغنية في المساحات التي يرى الآخرون فيها قيودًا. علمتني أمي أن أصنع أشياء مذهلة من الأشياء العادية.

كانت هناك مغامرات غير مسبقة إلى جانب تحديات كبرى أتت مع طفولتي. كان للطبيعة والرعاية التي حظيت بها في سنواتي المبكرة أبلغ الأثر في اكتسابي لمهارات سلوكية معينة. النشأة في قاعدة قوات جوية شكلت شخصيتي وحدسي. تعلمت أن أتصرف في البيئات غير المعروفة، وبأقل الموارد الممكنة. التنقل الدائم علمني أن أتكيف وأن أكون، بشكل مثالي، هادئة للغاية.

بينما كنت خجولة بطبيعتي، تعلمت حب المغامرة، استكشاف المجهول بدلاً من الخوف منه. في المدرسة لم أكن لأرفع يدي أبدًا، على الرغم من أنني في الأغلب كنت أعرف الإجابة، مع الوقت تعلمت أن أتخطئ حدسي بالأمر أرفع صوتي أبدًا إلا بعد أن أكون قد كوّنت فكرة كاملة عما سأقوله. بالطبع أنا لا أزال إلى اليوم أحاول التحسن. بعض صفاتي الفطرية هي أقوى نقاط قوتي، وبعضها أحاربه حتى اليوم.

طفولتي تُعد مثالًا لكيفية مراهنتك على نفسك. قام أبي بأخذ مخاطرة محسوبة ومليئة بالمعنى أن يترك حياة المزرعة المألوفة ويدخل نفسه في مخاطرة الفشل والأحكام والتحديات الخاصة

بالتدريب على الطيران. أتت التحديات التي واجهت أمي من ظروف الحياة كزوجة رجل عسكري. كلاهما نجح في استخدام هذه التحديات كي يحققا أحلامهما، بينما كان الآخرون حولهما خائفين حتى من المحاولة.

التضحية والنمو لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض. يجب أن نتمتع بالشجاعة الكافية كي نتخلّى عن شيء نملكه الآن على أمل أن شيئاً أهم سوف يحدث في المستقبل.

هذه الفلسفة واضحة بشكل جيد في رواية روبرت بيرسيج الفلسفية (زن وفن صيانة الدراجات النارية) حيث يشرح مفهوم مصيدة القرد. المصيدة ببساطة هي قشرة مفرغة لثمرة جوز الهند، معبأة بالأرز المغري للقرد، مع ثقب بالكاد يكفي لإدخال يد القرد. يدخل القرد يده ويملؤها بالأرز، ولكن قبضته الممتلئة تصبح كبيرة فلا يتمكن من إخراجها. أصبح القرد حبيساً لاختياره، لأنه لن يترك الأرز كي يحزّر نفسه من القشرة، والتي هي مربوطة بسلسلة في الأرض.

الطبيعة البشرية شديدة الشبه بهذه المعضلة. عادة ما نخاف ترك الوظيفة، العلاقات، أو المسؤوليات التي لا تحقق طموحنا لأنها مألوفة وتبدو أقل مخاطرة، ونفضل البقاء معلقين بها عوضاً عن التخلي عنها، على أمل أن تتم مكافأة التضحية التي قمنا بها بشيء أفضل. عادةً ما نجد أنفسنا متمسكين بحفنة من الأرز الرمزي دون أن ندرك أننا نبادل حريتنا بشيء لا يمكن حتى التمتع به.

بعد سنوات، حين قام والدي باتخاذ القرار الصعب بترك الجيش لقضاء وقت أكبر مع أسرتنا، كنا ثلاث بنات ورابعة في الطريق. سيتعين على أبي أن

يكسب قوت العائلة بالطبع، وبالتالي انخرط في دراسة القانون، كما عمل حارساً لأحد العقارات كي يكسب مزيداً من الدخل. كان هذا انحداراً ملحوظاً عن وظيفته السابقة كطيار مقاتل ذي شأن، ولكنه كان مستعداً للقيام بهذه التضحية من أجل مصلحة ومستقبل العائلة.

كان هذا نموذجاً مؤثراً آخر عن التواضع والحكمة التي يجب أن تتمتع بها كي تتخلى عن أوهام العظمة التي يغذيها حلمك الذي حققته كي تفتح أمام نفسك الباب لطموح آخر. المتعة والفرص تتضاءل إذا كنت متمسكاً بالمجد القديم لمدة طويلة. طاقئك الحركية يتم استنزافها حينما تكون راكداً.

خلق بيئة للنمو

لطالما تخطت طموحاتي قدراتي الفطرية، ومؤخراً فقط اكتشفت أن هذه كانت نقطة قوتي طوال حياتي. انعدام التوازن هذا أجبرني على القتال من أجل كل شيء أردته بشدة، وهو ما جعلني معتادة على مطاردة الأشياء التي كانت صعبة التحقيق. أعتقد أنني إذا كنت قد ولدت بأي قدرات فطرية رائعة، كنت سأركن لتلك القدرات دون أن أدفع نفسي بالدرجة التي أحتاجها كي أتخطاها.

الراحة التي نجدها في "الجيد" قد تسرق منا الدافع لتحقيق "الاستثنائي".

الانتقال التالي لأسرتي عبر البلاد غير مسار حياتي. بعد الانتهاء من فترة التدريب القضائي، قبل أبي عرضاً لوظيفة في شركة محاماة في سياتل، ولكن والدي لم يريد الحياة في المدينة الكبيرة، وبالتالي قاما بشراء منزل في ريدموند، واشنطن، في حي Education Hill، حيث كانت مدارسنا

الابتدائية، الإعدادية، والثانوية كلها على مسافة
تمشية صغيرة من منزلنا. كانت لدينا باحة كبيرة
وحديقة، والتي كانت مهمة جدًا لوالدينا.

بشكل لا واعي كان هذا القرار يعني أنني سأنشأ
في مركز العصر الرقمي الجديد، محاطة برواد
الأعمال الأوائل ومؤسسي المشروعات الرائدة على
الساحة التكنولوجية المحلية خلال الثمانينيات
 والتسعينيات. لم يدرك والداي أن المركز الرئيسي
لما ستصبح غالبًا أنجح الشركات في العالم كانت
على بعد مسافة قصيرة من باب بيتنا.

دوري كالأخت الكبرى لسبعة أطفال ظل يتبعني
في حياتي كبالغة وحتى في مساري الوظيفي.
لطالما كان يجب علي أن أظل مرتبة ومنظمة، أبدأ
بنفسي، وأن أكون حافظة السلام. كانت تلك هي
الطريقة الوحيدة، وإلى اليوم، كي أكون مسموعة
في البيئات المزدحمة ذات الإيقاع السريع.

غرس والداي بداخلي قيم العمل التي تعلمناها
بفضل تربيتهما في المزرعة، والدافع وراء تحقيق
الكمال والأحلام الكبرى. من والدي ورثت المهارات
التحليلية للفص الأيسر من المخ والجرأة في وضع
الأهداف. من والدتي ورثت الذكاء العاطفي، الحل
الإبداعي للمعضلات، والتعاطف مع الآخرين في
أوقات المعاناة.

التغلب على قيود السعي وراء الكمال

كنت فتاة جادة منذ البداية، وكنت شديدة الانتقاد
لنفسي منذ سن مبكرة. كانت معايير التي وضعتها
لنفسي غالبًا ما تتخطى تلك التي يضعها أهلي.
أردت أن أحصل على أعلى الدرجات، أن أكون
بطلة مسرحية المدرسة، راقصة الباليه المثالية،
والالتحاق بجامعة من أفضل الجامعات، وهو ما

سيؤدي بطبيعة الحال إلى حصولي على وظيفة ذات تأثير عالمي.

في البداية كان الفارق بين أحلامي وقدراتي الفطرية يصيبني بالشلل. دائماً ما شعرت أنني يجب أن أقوم بضعف الجهد الذي يقوم به أقراني فقط كي أتمكن من مجاراتهم، وهو ما جعلني واعية بذاتي وخجولة، ومتشككة، ومستعدة للانزواء في الخلفية. ربما يكون هذا حال الجميع خلال سنوات المراهقة، ولكنه كان يعوقني بشكل كبير. كان لدي دافع داخلي بأن أعوض فقدانني للموهبة المميزة عبر العمل أكثر من أي شخص آخر، ولكن في البداية كنت أفقد الثقة أن هذا الجهد سيحدث أي فارق. اعتادت أُمي ضبط المنبه على الساعة الواحدة صباحاً، ليس لكي تعرف إن كنت قد تسلفت جلسة للخارج مع أصدقائي، ولكن كي تتأكد أنني قد توقفت عن عمل واجباتي المنزلية وخلدت للنوم.

استوعبت الدرس -بشكل زائد يجب أن أعترف- بأن يكون لدي هدف في كل ما أقوم به. دائماً ما شعرت برغبة متقدمة في تحقيق المزيد، وأظن أن هذا الشعور يزداد لدى هؤلاء الذين يبدوون حياتهم بالقليل من الفرص والموارد. كنت مثل أبي، الذي بدأ بحلب الأبقار قبل بزوغ الشمس والحلم بالتحليق بطائرات مقاتلة قبل أن تقع عيناه على أي طيار من الأصل.

هذا الاضطراب المعوق بأنني لن أحقق أي شيء مميز أو مهم أبداً كان سيصبح قدرتي لولا موقف شديد التميز. قائد الكورال في مدرستي الإعدادية، رون ماهان، كان شديد التأثير في حياتي. رأى الخوف بداخلي وشجعني على تخطيه. ساعدني على الانتقال إلى عقلية النمو، بالإيمان بأن مواهبي

ليست جامدة، ويمكن أن تتطور بمرور الوقت مع بذل المجهود. بنهاية السنة الثامنة، والتي كانت سنة صادمة من ناحية الرهاب الاجتماعي بالنسبة لي، حين طلبت منه أن يوقع على كتابي السنوي، أخرج بطاقة مكتوبة مسبقًا ووضعها بداخله.

هذه البطاقة شجعتني على الاقتراب من كل تحدٍ بثقة بدلًا من توقع الفشل. حتى تلك اللحظة، لم أكن قد أدركت أنني كنت أفعل ذلك -التخريب الذاتي- وأعقد العزم على مستقبلي المليء بالأداء المخيب للآمال. أخبرني أنني يجب أن أرفع رأسي بفخر لأنني كنت رائعة بالفعل. والأهم، في العام التالي، أتبع ذلك بمنحي فرضًا كي أثبت لنفسي أنني لست مجبرة على أن أكون كاملة كي أفخر بنفسي وأتألق. منحي دور الغناء المنفرد الذي شعرت بأني لا أستحقه، ولكنني أردت أن أجعله فخورًا بي، ولذلك عملت بجد كي أتحسن. إيمانه أنني يمكن أن أكون مميزة سمح لي أن أؤمن بذلك بدوري.

كان هذا تحولًا ذهنيًا هائلًا في عقلي الشاب. يمكنني أن أصنع حظي.

الإصرار يفوق الموهبة الفطرية

أن أتعلم المراهنة على نفسي منذ سن مبكرة كان عملية تصاعدية، أو في الحقيقة مظرمة. علمتني أن أدرك المخاطر المحسوبة، وأن أكون شجاعة كفاية كي أركض وأقفز في الماء حتى لو انقلبت بضع مرات. أعتقد أنني لم أدرك حتى وقتها أنك يمكنك العودة لتسلق السلم مرة أخرى والمحاولة مجددًا، مسلحًا بالمزيد من المعرفة حول ما يجب أن تتجنبه في هذه المرة. الفشل مرة في عدم تحقيق هدف ليس حالة وجودية أبدية إلا إن اخترت أنت أن تجعلها كذلك.

ثحثم علينا طبيعتنا البشرية أن نتجنب الإحراج، الألم، أو عدم الراحة، ولكن غالبًا انتظار هذه اللحظات أسوأ من أن تعيشها. أعظم متع الحياة تأتي حين ندرك الفرص التي ستوفر لنا أكبر نمو مقابل خروجنا عن مناطق راحتنا. يمكنك هندسة النمو المطرد لنفسك حين تدرك العلاقة بين أخذ المخاطرة والتعلم. إذا تمكنت من تقدير التعليم كمركز لتطورك والشعور بالرضا، ستصبح قادرًا على دفع الخوف من تجربة شيء جديد بعيدًا عنك.

المفتاح بالنسبة لي في تعلم أن تكون "مرتاحًا مع فكرة ألا تكون مرتاحًا" أثناء مواجهة تحدٍّ جديد كان في اكتساب الشعور بالإثارة والمكافأة بدلًا من الخوف والفشل. مثل أي عضلة، يتطلب الأمر وقتًا وتكرارًا مكثفًا كي تقوم ببناء المقاومة والقوة. بينما تعلمت هذا الدرس مبكرًا في الحياة، كان يجب أن أعيد تعلمه عدة مرات أخرى.

تبني النمو المتزايد

تم منحي أول وظيفة "حقيقية" تحت ادعاءات زائفة إلى حد ما. في عام 1995، عملت ميليسا، وهي واحدة من أقرب صديقاتي في المدرسة الثانوية، في شركة ناشئة -عندما كان عدد قليل من الناس يعرفون حتى ما هي الشركة الناشئة- وأوصت بي لشغل وظيفتها عندما انتقلت عائلتها من واشنطن إلى ولاية كارولينا الشمالية. كنت في السادسة عشرة من عمري، وكنت قد حصلت للتو على رخصة القيادة الخاصة بي. كان علي أن أختار أثناء ذلك الخريف بين التواجد في المسرحية المدرسية Noises Off، أو بدء وظيفة بدوام جزئي بعد المدرسة.

كأكبر إخوتي السبعة، كنت بحاجة إلى البدء في

توفير المال لاتمكن من الذهاب إلى الجامعة، لذلك اخترت البدء في العمل. كنت قد قررت أنني لا أريد على الإطلاق وظيفة في مجالات البقالة والأطعمة أو كعامل صندوق التسجيل النقدي، مما يحد بشكل كبير من الخيارات المتاحة لمراهقة تبحث عن عمل. لذلك عندما سألتني ميليسا عما إذا كنت أرغب في تولي منصب مدير مكتب في Musicware، على بعد عشر دقائق فقط بالسيارة من منزلي في ريدموند، شعرت بسعادة غامرة.

تأسست Musicware من قبل شقيقين تخرجاً مؤخرًا في كلية هارفارد للأعمال. قاما بابتكار برنامج إلكتروني لمدونات الموسيقى حيث يمكن للموسيقيين تشغيل مؤلفاتهم في لوحة مفاتيح إلكترونية، وسيقوم البرنامج بنسخ مدونة الموسيقى تلقائيًا. كذلك كان يقدم البرنامج دروسًا في البيانو من شأنها أن تكتشف جودة أدائك تلقائيًا، وتقتراح تمارين لتحسين مهاراتك. كان هذا مثيرًا للإعجاب عام 1995.

كنت أنا وميليسا قد غنينا معًا في كورال المدرسة منذ الصف السادس، وكنا على حد سواء شغوفتين بالموسيقى. بينما كانت هي عازفة بيانو بارعة، كنت أعرف ما يكفي فقط للعب معزوفاتي من مدونة الموسيقى، بإصبع واحد. في حين أن مسؤولياتها الأساسية في Musicware كانت تدرج تحتها واجبات مدير مكتب نموذجية، إلا أنها أجرت أيضًا اختبارًا تجريبيًا للبرنامج. عندما أوصتني بهذه الوظيفة، فشلت في إخبار المديرين عن الاختلافات الشاسعة في مهارتنا في البيانو.

بناء الثقة

سرعان ما أصبح من الواضح لي أنني أفتقر إلى

معظم المهارات التي تتطلبها هذه الوظيفة. كانت Musicware مجرد شركة مكونة من خمسة أشخاص، لذلك لم يكن هناك أحد لتدريبي أو إرشادي. فبخلاف مجالسة الأطفال، لم أكن قد عملت في وظيفة فعلية من قبل، ولم أكن أملك أدنى فكرة عما كان متوقعًا مني.

لكنني كنت أعرف أنني أعمل بجد، وكنت واثقة من أنني أستطيع أن أحل ذلك الأمر، لذلك بذلت كل جهدي دون تردد وبدأت العمل على الفور.

ركزت على تعلم كيفية إدارة مكتب، ولعب كل الأدوار المطلوبة مني في هذه الوظيفة. لكن أكثر ما أثار اهتمامي هو مشاهدة الأخوين المؤسسين يديران الشركة، وكيف كانا يتعلمان مثلما كانا يعملان. اشتركا في مجلات الأعمال التي لم أكن أعرف شيئًا عن وجودها (مثل Harvard Business Review و Fortune و Fast Company)، التي كان قد تم إطلاقها للتو في عام 1995). بدأت أقرؤها من الغلاف للغلاف خلال فترات الراحة الخاصة بي. نعم، كنت مراةقة غريبة. كان العمل لدى هذين المؤسسين المبتدئين أول تجربة لي أدرك من خلالها إمكانيات عالم الأعمال.

استمعت باهتمام إلى محادثات المؤسسين حول كيفية تحقيق أقصى استفادة من استثماراتهما. كنت مفتونة! بذلت قصارى جهدي لأبدو وكأنني "أختبر" البرنامج بينما في الحقيقة كنت أستخدمه لتطوير مهاراتي في عزف البيانو بما يكفي لأكون مفيدة في اختبار ميزاته الأكثر تقدمًا. كنت أتمنى أن أخبرك أنني كنت بارعة وتعلمت العزف على البيانو بتمكن خلال العامين اللذين قضيتهما في العمل هناك بعد المدرسة، ولكنني تحسنت بالتأكيد، حتى إنني

تمكنت من استكشاف بعض الأعطال في البرنامج على طول الطريق.

بنيت ثقتي بما فيه الكفاية لدرجة أن الشركة أرسلتني في نهاية المطاف للقيام بعروض توضيحية للمبيعات في متاجر كوستكو في عطلة نهاية الأسبوع. كان ذلك مرعبًا! كنت خجولة بشكل مؤلم في ذلك الوقت، ولم تكن فكرة جذب انتباه الغرباء ومحاولة تحقيق مبيعات هي فكرتي عن كيفية قضاء وقت ممتع. أتذكر الرعب الذي شعرت به عندما اقترب مني عميل محتمل متحمس -حلم كل مندوب مبيعات!- وطلب مني إظهار مدى جودة البرنامج الذي علمني العزف. لم يكن أدائي مقنعًا للغاية. لم أتمم عملية البيع، لكنني علمت أن الرفض ليس حكمة بالإعدام.

خلال هذه السنوات الأولى في الشركة الناشئة، ارتكبت أخطاء أكثر مما يمكنني أن أتذكره، وكان علي أن أعتاد على النقد البناء والمستمر. كان ميلي الطبيعي هو الابتعاد عن المشاريع التي لم أكن أعرف كيفية القيام بها والتي تعرضني لخطر الفشل. لكن الشيء الرائع في عدم معرفتي بكيفية القيام بأي جزء من وظيفتي بشكل جيد هو أنني لم أستطع الهروب منها. لم أستطع إخفاء نقاط ضعفي من خلال صب كل انتباهي على ما أتمكن من القيام به وتجنب تلك الأشياء التي أعاني فيها. هذه "الرفاهية" تأتي في وقت لاحق من حياتك المهنية. (على الرغم من ذلك، كما سأتعلم فيما بعد، هذا هو الوقت الذي تحتاج فيه إلى محاربة هذه الرغبة أكثر من غيرها!).

كان علي أن أحتضن ذلك الشعور غير المريح بأنني لست مثالية، وعندها فقط أدركت أن عدم المثالية

في الحقيقة لا يهم. كل ما راه رؤسائي هو شخص يبذل قصارى جهده ويتعلم بسرعة. بذلت جهدًا واعيًا للتوقف عن الرعب من كوني غير مثالية. تحررت عبر التخلي عن توقع أن الكمال هو الهدف. وكانت تلك نقطة تحول.

التفكير بعقلية الفريق

أثناء وجودي في Musicware، تعلمت اليقظة الدائمة، وعدم التقليل من أهمية المهام التي أعطيت لي. ما زلت أفكر في أحد مشاريعي الأولى هناك. طلب مني المؤسسون تجميع حزم معلومات حول أعمالنا لإرسالها إلى المشتريين والعملاء المحتملين. كل ما كان علي فعله هو طباعة نسخ من عشرة مستندات وتجميعها في حزم جاهزة للبريد. لم أنتبه عندما كانت الطابعة تعمل في يوم من الأيام وأنتجت مئات النسخ الضبابية ذات الجودة السيئة. جاءني المؤسس وطلب مني أن ألقي بها جميعًا وأبدأ من جديد.

لحظتها كان تركيزي الوحيد ينصب على إنهاء هذه المهمة البسيطة فقط حتى أتمكن من قضاء بعض الوقت في المهام التي استمتعت بها أكثر (مثل التنصت على اجتماعات استراتيجية العمل). ومع ذلك، لم أكن قد فكرت في الغرض من هذه المهمة أو الانطباع الذي سيترك للعملاء المحتملين إذا تلقوا مطبوعاتي الرديئة. لم أكن أجسد قيم الشركة. أهدرت مصادر الشركة في هذه المهمة. وكان ذلك إدراكًا محوريًا. ما زلت أشعر بالحرج من ذلك الموقف، لكنني لم أكرر هذا الخطأ أبدًا مرة أخرى.

بعد تلك التجربة، عندما أعطيت مهمة، وخاصة مهمة بسيطة للغاية، كنت دائمًا أتمهل وأفكر في الصورة الأكبر - الغرض والنتيجة النهائية أو

المستخدم النهائي- وكيف يمكنني إنجاز المهمة بدلاً من مجرد أداء الوظيفة. أدى ذلك إلى إيجاد الدافع والتركيز اللازمين لتعظيم قيمة أصغر المهام إلى أقصى حد. كثيرًا ما تأملت في كلمات مارتن لوثر كينغ جونيور، عندما قال: "إذا كان من نصيبك أن تكون كناسًا للطرقا، فقم بكنس الطرقا مثلما رسم مايكل أنجلو الصور. اكنس الطرقا مثل بيتهوفن مؤلف الموسيقى. اكنس الطرقا مثلما تغني ليونتاين برايس (1) أمام أوبرا متروبوليتان. اكنس الطرقا كما كتب شكسبير الشعر. اكنس الطرقا بشكل جيد لدرجة أن جميع مضيبي السماء والأرض سيتعين عليهم التوقف والقول: "هنا عاش كناس طرقا عظيم أدى وظيفته بشكل جيد". هذه هي الطريقة التي تخلق بها الفرص من الموارد المحدودة وتلفت الأنظار! لو لم أتعلم هذا الدرس عندما كنت صغيرة، لكنت غير مستعدة للفرص القادمة التي ستغير حياتي.

من الخطأ أن نقلل من قيمة حياتنا أو مسؤولياتنا أو أهدافنا باعتبارها تافهة بحيث لا تعد ذات أهمية أو تستحق الاستثمار. هذه الجهود المحسوبة تتراكم بمرور الوقت وتبني الطاقة الحركية التي نحتاجها للقيام بشيء أكبر مما كنا نجرؤ في الأصل على الحلم به. لا أحد يقفز أول قفزة له من منصة بطول عشرة أمتار! ومع ذلك، لا تفترض أن مصيرك سيكون إلى الأبد في مسبح الأطفال.

علمني عملي في Musicware أهمية استيعاب مكانة عملي ضمن المهمة الأكبر للشركة. وساهمت في بناء قدرات زملائي ليقدّموا أفضل أداء لديهم، وتحقيق أهدافنا المشتركة المتمثلة في الوصول إلى الجدوى المالية. رأيت لأول مرة مدى أهمية

تنسيق وتوحيد طاقاتنا وجهودنا عبر الفريق. أدركت أن المهام الموكلة إلي لن تأتي مع شرح كامل من مديري حول المشكلة الأكبر التي تم تكليفي بحلها. كانت مسؤوليتي الخاصة هي تحديد ما يعنيه النجاح حقًا للمهام التي تبدو صغيرة في نطاق ما كانت الشركة تحاول تحقيقه.

إذا كنت قد قمت بمهمة طباعة حزم المعلومات لـ Musicware بطريقة أدركت بها أن النتيجة الناجحة لهذه المهمة كانت في الواقع تحويل اهتمام العملاء المحتملين إلى مبيعات وتحقيق الربح للشركة، لكنت قد أمعنت التفكير فيما يتعلق بجودة العمل الذي أقدم عليه وأنفذه والتأكد من أنه يمثل الشركة بأفضل طريقة. مع وضع هذا الإطار في الاعتبار، ربما كانت المهمة التي بدت في الأصل متواضعة وغير مهمة الآن هي الشيء الأكثر أهمية الذي حدث في الشركة في ذلك اليوم.

أنا محظوظة لأنني تعلمت في وقت مبكر جدًا من حياتي المهنية الحاجة إلى تمكين نفسي من خلال طرح الأسئلة الصحيحة حتى أتمكن من تحمل الغرض الأسمى لكل مهمة من مهام. كان هذا هو المفتاح بالنسبة لي لأكون قادرة على تحقيق النتائج الصحيحة باستمرار وتقديم حلول مبتكرة، خاصة عندما كنت عديمة الخبرة أو أساهم خارج مجال خبرتي في وقت لاحق من حياتي المهنية. يكمن السر في أن يصبح أي شخص لا غنى عنه لفريقه وشركته، بغض النظر عن دوره أو أقدميته، في توظيف مسؤولياته بالعمل بشكل صحيح يتماشى مع سياق هدف الفريق الأكبر. مع هذه المعرفة، سيتمكن أي شخص باستمرار من العمل بشكل أكثر ذكاءً وليس فقط أكثر اجتهادًا من الآخرين حوله.

العائد السريع على الاستثمار للفصل الأول

حين تدفع نفسك خارج منطقة الراحة كي تحقق أهدافًا كبرى وتتمر بتجارب ثرية، يجب أن تتبع منهجًا استباقيًا. يتطلب هذا الابتكار النشاط وبناء الصلابة والمرونة عبر التجريب وبعض الفشل. لا تخف من أن تبدأ صغيرًا وتقوم بإحراز تقدم متزايد. هذه هي الخطوات الأولى التي تقربك من تحقيق أحلامك.

لاحظ: هل تقلل من تأثيرك خوفًا من الفشل أو الإحراج؟ هل هناك حلم كبير يجب أن تخبر به نفسك أو تمنح نفسك الإذن للسعي خلفه؟ هل هناك أحد في فريقك يمكنه الاستفادة من توجيهك ويد المساعدة التي تقدمها له/لها.

تحكم: ما هي الطرق التي يمكنك بها تحمل مسؤولية حظك اليوم عبر العمل الجاد، طرح أسئلة استراتيجية، واستخدام مواهبك ومواردك المتاحة لك بشكل مبتكر؟

نفذ: قم بإعادة تشكيل دورك، مسؤولياتك، مشاريعك، ومهامك الحالية بأشكال تحقق الأهداف الأساسية لشركتك وقم بتركيز عملك حول مناطق النمو الجوهرية.

(1) ليونتاين برايس Leontyne Price (1927): مغنية أوبرالية أمريكية من أصل أفريقي حققت شهرة عالمية. (المترجم).

الفصل الثاني

خلق فرص المسار الوظيفي

دائماً ما يريد الناس معرفة كيف أقنعت جيف بيزوس أن يأخذ المخاطرة ويعينني كي أعمل لديه مباشرة في أمازون في وظيفتي الأولى فور تخرجي من الكلية. لم تكن لدي أي علاقات داخل الشركة، ولا درجة علمية في علوم الكمبيوتر، ودون خبرة على الإطلاق في العمل لدى رئيس تنفيذي. غالباً ما يرغب الناس أيضاً في معرفة كيف تم تعيينني لاحقاً من برنامج الدكتوراه الخاص بي في جامعة كاليفورنيا في بيركلي من قبل جوجل للعمل لدى ماريسا ماير كشريك الأعمال التنفيذي لها ثم قمت بشق طريقي إلى منصب رئيسة الشؤون التنفيذية تحت إدارة إريك شميدت، الرئيس التنفيذي للشركة ثم رئيس مجلس الإدارة التنفيذي. كذلك ينتابهم الفضول حيال كيف ولماذا قمت بعد ذلك بتحويل شركة جوجل إلى مؤسس لشركتي الاستشارية العالمية. يكمن السر في كيف تمت ملاحظتي، وكيف قمت بإنشاء سمعة كانت دائماً ما تسبقني، ونجحت في مثل هذه البيئات الصعبة من خلال صعود مستوى تلو الآخر ببساطة عبر أدوار غير مرئية أو غير ذات شأن في وقت مبكر من حياتي المهنية. منحتني تلك المراحل المبكرة من حياتي المهنية اللبنة الأساسية التي أقف عليها اليوم.

مساري المهني الذي يبدو مستحيلاً في الحقيقة قد أصبح أكثر منطقية عندما نتراجع عن رؤيتي كحالة دراسة، وننظر إلى القيم والأساليب التي تستخدمها شركات التكنولوجيا لتقييم المرشحين

بشكل عام.

تعطي كل من أمازون وجوجل الأولوية باستمرار للتوظيف وفقًا للذكاء، العزيمة، والعاطفة بدلًا من مجموعة محددة من المهارات فحسب. فلسفتهم هي أنه يمكنهم تعليم شخص ذكي أن يفعل أي شيء... ما لا يمكنك تعليمه هو الطموح أو الشجاعة. على الرغم من أنني سأكون أول من يؤكد أنني كنت محظوظة للغاية في تطوري الوظيفي، إلا أن هناك بعض الطرق الرئيسية التي أوجدت بها عن قصد فرضًا وظيفية فارقة. حرصت على القيام بما يلي:

• البحث عن فرص لا يمكن تكرارها.

• إعطاء الأولوية للتعلم.

• العثور على تأثير ذي مغزى.

علمني مساري المهني غير المتوقع أن أقدر، فوق كل شيء آخر، البحث عن فرص لا يمكن تكرارها واقتناصها عندما أكون محظوظة بما يكفي للعثور عليها. بمجرد أن أفعل ذلك، أنا على استعداد لتحمل مخاطر كبيرة لأنني أعلم أن هذه الجهود هي التي قد تغير حياتي.

بالنسبة لي، دائمًا ما يأتي هذا في شكل استعدادي لأن أكون موظفة سباق وأُن أبنى كل الفوضى التي تأتي مع هذا الأمر من أجل العمل مباشرة مع قائد أعجب به كثيرًا وأمل أن أحاكيه. كما أنني أعطيت الأولوية باستمرار للأدوار التي تتطلب مني تعلم خبرة أو مهارة كانت أساسية لتقديمي الوظيفي بعمق وبسرعة كبيرة. لا يمكنني المبالغة في التأكيد على مدى أهمية تحديد أولويات ما يمكنك تعلمه في أي دور أكثر من التركيز على اتباع المهام التي يحددها لك الوصف الوظيفي. اختبرت باستمرار

كيف أن المهام الوظيفية الأساسية لأي دور قابلة للتكيف مع شغف ومواهب الموظف الفردية أكثر مما يدركه معظم الناس. الأهم من ذلك، بحث عن فرص لإحداث تأثير ذي مغزى في العالم من خلال عملي. دفعتني موازنة العاطفة بشكل أبعد وأسرع نحو التقدم والسعادة أكثر من المكاسب المالية المنعزلة أو المسميات الوظيفية الفخمة.

بعض أهم اللحظات التي اخترت أن أراهن فيها على نفسي كانت عند السعي وراء دور جديد. هناك طاقة طبيعية أكبر بكثير متاحة عندما أبدأ شيئاً جديداً بدلاً من الاكتفاء بالاستمرار في دور مريح أتقنته بالفعل.

البحث عن فرص لا يمكن تكرارها

دخلت سوق العمل لأول مرة خلال فترة مضطربة. تخرجت من جامعة واشنطن، أو UW، في عام 2002، بعد عامين فقط من انهيار الدوت كوم (1) الذي قضى على تريليونات الدولارات من الاستثمارات وآلاف الشركات بين عشية وضحاها، مما أدى إلى تدمير الاقتصاد. كنت متحمسة لبدء حياتي والشروع في مغامرات مجهولة على الرغم من حقيقة أن خيارات التوظيف كانت محدودة ولم يتلق أي من زملائي تدريباً داخلياً أو عروض عمل بعد التخرج.

في جامعة واشنطن حصلت على درجة مشتركة في الدراسات الدولية والدراسات الاسكندنافية وعملت في مركز الاتحاد الأوروبي داخل الحرم الجامعي، حيث ساهمت في تنظيم مؤتمرات لتثقيف الطلاب والمجتمع حول السياسة والأعمال الأوروبية. تم إصدار اليورو في عام 1999 ولكن لم يتم تبنيه رسمياً من قبل الدول المؤسسة حتى عام

2002، وهي سنتي الأخيرة في الكلية، لذلك كان هذا موضوعاً رئيسياً لعملِي الطلابي.

لم تكن المهام اليومية لوظيفتي في مركز الاتحاد الأوروبي مبهجة، وشاركت مكتباً لا يزيد حجمه عن خزانة كبيرة مع خمسة آخرين، لكنه أعطاني بوابة لفهم الاقتصاد العالمي بما يتجاوز مجرد المنظور الأكاديمي. أيقظت هذه التجربة بداخلي شوقاً عميقاً إلى أن نكون جزءاً من العالم الأكبر وأن نساعد بطريقة أو بأخرى في دفعه نحو الأفضل - على الرغم من أننا كنا في خضم أزمة مالية عالمية. كان زملائي جميعاً أكاديميين ملتزمين فتحوا عالمي على الطريقة التي يترجم بها الإنتاج الأكاديمي والسياسة العالمية إلى سياسات تشكل الثقافات والمجتمعات.

اعتاد أول رئيس لي في مركز الاتحاد الأوروبي، فيل شيكلتون، أن يكون حاداً للغاية عند مناقشة هذه القضايا لدرجة أنه كان يلوي أجزاء من شعره بإحكام بين أصابعه وينتهي به الحال كل يوم بمظهر عالم مجنون. كان هذا مدخلي إلى كيفية التفكير عالمياً في مساهماتي الفردية. وجدت هذه الفكرة مثيرة. كان مسقى وظيفتي ضئيلاً لدرجة أنني لم أعتقد أنني حصلت حتى على وظيفة، وكان الأجر ضئيلاً جداً لدرجة أنني اضطررت إلى استكمالها من خلال العمل أيضاً في مكتبة "سوزالو" لإعادة رفوف الكتب أثناء الدراسة بدوام كامل.

كان هدفي المهني الأصلي هو أن أكون أستاذة جامعية وأن يكون لدي فهم خبير للقضايا الاقتصادية والسياسية الرئيسية التي يواجهها العالم. كنت محظوظة لأن لدي أستاذتين؛ كريستين إنجبريتسن ولوتا جافيل ادامز، اللتين رأتا إمكانياتي

وقامتا بتوجيهي على الرغم من البداية الباهتة لمسيرتي الأكاديمية في سنتي الأولى. اتكأث على إرشادهما ورحبت به وسعيت إليه وتمكنت أخيرًا من التكيف مع مستوى الدراسة الجامعية وبدأت في الازدهار. في نهاية سنواتي الأربع في UW، حصلت على جائزة أفضل أطروحة عليا في كلية جاكسون للدراسات الدولية. أعطاني هذا التحول الثقة للاعتقاد بأنني قد أكون قادرة على تحقيق حلمي في ممارسة مهنة في المجال الأكاديمي. ومع ذلك، شعرت أنني بحاجة إلى بضع سنوات من خبرة العمل "في العالم الحقيقي" قبل أن أبدأ دراسات الدكتوراه.

غير هذا القرار كل شيء.

الاستعداد للتحور

سألت المدير الجديد لمركز الاتحاد الأوروبي عما يعتقد أنه يجب علي فعله بعد التخرج. "هل فكرت في التقديم في أمازون؟" سأل. عملت زوجته في إدارة الموارد البشرية هناك. لا، لم أكن قد فكرت في ذلك. نشأت في ريدموند، وكان معظم آباء وأمهات أصدقائي مديرين تنفيذيين في مجال التكنولوجيا، وبينما كانوا يكسبون أموالاً جيدة، إلا أن حياتهم لم تبذ ممتعة بشكل خاص بالنسبة لي. ومع ذلك، فقد تضرر اقتصاد سياتل بشدة بشكل خاص من خلال انهيار الدوت كوم، وكان معظم زملائي يتخرجون دون عروض عمل، لذلك شعرت كما لو أنني يجب أن أستكشف جميع الخيارات. قدمث سيرتي الذاتية إلى أمازون دون الكثير من التفكير. لدهشتي، تم استدعائي لإجراء مقابلة في الجولة الأولى لدور مساعد مبتدئ.

بالنظر إلى الوراء في تلك اللحظة، فإن أكثر

ما يدهشني هو أنني تمكنت من رؤية الإمكانية داخل تلك الفرصة الوظيفية منخفضة المستوى التي كانت منفصلة تمامًا عن طموحاتي المهنية الأكاديمية. ما يسيء الكثير من الناس فهمه في بداية حياتهم المهنية هو أن الوظائف المجزية والأكثر إرضاء نادرًا ما تبدو وكأنها وظيفة أحلام في الوصف الخاص بها.

ما كنت محظوظة بما فيه الكفاية لإدراكه هو أن هذا المسمى الوظيفي الذي يبدو غير ساحر كان لديه القدرة على تعريضي لأشياء لم أكن لأقابلها أبدًا كموظفة مبتدئة. هذا الدور منحني لمحة عن العمود الفقري لكيفية عمل الشركة حقًا وما هو ضروري لنموها ونجاحها.

عندما فكرت في فرصة العمل المحتملة هذه من خلال هذا المنظور، فإن دور المساعد المبتدئ تناسب مع خطة النمو طويلة الأجل الخاصة بي تمامًا. لم يكن لدي أي فكرة عن كيفية أن أكون مساعدة، لكنني كنت أعرف أن هناك قيمة في أن أكون دائمًا خارج منطقة الراحة الخاصة بي وأني سأضطر إلى التعلم الفلكي عبر منحنى النمو، والذي من شأنه أن يهيئني للأدوار المستقبلية التي حلمت بها.

كانت مقابلاتي الأولية في أمازون مذهلة من حيث الحجم والوتيرة. أجريت مقابلات متتالية مع جميع كبار المساعدين في الشركة. كنت هناك طوال اليوم وحتى أجريت مقابلة على الغداء، مما يعني أنني لم أكل شيئًا. أصبح من الواضح بالنسبة لي أنني لم أستعد لهذه المقابلات بالطريقة الصحيحة. كنت قد فكرت في إجاباتي على أسئلة المقابلة النموذجية المتوقعة، لكنني لم أقم بأي بحث مستقل عن

الشركة أو تحدياتها الخاصة. لم أكن قد أعددت قائمة بالأسئلة لطرحها في المقابل. في الواقع، كنت محظوظة لأنني انتبهت أثناء الانتظار في الردهة ولاحظت عرضاً يسرد البلدان الخمسة التي كانت أمازون تعمل فيها آنذاك. بعد أقل من خمس دقائق، سألني أحد المحاورين عما إذا كنت أستخدم أمازون وما إذا كنت أعرف أين تعمل وتوسع. لم يكشف ردي الواثق أنني تعلمت الإجابة للتو وأنشأت حسابي على أمازون في اليوم السابق ولم أقم بعد بأول عملية شراء لي. عدت إلى المنزل منهكة ولكن نشطة بفضل الأشخاص المدهشين الذين قابلتهم، وبفضل اطلاعي على المشاريع الرائدة التي كانوا يعملون عليها. شعرت على الفور بأني وجدت مكاني في تلك البيئة.

مرت ثلاثة أشهر دون متابعة من أمازون.

كنت أستكشف فرضاً أخرى قد تكون إعداداً جيداً لعملتي المستقبلي في الدكتوراه عندما، لدهشتي، تلقيت مكالمة للحضور لإجراء جولة ثانية من المقابلات. هذه المرة جئت مستعدة بقوة بعد أن قرأت كل مقال يمكنني قراءته عن أمازون حتى أتمكن من التحدث وطرح الأسئلة بثقة حول نمو الشركة وتحدياتها ومزاياها في السوق النامية. هذه المرة كانت مقابلاتي مع كبار نواب رئيس الشركة. أتذكر أنني كنت مرتبكة بشأن سبب قضاء وقتهم الثمين في إجراء مقابلات معي وأنا مجرد مرشحة لوظيفة هامشية للغاية.

أجريت إحدى المقابلات في مكتب مظلم وتوهج شاشة مملوءة بالرموز وضوء ليلي دوار غريب متعدد الألوان في الزاوية. دون علمي، تم تكليف هذا المدير التنفيذي بالعثور على نقطة الانهيار

الخاصة بي ومعرفة ما إذا كان بإمكانه أن يجعلني أبكي. لحسن الحظ، كنت أعرف ما يكفي من الأشخاص التقنيين في حياتي، لذلك اعتدت على التعاملات المحرجة اجتماعيًا. قمت بالتعامل مع المقابلة باعتبارها لقاءً بأحد غرباء الأطوار الذين يعملون في مجال التكنولوجيا ولم أهتز للأمر كثيرًا. عندما مرت ثلاثة أشهر أخرى دون كلمة واحدة، كنت متأكدة من أنه لا توجد طريقة للحصول على وظيفة في أمازون - ثم رن الهاتف وطلبت مني مسؤولية التوظيف في أمازون العودة لإجراء مقابلة أخيرة واحدة. بحلول هذا الوقت، غرضت علي وظيفة كمساعد باحث في مكان آخر، لكنني لم أكن متحمسة لها. أخبرت مسؤولية التوظيف في أمازون أنها تمتلك بالفعل حوالي عشرين نقطة بيانات رئيسية عني، وبالتالي يجب أن تعرف ما إذا كانت أمازون تريدني أم لا دون جولة أخرى من المقابلات المرهقة. لم أرد أن يؤجلوا القرار أكثر من ذلك. اعتذرت مسؤولية التوظيف عن العملية الطويلة والممتدة ووعدتني بأن هذه ستكون المقابلة النهائية.

لم تخبرني أن المقابلة ستكون مع جيف بيزوس نفسه.

كنت على استعداد لإجراء جولة أخيرة من المقابلات لأن أمازون أثبتت أنها شركة مليئة بالأشخاص الطموحين والمتفانين الذين يملوهم الحماس. أردت أن أكون مثلهم وأتعلم ما يعرفونه. كانت نقاط قوتهم في المجالات التي أردت شخصيًا تطويرها، لذلك كانت قيمة التجربة واضحة على الرغم من أنه كان من الممكن أن أشعر أنها تحول مساري عن أهدافي الأكاديمية. شعرت أن هناك شيئًا

مختلفًا في أمازون وأنهم يقدمون على أشياء صعبة حقًا لم تكن أي شركة أخرى تحاولها. كنت متأكدة من أن العمل هناك سيعلمني أشياء لا يمكنني تعلمها في أي مكان آخر. كان هدفي الرئيسي من العمل قبل الانخراط في الدراسات العليا هو الحصول على خبرة عملية قوية، ويبدو أن هذه هي الطريقة المثالية للقيام بذلك. لذلك عدت مرة ثالثة.

ثق في حدسك

شعرت بالراحة وأنا أذهب إلى المقابلة صباح ذلك اليوم من شهر أكتوبر. ثم فجأة فُتح باب قاعة المؤتمرات ودخل جيف وجلس وأطلق ضحكته الشهيرة قبل أن يقدم نفسه. تعرفت عليه على الفور لأن وجهه كان بالفعل في وسائل الإعلام المحلية يوميًا تقريبًا.

في البداية كنت مرتبكة. اعتقدت أنهم وضعوني في الغرفة الخطأ وأنه كان من المفترض أن أجري مقابلة مع مهندس أو مدير تنفيذي. لكن لا، كنت بالضبط حيث كان من المفترض أن أكون.

بدأ جيف المقابلة بوعده بأنه سيسألني سؤالين فقط - وكان السؤال الأول عبارة عن محفز دماغي "ممتع". أخذت نفسًا عميقًا بينما وقف هو وبدأ يخط شيئًا على السبورة البيضاء التي تحتل ما سيتبين فيما بعد أنها غرفة مؤتمرات الشخصية، وواعد بأنه سيقوم بالعمليات الحسابية. كنت مرعوبة للغاية. "أريدك أن تقدي عدد ألواح الزجاج في مدينة سياتل"، قال جيف.

لم يسبق لأحد أن سألني سؤالًا كهذا من قبل. توقفت لأهدأ، مذكرة نفسي بالتفكير في دافعه لطرح هذا السؤال. قلت لنفسي إنه يريد أن يرى الطريقة التي يعمل بها عقلي. أراد أن يراني أقسم

مشكلة معقدة إلى خطوات صغيرة يمكن التحكم فيها.

أعتقد أنني أستطيع أن أفعل ذلك.

أوجزت كيف سأبدأ بعدد سكان مدينة سياتل، والتي خمنت لحسن الحظ بشكل صحيح أنها مليون شخص، فقط لجعل الرياضيات أسهل. ثم قلت إنه سيكون لكل منهم منزل، ووسيلة نقل، ومكتب أو مدرسة، وكلها سيكون لها نوافذ، لذلك اقترحت أن نبني التقدير على متوسطات تلك النوافذ. ثم قمنا بالحساب.

ناقشنا كل سيناريو، ومجموعة، واستثناء محتمل، وطرق لحساب هذه الاستثناءات. شعرت وكأنني تحدثت عن ذلك لساعات بينما كان جيف يملأ السبورة بالأرقام. استغرق الأمر في الواقع أكثر من عشر دقائق. أتذكر أنني شعرت بالإثارة عندما كتب التقدير النهائي. وضع دائرة حوله. وقال: "هذا يبدو صحيحًا".

يا إلهي!

ثم سألني جيف السؤال الثاني: أراد أن يسمع أهدافي المهنية. ومن خلال معرفتي بجيف كما أعرفه الآن، أفهم لماذا كان هذان السؤالان سؤاليه الوحيدين. كان يقيس إمكانياتي من خلال طرح أسئلة من شأنها أن تستكشف ما إذا كانت لدي الشجاعة والصلابة والدافع للحاق بوتيرته، وأن أكون شجاعة بما يكفي للقفز معه باستمرار ونحو مستويات أعلى. وبحلول نهاية المقابلة، عرف كلانا أنني سأفعل أي شيء لأكون ناجحة على الرغم من كوني مرشحة صغيرة للغاية.

ثم انتهت المقابلة. انتهت وأنا مستنفدة، ومبتهجة. قام جيف بيزوس بتعييني على الفور. أعطاني

المكتب المفتوح على بعد ثلاثة أقدام فقط من مكتبه. أقرب مكتب إليه في الشركة.

استغرق الأمر سنوات حتى أفهم تمامًا لماذا أخذ جيف المخاطرة وأعطاني هذه الفرصة الكبيرة. أحاط جيف نفسه حصريًا بأشخاص كان سيتعين عليه كبح جماحهم، وليس تشجيعهم على المضي قدمًا. قام بتكوين فرق من الأشخاص الطموحين والمبدعين والمصممين على تعويض أي خبرة يفتقرون إليها. في هذه البيئة، سيتعين على جيف فقط استخدام طاقته كقائد لإثارة طاقتنا بدلًا من محاولة سحبها منا. تعلمت أن مفتاح نجاح جيف وأمازون المبكر كان هذا السعي الدؤوب نحو كل ما هو استثنائي.

اتبع الحالمين

قال المتحدث التحفيزي الشهير جيم رون إننا متوسط الأشخاص الخمسة الذين نقضي معظم وقتنا معهم. أعتقد أن هذا صحيح. هذا يعني أن حياتنا العملية ستشكل حتمًا حياتنا الشخصية أيضًا، لأننا نقضي غالبية ساعات يومنا المستيقظة في العمل. يمكن لوظائفنا أن تلهمنا لتحقيق أهداف أعلى، ومواجهة تحديات جديدة، والعثور على مزيد من الرضا، أو يمكن أن تستنزفنا، وتمزقنا، وتسحب من فرحتنا وطاقتنا. كل شيء يعود إلى الأشخاص المحيطين بنا.

في كل خطوة مهنية قمت بها منذ مرحلة أمازون، اتخذت جميع قرارات وظيفتي بناءً على جودة الأشخاص الذين سأعمل معهم والذين يمكنهم تعليمي أن أصبح من أكون. أحدثت تلك الحكمة المبكرة فرقًا كبيرًا في سعادة حياتي وتطورها.

كانت أعظم هدية في حياتي هي الجلوس بجوار

أذكى الرؤساء التنفيذيين في العالم وتعلم خطوة بخطوة كيف يفكرون ويتصرفون ويحفزون ويتخذون القرارات. كانت هذه تجربتي الأولى مع رهان على المستوى الأولمبي وضعته على نفسي. إما أن يصنعني أو يكسرنني. كنت على استعداد لتجربة ذلك.

منذ تجربة التوظيف المبكرة هذه، كنت أهدف دائمًا إلى أن أكون الشخص الذي يجب إيقافه وليس دفعه إلى الأمام. بحثت عن فرق من شأنها أن تتحداني وتدعمني وتلهمني للقيام بأشياء تتجاوز قدراتي الحالية، وقد أدى ذلك إلى المزيد من الرضا في حياتي العملية أكثر من أي شيء آخر. وقد جعل هذا أيضًا أعباء العمل الساحقة، والرعب حول مجموعات مهاراتي دون المستوى لمهمة معينة، والحاجة المستمرة إلى رفع المستوى، لا تشعر فقط بأنها قابلة للإدارة ولكن مثيرة.

ضع رهانًا جادًا

أحد القواسم الأكثر شيوعًا للأشخاص الثوريين حقًا الذين قابلتهم هو أنهم على استعداد دائم للمراهنة على أنفسهم. إنهم على استعداد للتخلي عن حلم الطفولة إذا وجدوا أن مفترق طرق غير متوقع يقودهم بشكل أفضل إلى ما يريدون تعلمه والمساهمة به في العالم. ليس الأمر أنهم يستسلمون بسهولة. بل على العكس تمامًا.

الناس غير العاديين على استعداد للتخلي عن التوقعات التي تلقى على عاتقهم من قبل الأسرة والمجتمع وحتى إلحاح طفولتهم من أجل تجربة شيء مريض حقًا. إنهم على استعداد للتمحور حتى عندما تكون هويتهم الذاتية على المحك. هذه هي الشجاعة الحقيقية، وأكبر مؤشر على الرضا عن

العمل والحياة والآخر الذي يتركونه على المدى الطويل.

كان جيف قد فعل ذلك عندما كانت لديه الشجاعة لترك وظيفته المربحة في صندوق التحوط D. E. Shaw ومقره نيويورك، حيث عمل لمدة أربع سنوات كنائب رابع لرئيس الشركة في سن الثلاثين. كان لدى جيف العديد من الأسباب للبقاء في هذا المسار وحصد مكافأته السخية على عمله الشاق وعوائده الكبيرة. لم يكن لديه سبب خارجي للتخلي عن كل ذلك والمخاطرة الكبيرة ببدء شركته الخاصة.

ومع ذلك، في عام 1993، ذهب جيف إلى رئيسه في العمل وطرح فكرته عن مكتبة على الإنترنت. رأى الاحتمالات الأسية لهذه التكنولوجيا الجديدة. كان بإمكانه تصور متجر غير مقيد بمحددات المباني الإسمنتية ويمكن أن يضم ملايين المنتجات افتراضياً. كان تفكير جيف ينصب على المستقبل، وهذا هو المكان الذي يحدث فيه تغيير ثوري. بالنسبة لأولئك الذين ينصب تفكيرهم على الوقت الراهن، فإنهم يحلون المشاكل الحالية ولكن تأثيرهم سيكون ضئيلاً. كان جيف يحل احتياجات العميل المستقبلي.

جاء الرفض الشهير من D. E. Shaw بالاستثمار في فكرة جيف. لذلك راهن جيف بشكل كبير على نفسه وترك وظيفته في القطاع المالي ليخاطر على هذا الشيء الجديد المجنون المسمى الإنترنت. من الواضح أن ذلك نجح بشكل جيد في النهاية، لكنه تطلب منه مخاطرة كبيرة والمراهنة على مستقبله وقدرته على تعلم أشياء لم يفعلها من قبل. لم يكن أحد قد قام بمثل هذا الأمر من قبل!

لم أكن أتوقع أبدًا أنني سأشوق طريقي الخاص من خلال هذه العملية عدة مرات خلال العقد المقبل. كانت الخطوة الأولى في هذه الرحلة غير المتوقعة هي مغادرة أمازون لبدء الدكتوراه بعد قضاء ثلاث سنوات في الشركة. كنت أعشق وظيفتي في أمازون وأعتز بوقتي في العمل مع جيف، لكن وجودي في الأوساط الأكاديمية كان حلمي. كان من المؤلم أن ينتهي حلم ما لكي يبدأ آخر.

حتى الآن يسألني الناس عما إذا كان القرار الصحيح هو مغادرة أمازون ما أن بدأت الشركة تحقق الأرباح وارتفعت قيمة الأسهم أخيرًا. لكن رد فعل جيف المتحمس على خبر قبولي في برنامج الدكتوراه الخاص بي في جامعة كاليفورنيا، بيركلي، طمأنني إلى أنه لا يوجد أفضل من الاستثمار في نفسك. لا يوجد شيء أكثر تغييرًا للحياة من اغتنام الفرصة لبناء حلمك الخاص بدلًا من الحصول على أموال لبناء حلم شخص آخر - تمامًا كما فعل جيف. في يومي الأخير في أمازون، أحضرت الكاميرا إلى العمل. كدت أفشل في استدعاء الشجاعة لأسأل جيف عما إذا كان بإمكاننا التقاط صورة لنا معًا قبل أن أسلم شارة الوظيفة الخاصة بي. أنا ممتنة جدًا لأنني فعلت ذلك لأن تلك الصورة هي واحدة من ممتلكاتي الثمينة اليوم. بكيت وأنا أغادر المبنى.

بكيت وأنا أقود بعيدًا عن سياتل في سيارتي هوندا سيفيك الحمراء المليئة بالصناديق. استمعت إلى الجزء الرابع من سلسلة روايات هاري بوتر على قرص مدمج لمدة يومين بينما أقود السيارة جنوبًا نحو بيركلي، ولم أستوعب كلمة واحدة منه. ولكن على الرغم من هذا الألم الهائل والخوف من المجهول، بقيت متأكدة من أنني أريد أن أحذو حذو

جيف وأقلل من خطر الندم في المستقبل على عدم اغتنام الفرصة والرهان على أحلامي.

إعطاء الأولوية للتعلم

بدء برنامج الدكتوراه هو عملية تبعث على التواضع. كنت المرشحة الوحيدة التي تم قبولها في برنامج الدراسات الإسكندنافية في ذلك العام، لذلك لم يكن هناك أي شخص أعده نظيرًا لي في هذا المجال يمر بما كنت أمر به في نفس الوقت وفي نفس البرنامج. كان زملائي المرشحون للدكتوراه أكبر مني، لذلك شعرت كما لو كنت الشخص الوحيد الذي ليس لديه أي فكرة عما يجري حوله. هذا هو المكان الذي أثبتت فيه واحدة من أهم تجاربي في أمازون فائدتها: تعلم أن تكون مرتاحًا مع فكرة أنك أصغر شخص في الغرفة.

أتذكر بوضوح أول يوم لي عندما وصلت إلى الفصل الدراسي الخالي في الطابق الثاني من مبنى قاعة دوينيل، في قلب حرم بيركلي الجامعي، مع طاولة واحدة فقط في الوسط وخمسة كراسٍ معدنية حولها. كنت الشخص الوحيد الذي أحضر جهاز كمبيوتر معه. كانت أستاذتي واثنان من زملائي طلاب الدراسات العليا يحملون حقائب ظهر مليئة بالكتب والدفاتر الورقية. أستاذتي لم تحضر، بل اكتفت بأن تقود مناقشة بينما كانت جالسة بجانبني على الطاولة.

فوجئت أيضًا بنوع المهام الدراسية التي كانت متوقعة مني. لم يكن الأمر يشبه شيئًا مما كنت قد اختبرته كطالبة جامعية. كان والدي حاصلًا على درجة الماجستير وشهادة في القانون، لذلك كنت أتوقع ببساطة أن تكون تجربتي في كلية الدراسات العليا مثل تجربته، مع إحراز التقدم عبر الخضوع

للامتحانات وصولاً إلى إعداد رسالة الماجستير. ما واجهته بدلاً من ذلك كان دورات دراسية مصممة حول استيعاب كميات هائلة من المعلومات، تليها ثلاث ساعات طويلة من جلسات لمناقشة ومتابعة الأفكار ووجهات النظر على أساس القراءة دون أي منح للدرجات.

شعرت كثيرًا كما لو كنت أنضم إلى محادثة بدأت قبل ألف عام من وصولي وسوف تستمر إلى ألف عام أخرى بعد مغادرتي. كان من الصعب معرفة كيف يمكنني الشعور بالقيمة وقياس ما إذا كنت ناجحة- لأنه لم تكن هناك امتحانات منتظمة يمكن استخدامها كمعايير لقياس تقدمي على طول الطريق.

في نهاية الفصل الدراسي الأول، قمت بتكديس جميع الكتب التي قرأتها بأربع لغات مختلفة: الكومة الشاهقة تعالت فوقني. لكن لم يكن لدي أي فكرة عن كيفية تقييم أدائي الفعلي في هذه البيئة. كيف يمكنني معرفة ما إذا كنت على ما يرام؟ عدم فهم كيفية قياس مساهمتي أو تقدمي جعلني أشعر وكأنني أغبي شخص في الغرفة كل يوم.

التعلم من أجل التعلم

في الحقيقة، لهذا السبب بالذات، كنت أكاديمية سيئة للغاية في الفصل الدراسي الأول في بيركلي. كان نهجي تحليليًا صارمًا للغاية بحيث لا يمكن الاستفادة من مجرد السماح للمفاهيم بأن تغمرني والحصول على مساحة للاستلهام من وجهات نظر جديدة دون وعي. أردت أن أركز بوتيرة مستوحاة من أمازون، والتي كانت غير متطابقة مع أهداف قسمي المتمثلة في تعليمي قيمة التعلم مقابل قيمة تفتح العقل على عمليات وتصورات جديدة دون أن

تلوثة دوافع أخرى. نوعية شخصيتي تريد دائمًا أن تعرف ما سأتعلمه أو أختبره قبل أن أبدأ، وهذا هو بالضبط عكس تجربة الدكتوراه! كان هذا الانفصال مربكًا، وكافحت من أجل تطبيق كل ما شعرت أنني تعلمته حول كيفية النجاح في أمازون في الحياة الأكاديمية، والذي كان أبطأ وأكثر غموضًا.

شعرت أيضًا بعدم التطابق بطرق أخرى. على الرغم من أن برنامج الدراسات الإسكندنافية في بيركلي كان من المفترض أن يكون في الخارج، إلا أن جميع طلاب الدراسات العليا الحاليين كان لديهم تركيز على الأدب باستثنائي. كنت مهتمة بالاقتصادات العالمية وسياسات عضوية الدول الإسكندنافية في الاتحاد الأوروبي، لذلك قسمت وقتي بين قسمي الدراسات الإسكندنافية والعلوم السياسية. هذا جعلني أكثر من دخيلة منذ البداية.

في الفصل الدراسي الثاني من كلية الدراسات العليا، قمت بتحول عقلي مهم وقررت استخدام نقاط قوتي بطريقة جديدة داخل هذه البيئة. وفي حين أن الأساتذة وغيرهم من طلاب الدراسات العليا كانوا يعرفون أكثر بكثير مما كنت أعرف عن الأدب، بدأت أرفع صوتي بالحديث في كل فصل لإضافة منظور سياسي لم يكن يشكل جزءًا من المحادثة لولا وجودي. عندما تحدثت، كانت المحادثة تأخذ منعطفًا مختلفًا أكثر إثراء للجميع حول الطاولة. مع مرور الوقت، انتهز أساتذتي الفرصة للارتكاز واستكشاف محادثتنا الجماعية من خلال العدسة البديلة على مواد القراءة المقررة. سمح لي هذا بأن أرى نفسي كقيمة مضافة بدلًا من أن أكون مجرد إضافة زائدة لا حاجة لها.

هذا هو الوقت الذي تعلمت فيه قيمة تقديم منظور

جديد بدلاً من البحث عن الراحة لمجرد التأقلم أو محاولة حصر مساهماتي من خلال تعريف النتيجة المثالية القائمة على تقييم شخص آخر.

صياغة المسار الخاص بك

قبل أن أغادر سياتل إلى كاليفورنيا، كنت أظن أنني سأفتقد وتيرة أمازون المثيرة، لذلك، في يومي الأخير في أمازون، أرسلت بريداً إلكترونياً إلى أودي مانبر، رئيس A9، شركة البحث في أمازون ومقرها في بالو ألتو، كاليفورنيا. طلبت من أودي أن يخبرني إذا كان لديه مشاريع خاصة يمكن أن تستفيد من مساعدتي أو مهاراتي المدربة تدريباً خاصاً على التفكير مثل جيف. أجاب أودي على الفور، ودعاني لزيارته في بالو ألتو القريبة بمجرد أن استقررت في بيركلي.

وافقت على العمل معه كل يوم جمعة، وإدارة عمليات خاصة لمكتب الرئيس. بينما كنت منغمسة في البيئة الأكاديمية الشاملة القائمة على مساءلة وتحدي أصوات الخبراء في الغرفة، كنت أيضاً أغوص بكل جوارحي في عالم وادي السيليكون التنافسي بشدة. بدا الجمع بين الاثنين وكأنه نموذجي المثالي. كنت أعلم أن أثق في غرائزي، وألا أخاف من استجواب أولئك الذين يتفوقون علي، وأن أتخذ نهجاً إبداعياً حول ما أردت أن تكون عليه أيامي وعملي.

كنت على مكتبي في A9 يوم الجمعة عندما رن هاتف مكتبي. على حد علمي، لم يكن لدى أحد رقم عملي. لم أكن أعرف حتى الرقم. الشخص على الطرف الآخر كان مسؤول توظيف في جوجل يدعى جيف. قال إن اسمي قد جاء من عدة مصادر وكان يتساءل عما إذا كنت مهتمة باستكشاف

الأدوار المحتملة في جوجل. كان رد فعلي الفوري هو "لا" حازمة. نجحت أخيرًا في شق طريقي خلال أول عام محير لي في منهج الدكتوراه. كنت أخطو أولى خطواتي وأساهم بقيمة في برنامج استثمار الكثير في تطويري. شعرت بالولاء لبيركلي، لقسمي، للأشخاص الموجودين فيه - ولحلمي بأن أكون أستاذة جامعية. شكرت جيف على العرض اللطيف لكنني قلت إنني كنت سعيدة للغاية في العالم الأكاديمي ولم أكن مهتمة بإجراء المقابلات. لم أطلب منه حتى بيانات الاتصال به وأنا أغلق الهاتف. اتصل بي جيف عدة مرات خلال فصل الصيف محاولاً إقناعي بالمجيء لإجراء مقابلة. رفضت بأدب مرارًا وتكرارًا. على الرغم من أن هذه كانت لا تزال السنوات الأولى من جوجل، إلا أنه في عام 2006، ربما لم تكن الشركة معتادة على أن يرفض أحدهم عرضًا منها. كانت سمعة جوجل قد تأسست بالفعل كأروع شركة في أمريكا من حيث بيئة العمل، وكان المرشحون الموهوبون يتنافسون على العمل بها.

في المكالمات الرابعة، سألني عما إذا كنت سأتي على الأقل إلى حرم جوجل لأخذ جولة ومقابلة بعض الأشخاص. علي أن أعترف بأنني كنت فضولية. كنت قد سمعت القصص؛ عن الطعام المجاني، وملاعب الكرة الطائرة، والمراكز الصحية مع وجود أطباء في الموقع، وغرف التدليك، وغرف القيلولة، وما إلى ذلك. حتى إنه يمكنك إحضار كلبك إلى العمل! كنت أشعر بالفضول لمعرفة كيف أنجز أي شخص عمله في مثل هذه البيئة.

ذهبت إلى جوجل وقمت بجولة في حرم الشركة، لكن أكثر ما أدهشني هو الأشخاص الذين قابلتهم

هناك. كانوا من أكثر الأشخاص إثارة للاهتمام في العالم الذين يعملون في مشاريع تقنية رائعة وعميقة. على الغداء وجدت نفسي، سواء بالمصادفة أو من خلال الترتيب الذكي لمسؤول التعيين، جالسة بين رائد فضاء سابق، وهو راكب دراجة كان قد تسابق في فريق الخدمة البريدية مع لانس أرمسترونغ في سباق فرنسا للدراجات، وفينت سيرف، أحد مؤسسي الإنترنت.

كانت هذه البيئة تتماشى بشكل مباشر مع طموحاتي.

كنت أشعر بذلك.

كان عقلي ينبض. كنت قد وجدت منزلي الجديد. لم أشعر بأنني غريبة على الرغم من السير الذاتية المخيفة التي تحيط بي. شيء ما في داخلي كان يعرف فقط أنني أنتمي إلى هناك.

في نهاية اليوم، سألتني جيف عن أكبر تردد لي في ترك الحياة الأكاديمية. أخبرته أنه كان حلقاً لي أن أعمل مع أذكى الناس في العالم كل يوم وأن أحدث فرقاً في العالم. لم يستطع كتم الضحكة. وقال: "في هذه الحالة، أعتقد أنك ستكونين سعيدة جداً هنا". كان يعرف، وكنت أعرف، أنني سأعود.

أحط نفسك بالذكاء المتقدم

عملية المقابلة في جوجل شديدة الصعوبة. بدأت إجراء المقابلات قبل أن أقرر أنني سأقبل عرضاً إذا قدموا واحداً. في جوجل في أوائل الألفينات، حتى إذا تم تعيينك، كان عليك إجراء امتحان القبول قبل أن يقوم أي شخص بإجراء مقابلة رسمية معك. كان الامتحان مختلفاً لكل قسم. نظراً لأنه تم تعييني لمنصب في فريق المنتج، كان امتحاني مشابهاً جداً لجزء من اختبار القبول في كلية الحقوق مع

محفزات الدماغ والمشاكل المعقدة. استمر الاختبار عدة ساعات.

عن تجربة، أنا لا أؤدي بشكل جيد في الاختبارات الموحدة. لدهشتي، حصلت على درجة مثالية. لست متأكدة مما إذا كان السبب هو تصالحي الصادق مع إمكانية الفشل، لأنني لم أكن متأكدة بعد من أنني أردت حتى ترك دراسات الدكتوراه الخاصة بي، أو إذا كان ذلك دليلاً على تعلمي حل المشكلات المعقدة في أمازون. في كلتا الحالتين، شعرت بالراحة التامة مع المحفزات الدماغية الموجودة بالاختبار، وحلها، وشرح حلولي.

بسبب الوقت الذي قضيته في العمل مع جيف بيزوس، تم تعييني لأكون شريكاً تجارياً تنفيذياً لماريسا ماير. في ذلك الوقت كانت ماريسا تشغل منصب نائبة رئيس منتجات البحث وتجربة المستخدم في فريق المنتج، والمسؤولة عن صفحة جوجل الرئيسية، ورسومات الشعار المبتكرة، والخرائط، وGmail، والأخبار، وغيرها. كانت مهمة فريق المنتج هي صنع أدوات مفيدة وجذب المستخدمين إلى الخدمات، والأمر متروك للفرق الأخرى لمعرفة أفضل السبل لتحقيق الدخل من تلك المنتجات والخدمات.

كانت الجولة الأولى من المقابلات في المبنى 43 في مقر جوجل الرئيسي في ماونتن فيو. تم اقتيادي عبر الردهة وصعود الدرج الخشبي الكبير، الذي غلقت فوقه بالحجم الطبيعي نسخة طبق الأصل من SpaceShipOne، الفائز بجائزة Ansari X قبل أقل من عامين. لم يتم تثبيت سفينة الفضاء رسميًا، كانت معلقة فوق الدرج بما بدا وكأنه حزام جلدي كبير، ومنخفضة للغاية

لدرجة أنك تشعر وكأنك مضطر إلى الانحناء تحتها. خارج الردهة الرئيسية مباشرة كانت هناك نسخة طبق الأصل من هيكل عظمي لديناصور من فصيلة Tyrannosaurus Rex يطلق عليه اسم ستان، وهو عبارة عن نموذج مصبوب من حفريات ديناصور تم اكتشافه بالقرب من مقر جوجل. جلست في قاعة المؤتمرات في انتظار مقابلي مع ماريسا، وسحرتني "الديكورات" غير التقليدية، وتخيلت نفسي وأنا أعمل في هذا المكان. كان من السهل القيام بذلك بشكل مذهش.

لم أتفاجأ عندما وصلت ماريسا إلى مقابلي في وقت متأخر. كنت قد أجريت بالفعل مقابلات هاتفية معها أعيد جدولتها ثلاث مرات. حصلت مساعدتها على إجازة أمومة طارئة بسبب مضاعفات الحمل، لذلك كان عالم ماريسا في حالة من الفوضى عندما التقينا لأول مرة.

أحببتها على الفور. كانت لديها ضحكة مريحة ومميزة - مميزة للغاية لدرجة أن شخصاً ما قام ذات مرة بعمل نغمة لرنين الهاتف منها (وهو الأمر الذي لم تجده مضحكاً). كانت صادقة ودافئة. من الواضح أنها كانت ذكية للغاية، وكانت شغوفة بعملها بشكل هائل، وصريحة ومباشرة للغاية.

كثير من الناس، كما علمت، كانوا يخافونها، لكنني لم أشعر نحوها بذلك. إنها رائعة بقدر ما هي صعبة ومتطلبة عندما تحتاج إلى ذلك. من الواضح أن أعضاء فريقها الذين قابلوني احترموها قيادتها للغرفة سواء كانت تقود مراجعات التعليمات البرمجية أو تحفر في تفاصيل تصميم المنتج وصولاً إلى المستوى الفردي. كانت مرهقة في سعيها لتحقيق الكمال وطالبت الجميع في فريقها بنفس الشيء.

مرة أخرى، شعرت بتوافق الطموحات.

كنت قد قمت بواجبي وقرأت العديد من المقالات عنها، لكنني أردت أن أترك ذهني منفتحاً بما يكفي لتشكيل رأيي الخاص، سواء كان جيداً أو سيئاً، في المقابلة. كنت قد قرأت كل مقال يمكن أن تجده عنها وشعرت أنه غالباً ما يتم الحكم عليها بقسوة من قبل الآخرين الذين شعروا بالخوف من امرأة رائعة وصعبة المراس صادف أيضاً أنها جميلة؛ لم تكن المرأة الوحيدة في موقع القيادة التي اضطرت إلى التعامل مع النقد الذي لا يواجهه الرجال أبداً.

كنت أعرف أن العمل معها لن يكون سهلاً، لكن أصبح من الواضح أنني سأتعلم الكثير، وهذا ما أبرم الصفقة بالنسبة لي. أوضحت ماريسا أنها كانت في طريقها لتصبح رئيسة تنفيذية. (بعد عدة سنوات، حققت هدفها وأصبحت الرئيس التنفيذي لشركة Yahoo) كنت أعرف أنني أريد أن أكون جزءاً من الفريق الذي كانت تبنيه. نمت جوجل بشكل فلكي في سنواتها القليلة القصيرة من وجودها. في ذلك العام، ضاعفت جوجل عدد موظفيها من خمسة آلاف إلى عشرة آلاف موظف، وكان لدى الشركة معدل نمو سنوي يزيد عن 87 في المائة. كان الجميع يعملون بوتيرة سريعة ويبدو أنهم يتغذون على الأدرينالين المشترك.

غير هذا الفريق بالفعل الطريقة التي تتاح بها المعلومات للبشر- وكانوا قد بدأوا للتو. كان الموظفون غير تقليديين وشجعاناً في أنماطهم الشخصية وتفكيرهم. كانوا مدفوعين بالبيانات في صنع القرار وتحديد الأهداف. وتيرة العمل المقدامة، والأهداف الجريئة للشركة، وأن يلعبوا دوراً رئيسياً في اختراع مستقبل التكنولوجيا ... كان كل شيء

يفقدني صوابي. جرفني هذا التيار وسحبني إلى قلب البحر على الفور. عرفت أن لا عودة إلى الوراء. أجريت المقابلات في صيف عام 2006. بحلول نهاية أغسطس، قدمت لي جوجل عرضًا رسميًا. حاولت التواصل مع أساتذتي ورئيس القسم في جامعة كاليفورنيا في بيركلي لمناقشة هذا التحول في الأحداث، لكن لم يكن من الممكن الوصول إليهم خلال إجازة الصيف. أجريت العديد من المحادثات مع والدي حول ما يجب القيام به، لكنهما كانا محايدين بحق في نصائحهما على الرغم من أي ميول يضمنانها.

لم أغير رأيي بشأن رغبتني في أن أكون أستاذة بالجامعة. أحببت برنامجي وشعرت وكأنني مررت أخيرًا بحالة تطور ملحوظة، بما في ذلك الفهم الحقيقي لما كان متوقعًا في العالم الأكاديمي. كنت متأكدة من أن السنوات القادمة ستكون أفضل وأكثر مكافأة.

الحقيقة؟ كان قلبي قد أخذ قراره، لكن رأسي لم يكن مستعدًا للاعتراف بذلك دون قتال. بعد مداورات طويلة، قبلت عرض جوجل. احتفظت بمفتاح مكتبي في مكتبة قسمي على حلقة المفاتيح الخاصة بي على مدار السنوات العشر القادمة، وهو تذكير يومي بأنني يمكن أن أعود إذا لم تنجح هذه المغامرة مع جوجل. كانت راحة مطلوبة في بعض الأحيان لأن سنواتي القليلة الأولى في جوجل كانت أبعد ما تكون عن السهولة.

العثور على تأثير دي مغزي

لم تكن لدي أي فكرة أنني سأقضي السنوات الاثنتي عشرة القادمة في العمل في جوجل، ناهيك عن ترك الشركة بعد ذلك لأؤسس شركة استشارية

دولية مع عملاء من الرؤساء التنفيذيين في جميع أنحاء العالم. الأشياء التي تعلمتها على طول الطريق غيرت مسار حياتي من خلال نقاط ارتكاز صغيرة ولكنها ثابتة بوضوح.

كان الفارق رقم واحد في حياتي ومسيرتي المهنية هو الجودة العالية المطلقة للأشخاص الذين عملت معهم والذين عملت من أجلهم. ليس عليك العمل لدى رئيس تنفيذي ملياردير أو شركة تكنولوجيا كبرى للحصول على هذا التأثير الداعم من زملائك. ومع ذلك، تحتاج إلى تنميته بشكل استباقي.

كنت دائمًا أعطي الأولوية لنوع الأشخاص الذين أرغب في العمل معهم على أي شيء آخر، بما في ذلك المسمى الوظيفي والراتب، لأنني كنت أعرف أنهم سيشكلون نوع الشخص والقائد الذي سأصبح عليه. عندما أنظر إلى زملائي الذين وجدوا السعادة والتأثير في عملهم، أرى أنهم جميعًا بحثوا عن فريق يضم أشخاصًا يتمتعون بأعلى مستويات الجودة من الأذكاء، الفضوليين، اللطفاء، المتعاونين، والموجهين نحو النتائج.

اتبع القائد الذي تريد أن تصبح عليه

الطريقة الأكثر اتساقًا التي ارتقيت بها بمستوى مسيرتي المهنية على مدى العقدين الماضيين كانت على جزأين. أولاً، وضعت الأولوية للعثور على مدير يمثل المسار الوظيفي الذي أريد أن أتخذه ويجسد الصفات القيادية التي أريد امتلاكها. ثانيًا، اخترت أدوارًا تحيطني بأشخاص ذوي جودة عالية ومجال عميق من الفرص للنمو معهم. كان بإمكانني البقاء في أدوار كانت سهلة بالنسبة لي، وتجنب التوتر وعدم الراحة التي عانيت منها في هذه الشركات،

لكن ذلك كان سيأتي على حساب النمو والسعادة على المدى الطويل.

تعلمت أنه بمجرد قضاء معظم يوم عملي في منطقة الراحة الخاصة بي، تصبح وظيفتي سطحية وتستنزف طاقتي بدلاً من تزويدي بالمعرفة والمهارات الجديدة. سعت باستمرار للحصول على مشاريع أو أدوار جديدة عندما أجد أنني قضيت أكثر من 80 في المائة من وقتي في منطقة الراحة الخاصة بي كل يوم. لطالما كانت خطواتي المهنية التالية مستوحاة من طرح السؤال الرئيسي "ماذا أريد أن أتعلم في المرحلة التالية من حياتي المهنية؟" بدون أن يكون لدي فكرة واضحة عما أريد تعلمه، من السهل أن أقصر عن غير قصد على الأدوار والمشاريع التي لن تنقل عملي إلى مستوى جديد من خلال تحدي مهاراتي وتنميتها.

لم أجد نفسي أبدًا في موقف شعرت فيه أن مديري أو فريقتي لن يدعموا نموي، ولكن إذا حدث ذلك، سأود أن أترك هذه الوظيفة على الفور. دفعتني فرقي السابقة إلى المخاطرة وتحقيق أشياء كنت سأخاف بشدة أن أحاول تحقيقها بمفردي.

بالنظر إلى الوراء في مساري المهني، من الواضح أن مديري كانوا في كثير من الأحيان مؤشرات رئيسية لمسار النمو والفرص المتاحة لي. حددوا النعمة والوتيرة والمعالم الرئيسية. طوّر مديري، سواء كانوا رؤساء تنفيذيين أم لا، مواهبي من خلال منحني فرص النمو وتحذوني باستمرار في بيئة داعمة. في المقابل، كان الأمر متروكًا لي لأكون استباقية حين تتاح الفرص. كانوا يبحثون عن النتائج قبل كل شيء آخر، وكنت مصممة على

ربط نقاط الفرص

في عام 2005، ألقى ستيف جوبز خطاب حفل تخرج جامعة ستانفورد، وشارك فلسفته حول النمو واغتنام الفرص التي كان لها صدى فوري بداخلي وساعدتني على فهم خياراتي المهنية التي كانت تبدو مشتتة. قال: "لا يمكنك أن تربط النقاط وأنت تتطلع إلى الأمام. يمكنك فقط التوصيل فيما بينها بالنظر إلى الوراء. لذلك عليك أن تثق في أن النقاط سوف تترابط بطريقة أو بأخرى في مستقبلك. عليك أن تثق في شيء ما؛ حدسك، مصيرك، حياتك، الكارما، أيًا كان. هذا النهج لم يخذلني أبدًا، وقد أحدث فرقًا كبيرًا في حياتي". لم يكن قرار القيام بمحور ارتكاز مهني مثير بالعمل في جوجل هو المرة الأولى أو الأخيرة التي أراهن فيها بكل ما لدي من أجل تجربة شيء بدا وكأنه فرصة تأتي مرة واحدة في العمر.

كان لي الحظ الجيد بالعمل في الشركات خلال فترة الابتكار التي لن تحدث مرة أخرى أبدًا. أن تكون في أمازون في فجر الإنترنت وتشاهد جيف بيزوس يخترع التجارة الإلكترونية هو أمر لا يمكن تكراره. تلك اللحظة من الزمن لن تحدث مرة أخرى أبدًا. وللاستعداد لهذا الدور، كان علي أن أمهد له بوظيفة جامعية غير جذابة علّمتني المهارات الأساسية وأعطتني الثقة في المحاولة. كان نفس النمط صحيحًا بالنسبة لمسيرتي المهنية في جوجل. كان لي شرف مشاهدة ما تعد الآن واحدة من أقوى الشركات في العالم تحول المنتجات الثورية من مرحلة المفهوم المجرد إلى مرحلة الإطلاق الفعلي على أرض الواقع لتصبح أدوات لا

غنى عنها في حياتنا.

أصبحت فرقي في أمازون وجوجل مثل العائلة بالنسبة لي. لم نقض ساعاتٍ معاً أكثر مما قضيناها مع عائلاتنا فحسب، بل شكّلتني تجاربنا معاً بطرق هامة. أتألم عندما ألتقي بأشخاص يكرهون وظائفهم. لدي الكثير من الأصدقاء في جميع أنحاء العالم الذين لم يتمكنوا من العثور على دور يمنحهم التحديات وفرص التقدم الذي يتوقون إليه بسبب عدم وجود فرص محلية. يسعدني أن أرى الإنترنت يبدأ في تحقيق المساواة في هذا المضمار وطرح اقتصاد عالمي من الفرص المتزايدة، ولكن لا يزال أمامنا طريق طويل لنقطعه. قد يداهمك الشعور أن العمل في صناعة تحقق الإنجاز الشخصي هو ترف بعيد المنال لا يمكن تحقيقه ولا يتوفر إلا للنخبة لأن هذه الأنواع من الوظائف والتعليم والتكنولوجيا قد لا تكون متاحة في مدينة معينة. هذا هو همّي الشخصي: المساعدة في التغلب على هذه الحواجز للجميع.

غالبًا ما يمكن تعويض الكثير من المعاناة في الحياة المتعلقة بالعمل عبر اتخاذ قرار مقصود بإحاطة أنفسنا بأشخاص يرفعون من شأننا ويلهموننا لنصبح أفضل ونحقق المزيد. في المراحل الأولى من حياتي المهنية، عندما لم يكن الأشخاص الملهمون متاحين في بيئة عملي، كان من الأهمية بمكان بالنسبة لي البحث عنهم في حياتي الشخصية، وقضاء أكبر وقت ممكن معهم في التعاون في أكبر عدد ممكن من المشاريع الناجحة.

في بعض الأحيان لا يكون الحظ في صالحنا، وعلينا اتخاذ وظيفة لا تشبه بأي حال من الأحوال وظيفة أحلامنا أو المسار الوظيفي المرغوب فيه

من أجل دفع فواتيرنا. لا تياس. هذا جزء طبيعي من جميع الوظائف، بغض النظر عن مدى بريقها على الجانب الخارجي، وهناك طرق لخلق فرص نمو حتى في هذه الأدوار الأقل من المثالية. سارة بلاكلي، المليارديرة العصامية مؤسدة Spanx، باعت أجهزة الفاكس من الباب إلى الباب لمدة سبع سنوات وتعزو النجاح الهائل لشركتها إلى مهارات المبيعات الأساسية والقدرة على عدم تعطيلها بسبب الرفض الذي تعلمته في تلك السنوات. أي وظيفة، بغض النظر عن مدى ضالتها، يمكن أن تعلمنا المهارات الأساسية التي ستقود المهن التي نحلم بها في مستقبلنا. إن مفتاح النجاح الذي يبدو مستحيلًا هو عدم الخوف من البدء صغيرًا. الجميع تقريبًا يحب فكرة أن يكون رئيسًا تنفيذيًا شهيرًا، ولكن ليس الكثير منا على استعداد للتنازل عن كل ما يملك لبناء شيء بمفرده في المراه. يمكن أن يكون البدء صغيرًا أكبر ميزة لك، لذلك لا تخجل من ذلك أو تنظر إلى هذه المرحلة على أنها غير مهمة.

كان من الممكن أن تكون وظيفتي الأولى عادية جدًا وغير مؤثرة. كنت "فقط" مديرة مكتب، ثم "فقط" مساعدة، ثم "فقط" الأكاديمية الأصغر في برنامج الدكتوراه الخاص بي. ومع ذلك، مع القليل من الحيلة، خلقت فرصًا من لا شيء، والتي أصبحت بعد ذلك لحظات تغير مهنتي. يمكنك أن أيضًا أن تفعل نفس الشيء!

اجعل العادي غير عادي

إذا سألني أحدهم عن حلمي عندما بدأت وظيفتي الأولى، فلن يشبه بأي حال من الأحوال المسار المهني الذي مررت به أو المسار الذي أجد نفسي فيه الآن. لم أكن أنوي أبدًا العمل في

مجال التكنولوجيا، ناهيك عن العمل مع الرؤساء التنفيذيين لاثنتين من أكثر الشركات ثورية في التاريخ. في الواقع، كنت دائمًا أشعر بالغيرة من أولئك الذين يعرفون هدف حياتهم منذ سن مبكرة. اكتشفت أن هذا لم يكن هو الحال بالنسبة لي - أو بالنسبة لمعظم الناس. كان المفتاح هو أنني كنت أعرف ما أريد أن أتعلمه في حياتي، حتى لو لم أكن أعرف بالضبط ما أريد القيام به.

أتذكر في سن مبكرة جدًا كنت أرغب بشدة في أن أكون مميزة، وأن أكون الأفضل في العالم في شيء ما - أي شيء!

لسوء الحظ، لم أولد بموهبة لا تصدق. لحسن الحظ، تعلمت أن العاطفة والهدف وكونك رائعًا في شيء ما لا يأتي مدمجًا في حمضك النووي. إنها أشياء يمكنك أن تكتسبها وتطورها بمرور الوقت. قالت المصممة الأسطورية ديان فون فورستنبرغ ذات مرة: "لم أكن أعرف ما أريد القيام به، لكنني كنت أعرف دائمًا المرأة التي أردت أن أكونها".

أعظم أفراح الحياة تأتي تباغًا بمجرد أن يكون لديك حلم قوي لدرجة أنه يجذبك إلى الأمام، وليس العكس.

هل أنت بطل أحلامك الخاصة؟ في وقت مبكر من مسيرتي المهنية، في عام 2002، كنت في منزل جيف بيزوس في وقت مبكر من صباح أحد الأيام للمساعدة في التحضير لجلسة استراتيجية عليا مع فريق S-Team، فريق القيادة العليا الخاص به. بينما كان جيف وفريقنا يجهزون مرفأه للاجتماع، أخبرنا عن حلمه في الليلة السابقة، حيث كان عليه إنقاذ الجنس البشري من مهاجمين غرباء ومجهولين. عبرت زوجته انذاك ماكنزي أن أحد

أكثر الأشياء التي أعجبت بها في جيف هو أنه كان دائماً البطل في أحلامه الخاصة. فكرث كيف أن هذا مختلف عن أحلامي. في كثير من الأحيان في كوابيسي أكون غير قادرة على الركض أو عاجزة حتى عن الصراخ. ليس جيف. كان هو البطل.

على مدى السنوات الثلاث التي قضيتها في العمل إلى جانبه، تعلمت من جيف مفاتيح تمكين نفسك من أن تكون بطل أحلامك الخاصة والتغلب على شلل النمو. أنا محظوظة لأنني تعلمت العديد من الدروس التمكينية من القادة الأسطوريين. القاسم المشترك لرؤاهم حول كيفية تحقيق أحلامك الأكثر جموحاً هو إدراك أنك مصفم مصيرك، وأنت الشخص الذي كان من المفترض أن تكونه.

العائد السريع على الاستثمار للفصل الثاني

تحدث أشياء مذهلة عندما نكون على استعداد للتمحور والثقة في غرائزنا بما يكفي لاغتنام فرصة قد لا تأتي أبداً في طريقنا مرة أخرى. هل أنت مستعد لوضع رهان جاد على المسار المهني والحياة التي تحلم بها؟ هل أنت مستعد لتكوين جماعة من الأشخاص اللامعين والفلهمين الذين سيساعدونك على صياغة طريقك الخاص بدلاً من اتباع مسار سهل ولكنه غيز مرض؟ أين يمكنك قضاء بعض الوقت مع القادة الذين تريد محاكاتهم؟ ما هي الطرق التي يمكنك من خلالها تحمل بعض المخاطر لتبادل العادي مقابل الاستثنائي؟

لاحظ: هل أنت في مرحلة من حياتك المهنية حيث تقل مهامك وفرصك اليومية عن طموحك؟ هل أنت محاط بأشخاص تريد محاكاتهم؟ هل هناك فرص نمو لا تتكرر من حولك لم تغتنمها بدافع الخوف؟ ما هي أنواع المشاريع التي تجعلك تنهض

من السرير في الصباح؟ ما هو القاسم المشترك بينها، وكيف يمكنك جذب المزيد منها إلى عملك وحياتك؟

تحكم: ما الذي تحتاج إلى تغييره من أجل مواءمة نفسك في عملك مع ما يحفزك أكثر؟ من الذي يمكنك الحصول على دعمه اليوم في خططك لإجراء هذا التحول؟ كيف يمكنك استدعاء الفرص داخل شبكتك الحالية التي تتماشى مع أهداف النمو الخاصة بك وتضع في طريقك أشخاصاً مذهلين؟

نُفذ: اتخذ الخطوات اللازمة لبدء تعلم المهارات التي تقدّرهما أكثر واكتساب الخبرات التي تتوق إليها اليوم!

(1) انهيار الدوت كوم. Com Bust: بعد فترة من ازدهار الاستثمار في شركات التكنولوجيا في منتصف التسعينيات من القرن الماضي، والتي كان يشار إليها اصطلاحاً بشركات الدوت كوم نسبةً إلى عناوين المواقع الإلكترونية على الإنترنت، شهدت هذه الشركات تراجعاً كبيراً أدى إلى إفلاس العديد منها (المترجم).

الفصل الثالث

زيادة تأثيرك

بناء المرونة هو أعظم مهارة تحتاجها للبقاء في مناخ الابتكار والتنافسية، وتحتاجها أيضًا في كل مرة تراهن على نفسك وتتقدم لمستويات أبعد. قد يكون الحظ قد لعب دورًا في مساعدتي على وضع قدمي داخل الغرف، ولكن المرونة والصمود هما ما منحاني القدرة على أخذ المزيد من الخطوات داخل هذه الغرف التي كانت تُعقد فيها أهم الاجتماعات وتُتخذ بداخلها أهم القرارات، بل وساعدتني قدرتي على الصمود على أن أجذب مقعدًا وأجلس إلى الطاولة.

دعني أخبرك، كانت هناك الكثير من الخطوات الخاطئة والإخفاقات طوال الطريق. على الرغم من ذلك، هذه التحديات الاستراتيجية هي الطريق الذي تحصد فيه الاحترام أكثر من نجاحك، لتنمو محققًا أقصى قدراتك. رغم كل تفضيلي لتجنب الإحراج والمعاناة، لا أظن أن هذه أمور يمكن تجنبها.

عملت مع وتعرفت إلى أكثر مما كنت أطمح إليه من المليارديرات والأشخاص الناجحين للغاية، وكل واحد منهم، بلا استثناءات، لديه مرونة مذهلة. هذا لا يأتي من قبيل المصادفة. أصبحوا كذلك نتيجة إصرارهم على المحاولة وال فشل، وارتكاب أخطاء تكون في أغلبها باعثة على التواضع، والتعرض للتدقيق تحت إضاءة كشافات قوية موجهة ناحيتهم، والعمل بإصرار على بناء أحلامهم حصرًا فوق حجر مرّات ومرّات.

يمكنني أن أخبرك من خبرتي الشخصية أنه وعلى الرغم من شخصياتهم الشهيرة كرؤساء

لمجالس أكبر الإدارات، فإنهم يشعرون عن حق بثقل أخطائهم ومدى فداحة النتائج المخيبة للآمال. إنهم لم يصيبوا النجاح لأنهم تجنبوا الأخطاء، في الحقيقة، رحبوا بالأخطاء لأنهم يعرفون أن في الخطأ يكمن التعلم الحقيقي. ما يفرقهم عن غيرهم هو أنهم ركضوا نحو احتمالية الفشل، وحين تعثروا، لم يظلوا في الحضيض مدة طويلة. ما يعزز هذه المرونة الفائقة هو هدفهم ومهمتهم الأكبر.

مفاتيح هذا المستوى من المرونة هي:

- تسريع التعلم عبر الفشل.
- القدرة على التمحور السريع.
- أخذ المخاطر المحسوبة.

علمني مديري من الرؤساء التنفيذيين أن المرونة هي نتيجة طبيعية لإيمانك بوجود مهمة أكبر من نفسك. هذا ما يعزز قدرتك على ارتكاب الأخطاء المرة تلو الأخرى بينما تقترب خطوة تلو الخطوة نحو تحقيق هدفك المثالي. جيف بيزوس اعتاد أن يقول باستمرار أن رواد الأعمال يجب أن يتقبلوا فكرة أنهم سيقعون فريسة للفهم الخاطئ من الآخرين لمدة طويلة للغاية. يتطلب هذا قدرًا ضخمًا من المرونة والقدرة على الصمود.

تعين علي أن أتعلم التسامح مع فكرة المخاطر واحتمالية الإحراج كي أتمكن من تحقيق أهدافي في الحياة. لو لم أفعل ذلك، كانت حياتي ستظل صغيرة وغير متحققة. لحسن الحظ أجبرني مساري المهني أن أتعلم بسرعة أنني إذا كان لدي أمل في تحقيق ما كنت أراه القيمة الأكبر في حياتي، أن أكون في خدمة أكبر عدد ممكن من البشر، كان علي أن أختار الشجاعة. بصراحة، ربما يكون من الدقيق أن أقول إنني اخترت المرونة ثم تبعثها الشجاعة.

تسريع التعلم عبر الفشل

كما ذكرت في بداية هذا الكتاب، في إحدى المرات كدت أقتل جيف بيزوس.

بعد أن بدأت في أمازون ببضعة أشهر، توقف جيف عند مكتبي ليوكل إلي مشروعًا غير اعتيادي. كانت هناك منشآت في تكساس أراد زيارتها، وكانت لديه بضعة أيام قليلة يمكنه فيها القيام بذلك. بشكل مشفر وضع ورقة على مكتبي بها سلسلة من الأرقام. في البداية، تساءلت إن كان هذا تحديًا ذهنيًا آخر من جيف، ولكن - باعتباري ابنة طيار سابق - فهمت ماذا كانت تعنيه هذه الأرقام: كانت إحداثيات GPS.

على الفور قمت برسم خريطة بالمواقع، ولكني أدركت أيضًا أنها متباعدة للغاية ويصعب القيادة إلى جميعها في ذلك الوقت الضيق الذي أخبرني به جيف. استخدام طائرة خاصة لن ينفع أيضًا، لأن المطارات قرب هذه المنشآت كانت متواجدة على مسافات بعيدة مما سيضيع الكثير من الوقت.

أخذت ما توصلت إليه إلى مديري جون. "لا أعتقد أن ما يريده جيف ممكن" أخبرته: "نحتاج إلى مزيد من الوقت، أو نقصر من قائمة العقارات التي يريد زيارتها".

لم أكن قد أتممت كلمتي الأخيرة قبل أن يجيب جون: "كلمة لا غير مقبولة كإجابة".

عدت إلى مكتبي وأخذت أفكر في هذه المعضلة، وفي النهاية توصلت إلى أن وسيلة الانتقال المثالية يجب أن تكون أسرع من السيارة وأقل تعقيدًا من الطيران بطائرة اعتيادية.

طائرة مروحية (هليكوبتر)!

بكل حماس أخبرت جون بفكرتي.

"جيد، افعلي ذلك!" قال دون أن يرفع رأسه نحوي، وكان استنجار طائرة مروحية من السهولة بمكان. كنت في أوائل العشرينيات من عمري ولم أقم باستنجار طائرة مروحية من قبل. بالطبع لم تكن لدي أرقام للتواصل مع أي شيء له علاقة بالطائرات المروحية في مفكرتي، وفكرت لبعض الوقت ثم قررت التواصل مع شركة تأجير الطائرات التي نستخدمها للسفرات من سياتل لتكساس لأرى إن كان بإمكانني حجز طائرة مروحية من خلالها. يا له من نجاح!

قيمة السقوط لأدنى المستويات

قمت باستكمال المراجعات الأمنية مع فريقنا الداخلي وحجzt طائرة مروحية لأول مرة في حياتي. وما أراحني كثيرًا أن الرحلة سارت على خير ما يرام، وعاد جيف من تكساس مع حماس متزايد حول المشروع. (لم تكن لدي أي فكرة عما كان يخطط لبنائه هناك). بعد بضعة أسابيع، طلب مني جيف أن أحجز رحلة أخرى لتكساس. أراد أن يلقي نظرة أخرى على المنشآت المفضلة لديه قبل أن يتخذ قراره النهائي بشراء أي منها.

ذهب جيف والطيار الخاص به إلى المغامرة، على أن يعودا في اليوم التالي. ولكن شيئًا ما حدث ليحفر كل لحظة من هذه الرحلة في ذهني وكل خلاياي العصبية. في ذهني يمكنني أن أرى الأمر أمامي كفيلم أشاهده لقطة بلقطة، بتصوير بطيء معذب.

في ذلك الصباح وصلت إلى المكتب مبكرًا، كالعادة، كي أستعد لليوم. كنت أقرأ بعض الأوراق حين رن جرس الهاتف. كان أحد الطيارين. لم أتلّق

اتصالاً من طاقم الطيران من قبل. أخبروني ألا أقلق، وهو ما جعلني أقلق على الفور بالطبع. كانوا يجهزون أوراق رحلة اليوم التالي من تكساس إلى سياتل حين وجدوا تنبيه طوارئ يظهر على شاشاتهم.

لم يتمكنوا من التأكد إن كانت هذه مروحية جيف، أو ما حدث مع المروحية التي أرسلت التنبيه، ولكن كانت الاحتمالات كبيرة بأنها مروحيته هو، وأنها قد سقطت.

بدأت يدي في الارتعاش، ولم أتمكن من حمل القلم بثبات كي أكتب. اتصلت بمديري جون، واتفق مع فكرتي أن أفضل شيء نقوم به هو الدعوة لعقد اجتماع مجلس إدارة طارئ كي نستعد لكافة السيناريوهات المحتملة. احتجنا إلى أن نكون جاهزين بخطة إعلامية واستراتيجية في حال كان جيف، في حقيقة الأمر، مصاباً أو ميتاً. علمت أن استجابة فرق الطوارئ لنداء الاستغاثة هذا سيأخذ وقتاً، حيث إن مكانه لم يكن قرب أي مدن أو مستشفيات رئيسية.

كل ما أمكنني التفكير به هو كيف أنني قد أكون قد قتلت جيف بيزوس، فضلاً عن إجهازي على شركة أمازون ذاتها، وربما مستقبل التجارة الإلكترونية بالكامل. في هذه المرحلة، أوائل عام 2003، كانت سمعة أمازون قائمة بالكامل على الإيمان بجيف. كانت الشركة غير مربحة بشكل "فعلي". كانت أمازون قد مرت ببضعة مواسم من الربحية، ولكن خلال السنوات الأولى من نمو الشركة، تعتمد جيف عدم التركيز على الربحية.

تحت القيادة الرائدة لجيف، كانت أمازون واحدة من الشركات القليلة التي نجت من انهيار

الدوت كوم. هذه الخبرة أفادت حدس جيف بأن يكون موفرًا للنفقات، ولكن بشجاعة جريئة في استراتيجية نموه، وأن يتبع خطة عمل غير تقليدية على الرغم من تشكك مستثمريه. ارتفعت من فكرة أن هذه الاستراتيجية المذهلة وكل سنوات التعب والجهد تلك من جيف وكل العاملين في أمازون ستذهب الآن أدراج الرياح مع تحطم طائرة مروحية في مكان ما وسط غرب تكساس.

بعد ساعات طويلة لاحقة، علمت أن الطائرة التي قمت باستئجارها لجيف بيزوس، أحد أهم أصحاب الرؤى في العصر الحديث، قد سقطت، وهو بداخلها، ولكن لا أحد كان يعرف على وجه الدقة أين كانت الطائرة ومصير ركبائها.

بينما قمنا بعقد الاجتماع الطارئ لإعداد خطة تغطي مختلف السيناريوهات، بدأت في الاتصال بالمستشفيات في مقاطعات غرب تكساس البعيدة، لأسألهم إن كان قد وصل أي مصابين من تحطم طائرة مروحية. كانت الردود عن المكالمات الأولى تأتي مرتبكة. ثم، أخيرًا، عند المستشفى الرابعة التي اتصلت بها، أجابت عاملة الاستقبال عن سؤالي بسؤال آخر: "هل أنت من أفراد العائلة؟". لحظتها علمت أنني قد وجدته.

كان جيف يزور مزرعة في أخدود قرب جبل كاثيدرال، تكساس. بدأ اليوم على ما يرام، وانطلقت الطائرة ذات المحرك الواحد وبداخلها جيف، مساعدته الشخصية، والطيار. طاروا لأول مزرعة أراد جيف مشاهدتها مرة أخرى، واصطحبوا معهم صاحب المزرعة - الذي كان رجلًا ضخمًا بشكل كبير- كي يقوموا بجولة تفقدية للمزرعة جواً. بحلول ذلك الوقت كان الهواء أكثر دفئًا، ولم يكن

المحرك قويًا كفاية ليتحمل الوزن الزائد على متن المروحية. عند الإقلاع، احتك ذيل المروحية بشجرة، وانقلبت الطائرة وسقطت في جدول مائي قريب، لتنشق كما البيضة.

أثبت جيف أنه بطل خارق حقًا في ذلك اليوم. لدي شعور أنه يستمتع بحكي تلك القصة (من منا لن يستمتع بحكيها؟) لأنه أنقذ كل من كانوا على متن الطائرة. (بينما تتعرق يداي كلما أتذكر ذلك اليوم).

حين سقطت المروحية في الجدول المائي، أخرج جيف نفسه، ثم بسرعة قام بنفس الشيء مع الطيار. بعدها أخرج مالك المزرعة، والذي أصيبت كتفه بشكل سيئ، ثم مساعدته الشخصية، والتي كانت قد أصيبت بشرخ في إحدى فقرات عامودها الفقري وكانت محبوسة تحت جسد مالك المزرعة. ما إن أصبح الجميع بأمان، قام جيف باستخدام هاتف القمر الصناعي الذي وضعته له وسط حاجياته كي يتصل طلبًا للمساعدة، وكي ينقل الجميع إلى المستشفى.

كان يوم تحطم الطائرة هو اليوم الأول لعمل نائبة رئيس الاتصالات، ولذلك فقد كانت لديها بداية لن تنساها أبدًا لعملها في أمازون. بحلول الوقت الذي اتصل فيه جيف بمجلس الإدارة، كانوا قد كتبوا مسودات لعدة سيناريوهات بما فيها وفاته.

أخبر جيف مجلس الإدارة ألا يصدروا أي بيانات استباقية وأن يدفنوا القصة قدر الإمكان. ما لم يعرفه أحد سوى جيف وقتها أنه كان سيشترى المزرعة في تكساس كي يقوم ببناء ما سيصبح فيما بعد باسم Blue Origin، شركته للرحلات السياحية الخاصة في الفضاء.

الذهاب للفضاء كان حلمًا لدى جيف منذ أن كان

ولذا صغيرًا. كان يبلغ من العمر ٥ سنوات حين نزل نيل أرمسترونج لأول مرة على سطح القمر، وهو ما ترك انطباعًا هائلًا لديه. في خطبة الطلاب المتفوقين عند التخرج من المدرسة الثانوية، أخبر جيف زملاءه أنه سيذهب للفضاء - وليس أنه أراد الذهاب للفضاء- ولكن سيذهب للفضاء. بناء Blue Origin كان سيصبح تنفيذه لهذا الوعد. كان سينافس على جائزة XPrize الحديثة للسفر الخاص عبر الفضاء. جيف، وحلمه، ومستقبل أمازون كادوا أن يلقوا حتفهم في ذلك اليوم.

كنت مستعدة للرفض. استنتجت أن الاقتراب من قتل مديرك التنفيذي هو سبب كافٍ لفصلك من العمل. ولكن، حين تحدث معي جيف بعد الحادث، قال أكثر الكلمات التي أقدرها إلى اليوم: "أن، سمعت أنك تعملين بشكل رائع تحت الضغط". في حياتي، لم أشعر بالراحة أو الامتنان كما شعرت لحظتها.

الثقة للوقوف على قدميك مرة أخرى

هذه اللحظة غيرت علاقتنا في العمل وتفكيري للأبد. كان لدى جيف الثقة أنني أنا الموظفة الصغيرة، يمكن الوثوق بي في مسؤوليات كبرى، وأن أظل هادئة، وأسأل الأسئلة الصحيحة، خاصةً حينما تسير الأمور بشكل كارثي. وربما الأهم، أنني تعلمت أن أثق بنفسي، وحدسي، حتى في وجه الكوارث المحتملة.

أسوأ يوم في حياتي المهنية علمني كيف يمكن للفشل أن يسرع من تعليمك. لو لم تكن الطائرة قد تحطمت، أظن أنني كنت سأمضي سنوات كي أتعلم كل شيء تعلمته في ذلك اليوم حول الثقة بحدسي، إدارة أزمة، تفويض السلطة، التواصل مع الآخرين

الأعلى مني بكثير، والقيادة بدون وجود سلطة رسمية.

لن أقول أبدًا إنني كنت سعيدة بتحطم الطائرة. ولكني ممتنة للأبد لكل ما علمتني إياه هذه الواقعة عن نفسي. كذلك: من هذه اللحظة قدمًا، لا أقوم بتأجير سوى مروحيات بمحركين!

من حسن حظي، العودة من الكارثة المحققة كان جزءًا من تجربتي في أمازون. جيف بذاته كان رجل العام لمجلة تايم الأمريكية عام 1999. في عمر الخامسة والثلاثين، كان رابع أصغر شخص ينال هذا الشرف - قادمًا خلف الطيار تشارلز ليندبرج (والذي كان في الخامسة والعشرين حين حصل على الجائزة)، الملكة إليزابيث في عمر السادسة والعشرين، ومارتن لوثر كينج في عمر الرابعة والثلاثين. ولكن بعد هذا الشرف، سارت الأمور نحو الأسوأ بالنسبة لأمازون، وسوف يستغرق الأمر من جيف 4 سنوات كي يعود منه.

في ذلك الوقت، كانت أمازون في سنتها الرابعة ولم تكن تحقق الأرباح بعد. نمت من مجرد 300 عميل في 1995 إلى أكثر من 13 مليون عميل ومبيعات بقيمة 8 مليار دولار في 1999. على الرغم من ذلك النجاح، كان مستثمرو وال ستريت لا يزالون متشككين حيال ما إن كانت أمازون ستحقق أرباحًا يومًا ما، وخافوا أن تصبح ضحية انهيار الدوت كوم. وعلى الرغم من عدم تحقيقها للأرباح، ظلت أمازون تتمتع بتقييم مرتفع.

بحلول عام 2000، كان جيف قد اقترض 2 مليار دولار كي يحافظ على استمرار الشركة مع اقتراب أزمة الدوت كوم. بحلول الوقت الذي انضمت فيه لأمازون في عام 2002، كانت الشركة بالكاد

قد تجنبت الإفلاس، ولكن 14% من موظفي مراكز التوزيع قد تم تسريحهم حين توقفت العوائد.

في عامي الثاني، عام 2003، عادت الشركة للوقوف على قدميها مرة أخرى، حيث بدأت خطة جيف طويلة المدى تؤتي ثمارها، وحققت أمازون أرباحاً بقيمة 400 مليون دولار. تبع ذلك زيادة ثابتة ثم، بالطبع، النمو الفلكي الذي نراه مستمراً إلى اليوم، وذلك بفضل رهانات جيف الضخمة وإصراره على النجاح.

كان جيف واثقاً من خطته على الرغم من الشكوك التي حامت حولها. قاد فريقنا والشركة في مشاريع أسست وشكلت ما يعرف اليوم باسم التجارة الإلكترونية. أصر على التركيز على النمو طويل المدى عوضاً عن الوقوع تحت إغراء تحقيق الربح قصير المدى لإرضاء المستثمرين مثلما كان سيفعل بعض المنافسين، وهو ما انتهى به الحال إلى تحقيق كل الفارق في تأسيس الشركة المهيمنة التي أصبحت عليها أمازون اليوم. ولكن التأثير الكامل لتلك الرؤية كان لا يزال يقبع في المستقبل البعيد وقتها، وبدأ المتشككون في التفكير إن كان جيف سيفشل بدوره.

رؤية جيف وكل عملنا الجاد بدأ يؤتي ثماره بنهاية عام 2003، وأعلنّا عن العام المربح الأول لأمازون. توسعت الشركة بسرعة في أسواق جديدة ومنتجات جديدة تخطت مجرد بيع الكتب. في عامي الأول بأمازون، 2002، كان جيف قد أطلق "الشحن فائق التوفير"، وهو ما يعد أمراً اعتيادياً لمعظم المستهلكين اليوم، شيء نعد الحياة صعبة بدونه.

على الرغم من النجاح الهائل الذي حققه هذا

الابتكار في النهاية، كان مجلس الإدارة غير مقتنع في البداية أنه سينجح. كانوا متشككين أن هذه خطة أعمال مستديمة، اخذين في الاعتبار هامش ربح أمازون المتواضع ونموذج أعمال جيف غير التقليدي. أخذت أحوم حول اجتماعات مجلس الإدارة المبكرة واستمعت إلى نقاشات تقول بضرورة تعيين "رئيس تنفيذي محترف" بمزيد من الخبرة، كي يحافظ على إبقاء أفكار بيزوس المجنونة مرتبطة بالعالم الواقعي.

تعلم جيف الكثير عن نفسه خلال هذه السنوات المبكرة بينما كان على شفا الفشل طوال الوقت. أصبح متسامحاً مع المخاطرة، قام بتعيين الأشخاص الذين سيرفعون من مستوى الأداء، استثمر بشدة في تجربة المستخدم، وقام بعمل رهانات مقدامة وضخمة على نفسه. إنه أفضل نموذج يمكن أن أذكره كأحد هؤلاء الذين استخدموا الفشل من أجل مصلحتهم على المدى الطويل لأنه كان مستعداً لرؤية الفشل كتجربة تعلم متسارعة.

القدرة على التمحور السريع

تتعلم الكثير عن نفسك وزملائك حين تكاد تقتل مديرك. ذلك الدرس المبكر من المرونة كان محورياً في تعليمي كي أتمتع بمسار مهني ناجح في وادي السيليكون. بعد سنوات عديدة، سوف تحتاج عضلة المرونة والتحمل تلك أن تتدرب بعد فشلي في دوري الجديد في جوجل. من السهل الوقوع في خطأ الإغفال حين يشترك الانغماس في العمل لدرجة أنك تنسى ما تحاول بناءه في الأساس.

أول خمس سنوات لي في جوجل كانت شديدة الصعوبة لعدة أسباب. أول عام كان صعباً بسبب منحدر التعلم الحاد والكم المهول من العمل الذي تم

القاؤه في وجهي من أول لحظة، وبدون أي إرشاد-
أو ربما القليل- عن كيفية تنفيذه.

كان الفريق يرزح دافعا تحت أوقات تسليم ضيقة للغاية، وكانوا يواجهون تحدي ابتكار وتنفيذ وتسليم المنتجات بإيقاع متسارع بشكل قاتل. لم يكن هناك وقت للتنفس، دحك من شرح الأسماء، الاختصارات، والمصطلحات التقنية التي كانوا يقولونها باستمرار. اليوم حين يبدأ أحد في العمل في جوجل، هناك مرجع استرشادي داخلي متوفر كي تتعلم "لغة جوجل". وقتها، كنت وحدي تمامًا.

حين بدأت، لم أكن أعرف أي أحد، ولم تكن لدي أي موارد كي أنجز المهام الموكلة إلي. في هذه المرحلة من الشركة، كانت هناك القليل من الإجراءات الموثقة حول كيفية إتمام أي شيء. كان عليك أن تبتكر الأمر بينما تخوضه، وأن تحاول القيام بالأمر بشكل صحيح، وأن تجمع متخذي القرار الرئيسيين، وتأمل أن ينجح الأمر. كان كل شيء يتم عبر العلاقات، لأن الشركة كانت لا تزال صغيرة لدرجة أنك تستطيع أن تعرف أسماء جميع العاملين تقريبًا. لسوء حظي، بدأت العمل دون أن أعرف أي أحد، وتم إسناد مشاريع ضخمة إلي، وكانت متأخرة عن مواعيدها بالفعل.

ارفع رأسك

يومي الأول في جوجل كان لقاءً بالفريق خارج مقر الشركة في غرفة اجتماعات بفندق قريب. فريق ماريسا لمنتجات البحث كان داخل الغرفة بأكمله، وبدأ كل منهم يأخذ دوره في عرض أفكاره عن ماهية المنتجات التي ستقدمها جوجل بعد عشر سنوات. بعض هذه العروض كانت رسومات باليد، بينما أخرى كانت نماذج رسمية. جودة العرض

التقديمي لم تكن تهم على الإطلاق. كانت الفكرة تدور حول تحدي نفسك كي تتخيل احتياجات مستخدمي جوجل في المستقبل وكيف يمكننا بناء التكنولوجيا والأدوات اليوم والتي سوف يحتاجها المستخدم في النهاية. كان هذا منهاج رؤية المستقبل قبل حدوثه وكأنه قد حدث بالفعل وهو الذي جعل لجوجل مكانتها التي تتمتع بها اليوم.

العرض التقديمي الذي أذكره بالتحديد كان فكرة مبكرة عما سيصبح فيما بعد بحث الصور في جوجل، والذي نستخدمه الآن بشكل يومي. كانت فكرة ثورية وقتها، أن تتمكن من تقديم نتائج بحث عبر تكنولوجيا تعريف الصورة والتي لم تكن قد تم اختراعها بعد. كان الأمر معقدًا للغاية، وكان يعتمد على تبويب كميات هائلة وغير معقولة من البيانات البصرية، واستغرقت سنوات لإنهائها. كنت شاهدة على صناعة التاريخ منذ اليوم الأول.

على الرغم من لمحات العظمة تلك وحماستي لمهمة الشركة، كانت مهامى اليومية في العام الأول لدى جوجل مهام خفية، غير مقدرة، ولانهائية. كان حدسي يقودني إلى التعامل مع هذا الكم الزائد من الأعمال بالانغماس فيها والعمل لمدة 18 ساعة يوميًا، محاولة في ذلك اللحاق بركب ما يفوتني دائمًا. كان هذا منهاجًا كارثيًا.

مازلت أحتفظ بدفترتي من العام الأول، وهو مليء بالملاحظات المبعثرة، والتي بالكاد توصل أي معنى، وجميعها أسئلة أسألها لنفسي عن ماهية المهام الموكلة إلي (لأن كل شيء في أي مشروع كان يشار إليه بأسماء رمزية لم يكن لها أي معنى بالنسبة لي)، ومن المفترض أن أتعاون معه أو معها (لأن معظم الموظفين كان يشار إليهم باسم المستخدم -

أو LDAP- عوضًا عن أسمائهم الفعلية)، وما هو وقت التسليم الفعلي (لأن تحديد تاريخ إطلاق كل مشروع كان يعتمد على مصير عدة مشاريع أخرى متزامنة ذات جداول زمنية دائمة التغير).

اقتسمت مكتبًا مع ماريسا واثنين من الموظفين اللذين كانا يعملان تحت إمرتها مباشرة. كان مكتبنا مركز الأحداث الجارية بمقر الشركة. في معظم الأيام كان يبدو وكأن كل فرد من السبعمئة فرد في فريق المنتجات يمر بمكتبنا على الأقل مرة واحدة في اليوم. حاولت قدر استطاعتي أن أصم أذني عن كل الصخب الدائر من حولي، وأن أسمح فقط للصخب الذي يخصني أن يصل إلى مسامعي.

تقريبًا لم أغادر مكتبي أبدًا. كان هناك مقهى على مسيرة أقل من دقيقة من مكتبي كان يقدم وجبات مجانية رائعة ثلاث مرات في اليوم ولم أزره أبدًا. كنت مشغولة لدرجة لم تسمح لي بتناول الطعام. حين كان الزملاء يشعرون بالقلق حيالي ويأتونني بالطعام، كنت أنسى أنه ظل قابغا بجوار لوحة المفاتيح لساعات وكنت أضطر -بينما يملكني شعور بالذنب- أن أقذف به إلى سلة المهملات. أتذكر خوفي من أن أصاب بالتهاب المثانة لأنني لم أذهب للحمام أبدًا، والذي كان على بعد 10 خطوات من مكتبي. كنت مستغرقة تمامًا في العمل.

بعد عدة أشهر، انكسر شيء ما في النهاية. أتذكر أنني كنت أشعر بحال جيدة في ذلك اليوم. كنت أشعر أخيرًا أنني جزء من الفريق، وأنني قد فهمت ما كنا نقوم ببنائه وما نحتاج إلى إنجازه. كنت قد عقدت بضع صداقات مع أشخاص رائعين، وساعدوني على تعلم لغة الشركة وكيفية إنجاز الأمور. ولكن ماريسا كانت تتصرف بشكل غريب.

كانت عادةً متحدة للغاية ومفعمة بالطاقة، ولكن في ذلك اليوم كانت هادئة في المرات القليلة التي رأيته فيها. كان الأمر وكأنما هي غاضبة مني للغاية، وتجنبني، ولكني لم أتمكن من تذكر ولو سبب واحد كي تكون غاضبة مني.

حاولت تجاهل هذا الشعور، ولكن بنهاية اليوم، وبعد أن تجنبته محاولاتي للتحدث معها، تبعته حتى سيارتها. كنا قد طورنا ما يمكن أن أشير إليه بأنه علاقة عمل جيدة، لذلك ضغطت عليها حين قالت إن كل شيء على ما يرام. حين أصررت، خرجت الحقيقة.

كان هناك لقاء هام مع الرئيس التنفيذي، إريك شميدت، وكل نواب رئيس مجلس الإدارة في اليوم التالي، ولم يتم إخبار ماريسا به رغم أنها كان يتعين عليها حضوره. نسيت مساعدة إريك أن تضع ماريسا في جدول الاجتماع، وذلك لأنها لم تكن نائبة رئيس مجلس إدارة عليا، ولم تكن جزءًا من المجموعة. كانت لدى ماريسا خطط شخصية تتعارض مع موعد الاجتماع، وهو حدث نادر للغاية، ولم يكن ممكنًا بأي حال من الأحوال أن تؤجلها لأن هناك أشخاصًا كانوا بالفعل قد استقلوا الطائرات قادمين من مختلف أنحاء البلاد لحضور تلك الفعالية، ولكن هذا لم يبذ وكأنه سبب مقنع لتفويت اجتماع مع رئيسنا التنفيذي.

وكانت ماريسا غاضبة مني أنا! كانت مستاءة من كوني لم أعرف شيئًا عن الاجتماع أكثر من استيائها حيال مساعدة الرئيس التنفيذي التي نسيت أن تدعوها للحضور.

انفطر قلبي. شعرت أن هذا أمر شخصي وغير عادل. وضعت في رأسي قائمة بكل التضحيات

التي قمت بها من أجل هذه الوظيفة. تركت برنامج الدكتوراه كي أعمل 18 ساعة في اليوم وأساعدتها هي وفريق المنتجات بأكمله كي ينجحوا في إطلاق عملهم للعالم، وكان هذا هو الشكر الذي أحصل عليه؟

بقيت طوال الساعة والنصف التي استغرقتها رحلة حافلة جوجل إلى منزلي بدلاً من مراجعة البريد الإلكتروني كما اعتدت أن أفعل. بينما بقيت مستيقظة في السرير طوال الليل، كانت لدي لحظة من الوضوح. قررت أنها كانت على حق. كنت أسيرة عقلية الأداء ولم أرفع عيني عن العدد الهائل من المهام المتراكمة على مكتبي منذ اليوم الأول. نسيت أنني، باعتباري شريكة أعمالها التنفيذية، كنت موجودة كي أرعى مصالحها هي والفريق. المهام الأخرى، على الرغم من أهميتها، كانت ثانوية. كان خطأ الإغفال. ولكن سواء كان متعمداً أم لا، كنت قد فشلت.

في هذه اللحظة من الأرق، قررت أن أقوم بعمل تمحور فوري.

اعمل بذكاء وليس بجهد

كي أتمكن من إتمام عملي بشكل فعال، احتجت إلى أن أرفع رأسي وأركز على ما هو مطلوب مني كي أكون سبباً في نجاح ماريسا وفريقي: العلاقات. كان يجب أن أقوم من مكتبي، تكوين علاقات جديدة، وعدم القلق حيال المهام الصغيرة المتراكمة. إذا كانت العلاقات هي الطريقة التي يتم بها إنجاز الأمور في جوجل، إذاً يجب أن أقوم بادخار ما أسميته "عملة الصداقة" في الشركة.

كان يجب أن أقوم ببناء شبكة من الثقة، أقوم بوضع خدمات، وأجعل الناس تريد العمل معي.

لو كنت قد فعلت ذلك مبكراً، لم تكن مساعدة الرئيس التنفيذي قد نسيت أن تدعو ماريسا لأنها كانت ستدرك خطأها مقدماً حين ترى وجهي في المقهى أو تسمع اسمي من شخص آخر. كنت أعمل بجد شديد ولكن بدون ذكاء. كان وقت التغيير قد حان. بدأت في وضع الأولويات وخلق الفرص بشكل سباق كي أقوي وثاق العمل مع زملائي وبناء العلاقات.

هناك مثال يتضمن الصخور، الحصى، والرمل، والذي يوضح هذا الدرس الذي تعلمته بشكل جيد، وساهم ستيفن كوفي مؤلف كتاب العادات السبعة للأشخاص الأعلى فاعلية في نشر هذا المثال. يتحدث المثل عن ملء إناء زجاجي، بدءاً بالصخور، ثم الحصى، ثم الرمل، والتي تسقط لتملأ الفجوات الناقصة. الصخور تمثل أهدافك الرئيسية، الحصى هي المهام التي تحيط بالأهداف قصيرة المدى، وحببات الرمل هي المهام الصغيرة التي لا تنتهي أبداً ولكنها لا تدفع إلى النجاح. إذا وضعت الرمل في الإناء أولاً، لن يوجد مكان للأحجار الأساسية. هذا خطأ شائع لدى الموظفين الصغار، ولم أكن استثناءً. ترتيب التنفيذ هو عامل رئيسي في معادلة النجاح.

من الممكن أن تعمل بجد كبير على مستوى مهام "الرمل" الصغيرة والأكثر سهولة عادةً، وألا تكون أكثر قرباً من النجاح. تعلمت الدرس الهام بأن أركز جهدي، طاقتي، ووقتي فقط على تحريك "الصخور" التي كانت تمثل أساس نجاحاتي المستقبلية، وأن أثق أن الأجزاء الأخرى سوف تملأ ما حولها من فجوات.

كان هذا هو الإدراك الثوري بالنسبة لي، ونقطة

ارتكاز في بداية ما سيصبح مسيرة مهنية امتدت لاثني عشر عامًا في جوجل، وبالطبع لم تكن تلك هي المرة الأخيرة. سوف أفضل في تعريف الصخور الأساسية وأحتاج إلى التمحور باستمرار، وأدى هذا النمط إلى النجاح في النهاية.

أخذ المخاطرة المحسوبة

تحسنت علاقتي مع ماريسا بشكل ملحوظ، واستمتعت بشراكتنا حقًا. كنت متحمسة ومرعوبة حين طلبت مني أن أنضم إليها في رحلة مع القيادة العليا لمؤتمر في زيورخ. بدت هذه هي الفرصة المثالية كي أعرف المزيد من أعضاء الفريق وأن أكون أكثر انغماسًا في المشاريع المؤثرة عالميًا التي يعملون عليها.

طرنا معًا على متن طائرة جوجل الخاصة من طراز بوينج 757 من كاليفورنيا إلى زيورخ، مع حوالي 20 فردًا من قيادة جوجل على متن الطائرة. لم أستقل طائرة خاصة من قبل، دعك من أنها بوينج 757، محاطة ببعض من أكثر الأشخاص المؤثرين في العالم.

أتذكر كوني شديدة التوتر وعديمة المعرفة بما ينتظرني. بعد ساعة من بدء الطيران، كنت أعمل على الكمبيوتر المحمول بينما أجلس في كرسي بمؤخرة الطائرة، متوارية عن الأنظار، حين اقترب مني لاري بيچ، الشريك المؤسس لجوجل، وسألني سؤالًا. على الرغم من أن مكتب لاري كان على بعد خطوات من مكثبي وأنا كنا نرى بعضنا يوميًا، لم نتبادل أطراف الحديث أبدًا. كنت في غاية الحماس أن أحظى بفرصة التحدث معه والتعرف عليه بشكل أفضل، وكنت متوترة للغاية لأنني أردت أن أترك انطباعًا جيدًا.

وقفت للتحدث معه ووضعت الكمبيوتر المحمول على مقعدي، وبينما كنا نتحدث، أحضرت المضيئة مشروب كوكاكولا خالياً من السكر لي والذي كنت قد نسيت أنها قد عرضت تقديمه لي. فجأة، مع وجود مطب هوائي عنيف، فقدنا أنا ولاري توازننا وكدنا نقع. طار الكوب الممتلئ عن آخره من يدي، وسقط على لوحة مفاتيح اللابتوب وعلى مقعدي المصنوع من قماش رمادي فاتح.

كنت مذعورة. لم أكتف بتدمير ممتلكات الشركة وتلطix مقعد على طائرة خاصة، ولكن لاري راني أفعل ذلك. أردت أن أفتح باب الطائرة وأقذف بنفسي منه.

بدا لاري غير متأثر بالمرة. "إنها مجرد أشياء. يمكننا إصلاحه. المهم أنك بخير!". على الرغم من لطفه الصادق، شعرت بحال مريضة. سقط الجميع في النوم أثناء الرحلة، ممددين على المقاعد، الأرائك، والأرض، أما أنا فجلست منتصباً، مستيقظة، أحرق في الكمبيوتر المحمول الذي لا يريد أن يعمل، وشعرت بالبؤس جراء ما حدث.

سمحت لنفسني بالحزن المهين خلال الطيران، ثم قررت أنه من الأفضل أن أغير من موقفي. يمكنني أن أسمح لهذا الفشل بمستوى "الرمل" أن يهينني ويعطلني، أو يمكننا التعويض عنه بأن أصبح أكثر إنتاجية وفائدة بقية الرحلة. حين وصلنا إلى مكتب جوجل في زيورخ، هرعت إلى القسم التقني وطلبت منهم كمبيوتر محمولاً جديداً، ثم انضمت إلى فريقنا التنفيذي بالمؤتمر.

القيادة من المؤخرة

لم أنم كثيراً طوال الأيام الثلاثة التالية بسبب فارق التوقيت، وبسبب دافعي المشحون بالذنب

بأن أضيف أكبر قدر ممكن من القيمة. استفدت بأقصى درجة من كل ثانية تمر، واغتنمت الفرصة كي أقوي علاقتي بالقيادة العليا بشكل شخصي أكثر بكثير مما أتيت لي في مقرنا الرئيسي في ماونتن فيو، كاليفورنيا. حصلنا أنا وماريسا على وقت قيم وحدنا في ليلتنا الأخيرة بزيورخ حين اصطحبتني لتناول وجبة فوندو في مطعمها المفضل حين كانت متدربة في معمل أبحاث UBS القريب بعد تخرجها مباشرة من ستانفورد وقبل أن تنضم إلى جوجل.

بنهاية الرحلة، أخبرتني ماريسا كم كان وجودي مفيداً وأنني قمت بعمل رائع. كنت سعيدة بقدرتي على استعادة التركيز واستخدام الموقف المحرج الذي تعرضت له كدافع عوضاً عن إجباري على التقهقر نحو المؤخرة.

أثبتت هذه المهارة فائدتها عدة مرات في مساري المهني عندما تحملت عدة مواقف من الفشل أمام أناس مهمين للغاية. بدون وجود نقطة ارتكاز في بداية هذه الرحلة، لم أكن لأبني العلاقات أبداً مع كبار التنفيذيين في الشركة والتي ستؤدي في النهاية إلى اكتساب ثقتهم في مشاريع ومهام عالية المستوى والتي قابلتني طوال السنوات التسع التالية.

التمتع بحكمة العثور على محاور ارتكاز سريعاً بعد الفشل هو ما يحدث الفارق بين اكتساب الثقة وتجاهلك وعدم الحصول على الترقيات أو ترشيحك للمشاركة في المشاريع. ولذلك تركز جوجل على مفهوم "الفشل المبكر والمتكرر"، لأن هذا النوع من النمو ممكن فقط حين تحتضن دورة التعلم تلك بالكامل وتطبق الدروس على الفور.

أكثر طريقة فعالة وجدتها كي أصبح لا غنى عني

ومتفردة وسط الفريق، خاصة في مرحلة مبكرة من مساري المهني، كانت أن أكون الشخص المستعد لإتمام مهام لا يريد الآخرون المشاركة بها، خاصة إذا لم يطلب مني ذلك. هكذا تقوم ببناء سمعة إنجازك للأمور بالشكل الصحيح، والتمتع برؤية ثاقبة وقوية. أن تكون لاعبًا سباقًا. كان هذا هو أساس كل ترقية وترشيح حصلت عليه.

اختيار المخاطر الصحيحة يقع في قلب كل ابتكار وتحول ثوري، وهو من الأهمية بمكان في استراتيجيات نمو مسارنا المهني الفردي.

عملت لدى ماريسا ماير في فريق تطوير المنتج لثلاثة أعوام، ورأيت أخذ المخاطر يحدث أمامي كل يوم. كان وقتًا مليئًا بالتحديات، المغامرات، انفطار القلب، وتكوين ذكريات تظل مدى الحياة. إلى اليوم، أقرب صداقاتي تأتي من تلك السنوات المبكرة في جوجل. هناك شيء مميز في تحمل صعاب تاريخية معًا يوثق بدوره روابط أبدية.

تعلمت تحت قيادة ماريسا كيف أقوم بتحفيز فريق ضخم كي يتمحور بشكل متزامن، وتقديم الأفكار الجديدة طوال الوقت، وتنفيذ أهدافنا. كذلك اكتسبت فهمًا عميقًا لكيفية إتمام الأمور في الشركة والطريقة التي يمكنك بها أن تأخذ فكرة من المفهوم إلى الإطلاق. وهذه بالكاد تكون عملية إنتاج سلسلة أو أحادية الاتجاه. هناك دائمًا معوقات غير متوقعة. توصلت إلى أهمية تقدير كل مرحلة في دورة الإبداع تلك، وتقدير دور كل شخص في خط الإنتاج. هذه المعرفة الأساسية كانت مفتاحًا للفصل القادم من مسيرتي المهنية.

بعض المخاطر يأخذها فريق، وبعضها يجب أن نأخذها وحدنا. في بعض الأحيان قد يؤدي تقدمنا

الفردى إلى شعور الآخرين بالتهديد.

تحريك الوضع الراهن

فى أحد الأيام أتت بام، مساعدة إريك شميدت، لتخبرنى بوجود وظيفة شاغرة فى مكتب الرئيس التنفيذى، ويريدون معرفة إن كنت مهتمة بالانضمام للفريق. كنت قد تعاملت معهم من قبل حول العديد من إطلاقات المنتجات ولكنى كنت أعرف الفريق بشكل سطحى للغاية.

أحببت نشاط بام وأسلوب قيادتها. كانت تطلق على نفسها "البطة الأم" للشركة، وتمكنت من إبقاء الجميع فى أماكنهم ومتزامنين، وذلك بحب شديد. عملت مع إريك فى ثلاث شركات كان يشغل فيها منصب الرئيس التنفيذى خلال العقد السابق، وكانا يتمتعان بعلاقة عمل مذهلة. لم أكن قد فكرت فى ترك فريق ماريسا، واحترت فى كيفية الاستجابة. فى النهاية، غلبنى فضولى، وقررت أنه لا ضرر فى إجراء محادثة ومعرفة المزيد حول الدور المنوط بى وطبيعة العمل مع إريك.

كنت قد شاهدت الطريقة التى يختار بها إريك شميدت، الرئيس التنفيذى لجوجل، كبار التنفيذيين، مع التركيز بشكل خاص على مواهبهم، أهدافهم، ودوافعهم الفريدة. سمعت قصصاً عن الكيفية التى أتم بها صفقة تعيين شيريل سانديرج، والتى كانت قلقة حيال مساحة دورها إن انضمت للشركة. جوجل، حتى اليوم، تقوم بالتعيين وفقاً للمهمة أكثر منه تعييناً من أجل لعب دور معين. الكثير من المرشحين يتم تعيينهم حتى قبل أن يعرفوا ما الذى سيعملون عليه. كانت شيريل قلقة حيال هذا النهج غير التقليدى فى التعيين وأرادت أن تعرف المزيد حول ما ستساهم به بالضبط. عرض إريك النهائي

كان إخبارها أنك حين يأتيك عرض لتستقلي سفينة فضائية، لا تسألين أي مقعد سأجلس عليه، إنك تستقلين السفينة فحسب. قبلت شيريل العرض. وكذلك فعلت أنا.

في مقابلاتي غير الرسمية مع إريك، لم يسألني لحسن الحظ عن أي محفزات ذهنية كما فعل جيف بيزوس قبلها بسنوات. قال إريك إن سيرتي الذاتية السابقة في أمازون وأدائي في جوجل كانا إثباتًا كافيًا أنني أتمتع بالمهارات اللازمة للوظيفة وأن كل ما نحتاج معرفته هو ما إن كنا أنا وهو سنكون زملاء فريق متوافقين. كنت متفاجئة قليلًا أن إريك يعرف من أنا، فضلًا عن معرفته بسمعتي. أعترف أن هذا أشعرنني أن تلك السنوات الثلاث التي قضيتها في مهام خفية والليالي الطويلة كانت تستحق كل ذلك المجهود.

أحببت على الفور الطريقة التي شرح بها إريك فلسفته في العمل بأهداف طويلة المدى وبعين لا تركز فقط على التأثير ولكن على بناء ميراث ذي قيمة. وضع إريك الأولوية لإحاطة نفسه بفريق مذهل كي يحقق أهدافه العملية، وبالتالي كان يسعى بشكل استباقي خلف أفضل المواهب المتوفرة. شعرت بالفخر والحماس عند قبولي للوظيفة التي عرضها علي في تلك المقابلة.

كانت هذه الخطوة في مسيرتي المهنية واحدة من أكثر الخطوات المؤثرة في حياتي، ولكنها أتت على حساب عدة سنوات من الحرج لم أكن قد توقعتها. الأولى أتت من ماريسا التي شعرت ياهانة من قراري بالانتقال لفريق الرئيس التنفيذي. اعتبرت رحيلي تلميخًا مني بعدم إيماني بمسيرتها المهنية وهدفها بأن تشغل منصب الرئيس التنفيذي ذات يوم. كان

هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة. كنت متأكدة أنها ستصبح الرئيس التنفيذي يوماً ما، وكنت أتطلع بكل صدق أن أصحبها في هذه الرحلة.

الحقيقة أن إريك كان قد أقنعني حين شرح لي فلسفته التي يتبعها حين يقوم ببناء فرق العمل الخاصة به. قال إنه يتعامل مع عمله مثل سباق الماراثون. يستثمر في بناء القوة والصلابة في الأشخاص من حوله. يستثمر الوقت بهم، يمنحهم مشاريع تمثل تحدياً لأقصى قدراتهم، ويمنحهم الحرية الكاملة للتعلم، والتجريب، والنمو. ماريسا أيضاً استثمرت بعمق في تطوير ودعم فريقها. حاربت باستمرار وبقوة من أجل تعويضاتنا، تقدمنا، والاعتراف بجهودنا. إلا أن إريك كان قادراً على توفير بيئة جماعية بمزيد من الموارد الشاملة والدعم الأصيل، وهو ما كان يعني أنني لن أشعر بالضغط من كوني مصدر الفشل الوحيد للفريق بأكمله كمساهم فردي.

العمل من أجل ماريسا كان إثارة يومية تتمحور حول محاولة الركض بسرعة في ماراثون، ولكن نشوة الركض كانت قد بدأت تنفد مني. حاولت أن أضع عدة أنظمة معها كي نقوم ببناء بعض من الإيقاع والفاعلية التي ستسمح لنا بالعمل بكفاءة أكبر وليس بجهد أكبر. ولكن الحقيقة كانت أن ماريسا واحدة من هؤلاء البشر الخارقين الذين لا يحتاجون إلى النوم أو التنزه مثلنا كي نقوم بإنجاز مآثر إعجازية من الصلابة المهنية. لم تكن تعيش حالة من الإنكار، ولكن اتضح أنني أنا من كنت أقوم بذلك. كانت حياتي الشخصية تتخذ منحى أسوأ، وكنت في أمس الحاجة لإيقاع أكثر استدامة ولكنه في ذات الوقت يمنحني مشاريع وفرصة لإحداث

التغيير وهي تأتي مرة واحدة فقط في العمر. هذا المزيج كان ممكناً فحسب مع هذه الخطوة الانتقالية في مسيرتي المهنية، وأن أصبح جزءاً من فريق مرة أخرى.

كذلك كان يجب أن أدرك أنني يجب ألا أظل مكبلة بالخوف من أن أخذل أحدهم، واحتجت إلى اختيار الفرص الصحيحة للتقدم. كانت مخاطرة تستحق. لم أرد أن يتم تجاهلي لقيادة المشروعات والترقيات في المستقبل لأنني لم أكن مستعدة لأخذ خطوات محسوبة تجاه تعلم مهارات أساسية وبناء خبرتي في أماكن أخرى بالشركة.

كنت أعلم أنني أحتاج إلى خطة نمو صلبة وأن أسجل اسمي في سجل المساهمين والحصول على المساعدة من كافة الأطراف المعنية الأساسية. كنت أعلم أن هذا الدور الجديد سوف يؤدي إلى مشروعات لم أكن لأنخرط بها لو لم أكن متواجدة في المكان الصحيح. لم يكن هذا قراراً سلبياً، وقد طلبت النصيحة والتدقيق من الأشخاص الذين أثق في آرائهم بقوة، ولكنني أخذت المخاطرة وأمنت أن الأمر يستحق وسأكافأ على مخاطرتي تلك. شعرت أن هذه كانت أفضل طريقة لي كي أترقى بين الصفوف في جوجل وتتم ملاحظتي. وكى أحقق ذلك، كان يجب أن أرتاح لفكرة عدم كوني مرتاحة لمدة طويلة.

الحقيقة هي أن نفس هذا النمط بإحباط مديري بسبب قراراتتي كان قد حدث من قبل مع جيف بيزوس. بعد سنوات قليلة من مغادرتي أمازون، كان زميل سابق مسافراً مع جيف إلى كاليفورنيا، وبالتالي تقابلنا بعد ساعات العمل. كنت متحمسة لمقابلته ومعرفة أخبار جميع الأصدقاء وكيف كانت

تسير الأمور في الشركة وكيف كانت تتألق بشدة. ولكن حماستي فسدت حين أخبرني أن جيف أصيب بضيق شديد حين علم أنني تركت الدكتوراه كي ألتحق بجوجل، والتي يعتبرها منافسته. في البداية شعرت بالتعجب أن جيف يذكرني ويتحدث عني على الإطلاق. ولكن بعدها فهمت. حتى اليوم أشعر بوخزة في قلبي حين أفكر أنه قام بشخصنة قراري بشكل جعله يشعر أن الأمر كان يحمل نوعاً من الإساءة إليه وإلى ما حققناه من إنجاز كفريق في أمازون وA9.

العامل المشترك للرواد مثل جيف وماريسا هو أن عملهم وشخصيتهم واحد لا يفترقان. يتم تعريفهم بما يقومون به ومن يتبعونهم. ولذلك فإنهم مذهلون فيما يمكنهم تحقيقه. أعتبر كليهما جزءاً جوهرياً من عائلتي المهنية وتاريخي المهني، بغض النظر عن شعورهما تجاه ما ظنناه وقتها أنه خيانة.

كان يجب أن أضع خطة فعالة لاستعادة ثقتي عبر النمو الهادف بدلاً من السماح لنفسني بالانغماس في الشعور بعدم راحة وإحباط القادة الذين كنت أحترمهم. ولم تكن هذه هي الطريقة الوحيدة التي أجبرني بها هذا التغيير المهني على أن أصبح مرتاحة بالأأكون مرتاحة.

ضع نفسك في مركز النمو

خلال هذه المرحلة من التغيير في مساري المهني، شعرت بالتححر المفاجئ من أي توقعات منتظرة مني حيال الدور الذي يجب أن أؤديه أو منهجي في العمل. حولت نظري عن مستوى نظرائي وأعدت التركيز على الفرص المتاحة لمزيد من النمو والتأثير.

وضعت هدفين هاميين للغاية لنفسني في الربع

الأول من عملي لدى إريك. الأول كان أن يعرفني جميع نواب الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وأن يثقوا بي. الثاني كان أن أحفظ استراتيجية النمو الرئيسية للشركة عن ظهر قلب.

كنت أعرف أنني إن أردت إحداث التأثير الذي أريده من انتقالي إلى الجناح التنفيذي في جوجل، سوف أحتاج إلى العثور على طريقة للشراكة مع كبار المديرين واكتساب ثقتهم واحترامهم. احتاج مني الأمر بعض الوقت كي أعرف كيف أحقق المرحلة الأولى من هذه الأهداف.

كل يوم اثنين كان إريك يعقد اجتماع كبار المديرين مع المؤسسين وكبار نواب الرئيس التنفيذي في جوجل. كان موعد تقديم الملفات الخاصة بالاجتماع هو يوم الجمعة كي يتم الانتهاء من إعداد أجندة الاجتماع ويتمكن الجميع من مراجعة الملفات والتحضير خلال عطلة نهاية الأسبوع. جميع المواد المقدمة كان يتم ضمها في حزمة واحدة. بالطبع كان ينتهي الأمر بتسليم هذه المواد خلال عطلة نهاية الأسبوع عوضاً عن يوم الجمعة، بسبب التزايد المستمر في حجم المعلومات التي كان يجب الإبلاغ عنها وطبيعة بعض التقارير المالية، والتي لم يكن من الممكن تحليلها قبل نهاية الأسبوع. وجدت فرصة في هذه المشكلة كي أحقق أهدافي الشخصية وأساهم بشيء ذي قيمة لأكبر الرؤوس في الشركة.

كان يتم تجميع هذه الحزم من قبل مدير مشروعات، يانيل، والتي كنت أعمل معها حين كنت في فريق المنتج. تطوعت كي أساعدها في مطاردة أصحاب التقديمات المتأخرة كل أسبوع وتجميع الحزم النهائية بحلول صباح يوم الاثنين، وهو ما

كان يعني أنني سأعمل خلال كل عطلة نهاية أسبوع. على الرغم من عدم حبي للعمل أثناء العطلات، كنت أقدر تواصل كبار المديرين التنفيذيين وفرقهم معي، عملنا بكد مفا وقمنا ببناء علاقة حيوية. تمكنت من معرفة ما كان يعمل عليه كل جزء من الشركة، ماذا كان يدور بشكل جيد، المناطق التي كانت الفرق تعاني منها، والأماكن في الشركة التي كانت الشركة تخصص لها موارد استراتيجية للنمو.

العمل على هذا المشروع منحني وصولاً غير مسبوق للعوامل الداخلية للشركة خلال مرحلة جوهريّة من رحلة نمو جوجل. الانكباب على كل تقرير ساعدني أيضًا في مسؤولياتي الأخرى لأن هذه المعلومات كانت تمنحني المعرفة الكافية كي أسدي النصح ومنحتني القدرة على تقديم الآراء والإرشاد المفيد. بدأت في مراقبة الاتجاهات وإدراك متى يصبح فريق أو إطلاق منتج ناجحًا أو متى كان يحتاج إلى الانتباه والموارد الخاصة لمنع الكوارث.

كي أصل إلى تلك المرحلة، كان يجب أن أطرح العديد من الأسئلة، والتي كشفت عن افتقادي للمعرفة في عدة مناطق رئيسية بالشركة. أكره طرح الأسئلة الساذجة، ولكنني كنت أعرف أنه لا توجد طريقة أخرى. لا يمكن أن أدعي المعرفة وأحقق هدفي الأكبر في نفس الوقت. كان يجب أن أرتاح لفكرة أن أقوى الأفراد في الشركة سوف يشاهدونني وأنا غير مرتاحة بينما أسد فجواتي المعرفية. تعلمت أن أعود على هذا الشعور أثناء فترة الدراسات العليا، حين كنت أشعر أنني مستجدة وسط الخبراء. كانت مخاطرة محسوبة.

الاحتياج لأخذ مخاطرة محسوبة غير مريحة لم

ينته مع مرور الوقت كما توقعت. وعلى الأغلب هذا ما أبقاني في جوجل لمدة 12 عامًا. عادة التطوع للقيام بأعمال خارج نطاق قدراتي الأساسية والمسمى الوظيفي الخاص بي، تسارعت تلك العادة التي داومت عليها منذ سنواتي الأولى في الشركة بينما كنت أشعر بالراحة تدريجيًا داخل جوجل.

خلال العقد الذي عملت به مع إريك، ألزمت نفسي أكثر وأكثر بزيادة مساهماتي في الاستراتيجية والمحتوى. كي أسمح لطموحاتي بالتوسع دون الحاجة إلى إرهاق نفسي بالعمل حتى الموت، كان يجب أن أكون خلاقة فيما يخص عملية التبسيط، توزيع المهام، والاستعانة بالمزيد من الشركاء والممارسات كي أخصص المزيد من الوقت للتركيز على تحديات جديدة. استغرق الأمر بعضًا من الوقت كي أتمه على النحو الصحيح، وهناك لحظات محرجة مررنا بها خلال الطريق بينما كنا نتأقلم جميعًا.

الحقيقة أن هذه اللحظات من الشك الذاتي عند أخذ المخاطرة لن تذهب أبدًا بغض النظر عن المنصب الذي تشغله أو الخبرة التي تكتسبها. إذا كنت تتعلم وتنمو، فإنك تشعر بذلك النوع من عدم الراحة بشكل يومي. الهدف هو ألا تقضي الكثير من الوقت في منطقة الراحة الخاصة بك. جميع القادة المؤثرين بذلوا جهودًا مضيئة كي يقوموا بتطوير ثقتهم ومهاراتهم وتعلموا كيفية أخذ المخاطر المحسوبة كي يدفعوا بأنفسهم وأفكارهم الجديدة قدمًا نحو الأمام.

يجهزنا هذا الأمر لما يسميه رواد الأعمال "المشاريع الطموحة Moonshot Projects". هذه هي الطريقة التي شكل بها مؤسسو أكبر الشركات

الثورية التكنولوجية رؤيتهم. هذه طريقة للتعامل مع التحديات عبر النظر نحو المستقبل وكأنه ماض انتهى بالفعل.

المشروعات الطموحة، بطبيعتها، هي مشاريع نبيلة ومعقدة لدرجة تضمن الفشل طوال الطريق. قبل تنفيذ المشروع الطموح، يجب أن تكون قد تعلمت وضع الرهان الصحيح، وعدم الخوف من الفشل، أن تتمحور وتستفيد بشكل مبتكر من مواردك، وتطبق ما تعلمته كي تشكل مسارًا أقوى نحو الأمام. لهذا السبب فإن المستثمرين المغامرين في وادي السيليكون عادةً ما يفضلون الاستثمار في المؤسسين أصحاب عدة مغامرات فاشلة في الماضي، لأنه بدون هذه الخبرات، يفتقد رواد الأعمال الحكمة، الثقة، وغيرها من الأدوات اللازمة لتحقيق النجاح في مشاريع طموحة. بالنسبة لهؤلاء المستثمرين الخبراء، الفشل السابق ليس عيبًا ولكنه تنبؤ جوهري للنجاح في المستقبل. الأشخاص الذين فشلوا قاموا ببناء الصلابة والمرونة الضرورية لضمان مسار التأثير الضخم.

ألا يتعين علينا أن ننظر لأنفسنا بنفس الطريقة؟ تحدث المشاريع الطموحة حين نساهم في مجتمعنا بصورة أكبر عبر بناء شيء أكبر من أنفسنا. إنها فكرة مثيرة أن تقوم ببناء شيء سوف يعيش من بعدك!

التشبث بمناطق راحتنا يشعركم بالأمان، إنه اختيار أقل مخاطرة. ولكن الحقيقة أن هذا الاختيار يعد فشلًا في حد ذاته - الفشل في تحقيق أقصى قدراتك والفشل في تجربة شعور المتعة والتعلم التي كانت ستتاح لك.

أي نجاح ذي قيمة يأتي فقط بعد أن تكرر دورة اختيار الرهان الصحيح: التجربة، الفشل، التمحور،

وإعادة المحاولة. الإتقان لا يكتسب في المراحل المبكرة من التعلم. نعيش في عالم من التواصل الاجتماعي المنقح الذي يركز فقط على الكمال النادر أو الكاذب. الكم الذي نستهلك به هذا المنظور المشوه من الحياة قد يكون مدمرًا لإرادتنا ويقلل من الدافع لدينا. المزيد والمزيد من البشر، خاصة الشباب، يخافون من تجربة أي شيء جديد لأنهم يعلمون أنهم لن يستطيعوا إتقانه بأفضل صورة ممكنة من أول مرة- والكمال هو كل ما يروونه منعكسًا على صفحات أخبارهم، الكمال الذي يتمتع به كل هؤلاء الذين يعجبون بهم ويريدون أن يبهروهم.

الكمال لا يمكن أن يكون هدفك إذا كنت تطمح إلى تحقيق أي شيء ذي قيمة أو ذي تأثير. التجارب، التعلم، النمو، ومتعة عمل الأشياء الصعبة يجب أن يكون هو الهدف والجائزة في حد ذاته. فقط عبر التكرار نتعلم، نتحسن، وننجح.

هذا المبدأ من التحسن عبر التكرار متمثل بشكل مثالي في قصة يحكيها ديفيد بايلز وتيد أوبلاند في كتابهما "الفن والخوف". في اليوم الأول من محاضرة التصوير بجامعة فلوريدا، قام البروفيسور جيرى أوبلسمان بتقسيم الطلاب إلى مجموعتين. الأولى تم إخبارها أنهم سيتم تقييمهم وفقًا لكمية الصور التي يقدمونها خلال الدورة، والثانية سيتم تقييمها وفقًا لصورة واحدة فقط يقدمونها في آخر أيام الدورة. بنهاية الفصل الدراسي، انبهر أولسمان عند اكتشافه أن جميع الدرجات العليا أتت من المجموعة الأولى التي تم تقييمها وفقًا لكم. اتضح أن كم المحاولات المتكررة أدى في النهاية إلى تحسين الجودة. هؤلاء الذين ركزوا على بلوغ

الكمال في صورة واحدة فقط لم يحققوه لأنهم كانوا مشلولين من الفشل الذي كان يتعين عليهم المرور به أثناء الاستعداد لأخذ الصورة الوحيدة التي كان عليهم تقديمها، هذه المرات من الفشل هي عنصر أساسي حين تسعى للتمكن من مهارة معينة. لا يمكنك تخطي تلك الخطوة.

منح نفسك الإذن بالفشل هو عنصر أساسي للتنبؤ بنجاحك.

العائد السريع على الاستثمار للفصل الثالث

هل أنت في قاع تحدٍ مهني أو في موقف شديد الحرج؟ هل هناك طرق يمكنك من خلالها تحويل هذه المحنة والدروس التي تعلمتها منها لتصبح أقوى أسلحتك؟ ما هي الفرص التي تنتظرك في الأفق، والتي يمكنك من خلالها تركيز انتباهك والتمتع بنظرة بعيدة تخطي التحديات التي تواجهك اليوم؟ هل هناك فرص لك كي تقود من الخلف وتحرك وضع محلك سر والتي ستدفعك نحو مركز استراتيجي للنمو والتطور؟

لاحظ: ما هي علاقتك بالتجريب والفشل؟ هل تحد من نفسك عبر تجنب المهام التي تعرف أنك لن تتمها بكمال اليوم؟ كم من الوقت تقضي في منطقة راحتك كل يوم؟ هل هو أكثر من 80%؟

تحكم: ما هي التحديات الجديدة التي يمكن أن تمنحها لنفسك كي تقلل من نسبة الوقت الذي تقضيه في منطقة راحتك وزيادة تحدياتك للتمكن من النجاح على المدى الطويل؟

نُفذ: استأثر بقوتك اليوم وقم بتطبيق التغيير الذي سوف يقدم لك أكثر النتائج الفرضية.

الفصل الرابع

التقدم المهني

هناك حد أقصى لما يمكننا تحقيقه حقًا بمفردنا. الرهان على نفسك في عزلة يمكنه أن يدفعك للامام إلى حد معين فقط. يتعين علينا وضع رهان مماثل على الأشخاص الذين نعمل معهم والمشاريع التي نختارها. الطريق الوحيد الذي يمكنك من خلاله ترك بصمتك الخاصة على العالم هي إحداث تأثير مضاعف يمتد بعيدًا عنك ويتخطى نفسك ودائرة تأثيرك المباشرة. يتطلب هذا أن تتبادل التشجيع مع الأفراد من حولك، لتحقيقوا معًا تأثيرًا يمكنكم جميعًا مضاعفته.

الطريقة الأكثر اتساقًا التي شهدت بها التقدم في مسيرتي المهنية ومسيرة الآخرين أيضًا هي عندما نتحرك جميعًا نحو هدف مشترك. إحدى الحيل التي تعلمتها في وقت مبكر هي أن أضمن طريقة لاختيار مشاريع جديدة من شأنها أن تعزز رؤيتك وإمكانية الترويج لك هي تحديد المشاريع الرئيسية التي تحل المشاكل لمديريك وتقربهم من تحقيق أهدافهم الأكثر استراتيجية في ذات الوقت. إذا كان بإمكانك نقل شيء ما من قائمة مهام مديرك إلى قائمة مهامك، مما يسمح لك أيضًا بتعلم مهارة جديدة وبناء علاقات استراتيجية في الشركة، ستكون قد وجدت صيغة مربحة للجانبين والتي ستحصل على الموافقة في كل مرة.

في وقت مبكر من حياتي المهنية في أمازون، ارتكبت خطأ هواة أثناء محاولتي الحصول على أول زيادة في راتبي. تمت ملاحقتي من قبل مايكروسوفت للعمل لدى مسؤول تنفيذي كبير هناك

بدون أي محاولات من جانبي. لم أكن مهتمة في الواقع بالوظيفة لأنني أحببت أمارون والعمل لدى جيف، لكنني شعرت بالإغراء لإجراء المقابلة لأنهم كانوا يعرضون زيادة ملموسة في الراتب. أخذت عرض مايكروسوفت إلى جيف وقلت إنني لا أريد مغادرة الشركة ولكنني سألتها عما إذا كان سيطابق الراتب الذي تعرضه مايكروسوفت. والقول بأنه لم يكن راضياً عن طريقتي هو أقل ما يمكنني قوله.

كان خطئي الذي سأكتشفه لاحقاً، هو أنني جعلت هذه المحادثة حول الأرقام فحسب دون تقديم حجة لسبب استحقاقي لذلك. لم يبذ الأمر فقط عدم ولاء من جهتي لما كنا نقوم به في أمارون والذي كان ثورياً بحق في وقتها، لكنني قدمت طلباً دون تقديم أي شيء في المقابل. لم أدم حجتني بما فيه الكفاية بقائمة من الإسهامات الإضافية التي كنت سأبدأ في تقديمها.

من تلك اللحظة فصاعداً، كلما نويت المطالبة بزيادة في الراتب، أبدأ دائماً المحادثة في وقت مبكر. كنت أخبر مديري أنني أريد أن يتم النظر في ترقيتي في غضون ستة أشهر، وأقدم قائمة محددة وقابلة للقياس من المساهمات البارزة التي سأقدمها والتي من شأنها أن تجعلني جديرة بذلك، وفي الوقت نفسه أستعرض كيف ستساهم تلك المساهمات في دفع مهمة الفريق والإنجازات الرئيسية لمديري. بهذه الطريقة، عندما يحين الوقت لاتخاذ قرار الترقية، نكون بالفعل نعمل بتوافق على نفس الوثيرة ونحو هدف مشترك.

لحسن الحظ، سامح جيف محاولتي الساذجة في أول تفاوض على راتبي. لم أرتكب هذا الخطأ مرة أخرى.

التعلم بالممارسة

في الأيام الأولى من أمازون، تم تكليف معظمنا بالقيام بأشياء لم يفعلها أحد من قبل، لذلك كان يجب أن يكون هناك مستوى عال من الثقة في أننا سنطرح الأسئلة الصحيحة ونكون قادرين على فهم الأمور بشكلها الصحيح. كان هذا في وقت بلغت فيه المخاطر ذروتها بسبب التدقيق الذي كنا نخضع له من مجلس الإدارة والمستثمرين والمساهمين. كان علينا أن نخترع مستقبل التجارة الإلكترونية بشكل أسرع وأفضل من أي منافس لمجرد البقاء في العمل.

كان الانسحاب اختيارًا مغريًا في هذه البيئة، على افتراض أن مهاراتي الصغيرة كانت أدنى من التحديات الهائلة التي تواجهنا. ولكن عندما نظرت حولي، رأيت التأثير قادمًا من جميع مستويات الشركة، لذلك سألت، لماذا لا ينبغي أن يأتي مني أيضًا؟

يمكن للأشخاص المناسبين الذين يتعرضون للضغط المناسب أن يحققوا معجزات من الابتكار التي لا يمكن إنجازها خلال أوقات الراحة. أولئك الذين ارتقوا إلى مستوى الحدث في الأيام الأولى للتحويلات الرقمية هم الآن أساطير عصر ازدهار الدوت كوم. كان وقتنا لم يكن يوجد فيه سوى طرفين متضادين من النتائج: الابتكار أو عدم الأهمية.

في هذه البيئة، سمع جيف فكرة قدمها موظف، جريج جريللي، والتي أصبحت في النهاية أمازون برايم. أدرك جيف أن خدمة "الشحن فائق التوفير" Super Saver Shipping، التي كانت لا تزال في مهدها، يمكن أن تستمر في خدمة هؤلاء العملاء

الذين يملكون الوقت أكثر من المال، في حين أن Amazon Prime ستخدم أولئك الذين لديهم الأموال أكثر من الوقت. ومن خلال هذا النهج المزدوج، يمكن تلبية احتياجات جميع العملاء تقريبًا، مما يرسخ نظامًا لولاء العملاء من شأنه أن يجعل أمازون بائع التجزئة الإلكتروني الذي يلبي الاحتياجات اليومية للعملاء. كان شيئًا لم يكن قد تم أبدًا من قبل. كان هذا هو نموذج الاشتراك الأصلي للعصر الرقمي.

جاءت فكرة Prime بينما كانت الشركة تقاتل المنافسين على جبهات متعددة. في عام 2004، رفعت Toys"R"Us دعوى قضائية ضد أمازون، مدعية أن الشركة قد انتهكت اتفاقًا حول كونها بائعًا حصريًا للألعاب على الموقع. كان موسم العطلات مرهقًا أيضًا، مع انقطاع الموقع المتكرر والضغط من المنافسين أصحاب المتاجر الفعلية، والتي كانت لا تزال تنمو بنسبة 17 في المائة سنويًا. كانت قيمة أمازون 18 مليار دولار بينما كانت قيمة موقع eBay، الذي كان منافسًا كبيرًا في ذلك الوقت، 33 مليار دولار. كانت أمازون تواجه منافسين عمالقة، وكان الطريق إلى الأمام مجهولًا. من المدهش أنه بدلًا من دفن رأسه في هذه المشكلة، أبقي جيف عينيّه على الأفق البعيد وركز على ما من شأنه جعل الشركة أكثر تنافسية ومساعدة لعملائنا.

قام فريق القيادة العليا صباح يوم السبت في قارب جيف بعملية العصف الذهني لمفهوم Amazon Prime، وتم الإعلان عنه خلال دعوة الأرباح السنوية بعد أربعة أسابيع فقط. عمل فريقنا في المتوسط ما بين 110 و120 ساعة في الأسبوع خلال ذلك الشهر. كنا في معركة من أجل

شمر عن ساعديك

في حين أن البيئة كانت مرهقة بسبب الحجم الهائل للمهام التي يجب القيام بها واختراعها من الصفر، كانت هناك طاقة مثيرة لا يمكن إنكارها اجتاحتنا جميعًا ودفعتنا على الدوام. كموظفة شابة في مكتب الرئيس التنفيذي، شعرت وكأن مستقبل أمازون كان في سيارة المقدمة لسفينة دوارة تسير بأقصى سرعة بينما يتمايل جيف وفريقنا بأكمله بشكل محموم وبينون المسار أمامنا مباشرة. وهذا يتطلب مستوى كبيرًا من الثقة في كل عضو في الفريق، بغض النظر عن دوره الكبير أو الصغير.

في تلك المرحلة من حياتي المهنية المبكرة، لم تكن لدي المهارات اللازمة لامتلاك أي مبادرات استراتيجية كبرى، لكنني كنت ذكية بما يكفي لأكون متاحة لمساعدة اللاعبين الرئيسيين بأي شيء يمكنهم تفويضه لي حتى لا يصرفهم شيء عن تحقيق المعجزة. هذه هي الطريقة التي تعلمت بها كيفية إدارة "غرفة حرب"، وهي التسمية التي تطلقها شركات التكنولوجيا على غرف المؤتمرات التي تضم الفرق التي تعمل على مدار الساعة عند إطلاق منتج حساس للوقت، وأصبحت هذه المهارة بعد ذلك جوهرية في رسم مستقبلي في جوجل. تعلمت توقع احتياجاتهم وتزويدهم بها قبل أن يتمكنوا من طلبها.

لم أهتم إذا كانت مهماتي في تلك الغرفة براقعة. كنت على استعداد للتشهير عن سواعدي وفعل أي شيء. غالبًا ما كانت هذه المهام على مستوى المتدرب مثل طلبات الطعام في منتصف الليل، أو مهام البحث الأساسية، أو العمل مع إدارة المرافق

للتأكد من أن الأضواء والتهوية لم يتم إطفائها تلقائيًا في المبنى في الليل أو في عطلات نهاية الأسبوع. لم أكن أهتم! كل ما يهمني هو أنني يمكن أن أكون مفيدة وأن هذا منحني تذكرة مروري إلى الغرفة التي تحدث فيها كل هذه الأمور الساحرة. أثبتت تجربة مشاهدة جيف وكبار نوابه يعملون في غرفة الحرب أنها لا تقدر بثمن مرات لا حصر لها في مسيرتي المهنية منذ ذلك الحين.

عندما قدم جيف فكرة برايم لأول مرة إلى مجلس الإدارة في عام 2005، كانوا متشككين. تساءلوا بحق كيف يمكن للشركة تقديم خدمة التسليم غير المحدود في خلال يومين لأكثر من 1 مليون عنصر متوفر في المخازن (أو كما أعلن جيف أنه "كل ما يمكنك تناوله من الشحن السريع") مقابل 79 دولارًا فقط في السنة دون أن تفلس الشركة. إذا طلب العملاء فرشاة أسنان بقيمة ثلاثة دولارات بشحن مجاني بين عشية وضحاها، فلن تتمكن الشركة من تحقيق ربح. كان لا بد من وجود ما هو أكثر من ذلك. كان جيف يركز على النمو المستدام لعقود، وليس النتائج الفصلية الحالية. كان يفضل التقدم الثوري الفعلي ولم يقع فريسة إرضاء حاملي الأسهم بشكل لحظي.

كان يلعب "اللعبة بعيدة المدى" كما وصفها، يحفر خندقًا استراتيجيًا حول عملائه. كان على استعداد للتضحية بعوائد صغيرة الآن من أجل الهيمنة في وقت لاحق، ولكن المستثمرين كانوا مدفوعين بجدول زمني مختلف، بعد أن فقدوا كل شيء تقريبًا في انهيار الدوت كوم الأخير. كانت العوامل الأولية الرئيسية في فكرة برايم هي تكلفة الشحن وتحسين سلسلة التوريد. خلال أحد

اجتماعات مجلس الإدارة الحاسمة، أجرى جيف حرفيًا الحسابات لمجلس الإدارة، وملاً جميع الألواح البيضاء، مع أفق سياطل المميز يظهر خلفه عبر النوافذ الممتدة من الأرض إلى السقف في غرفة المؤتمرات في الطابق الخامس عشر، وأظهر لهم بالضبط السعر الذي يجب التفاوض عليه مع شركات الشحن لإنجاح خطة الولاء هذه. ركز جيف ويلك، نائب الرئيس الأول للعمليات، على نظام سلسلة التوريد حتى يتمكنوا من تجنب أكبر قدر ممكن من الشحن الجوي لتنفيذ الطلبات، لأن إرسال حزمة عن طريق الجو كان أعلى عشر مرات من الشحن البري. منح المجلس موافقة مشروطة لجيف كي ينجح الأمر.

مع هذا الضوء الأخضر المحدود، شرع جيف في التفاوض على صفقة لم يتخيل أحد أنها ممكنة. أحبطت فيديكس جهوده الأولية: فقد اعتقدوا أن شروطه كانت مجنونة وكانوا واثقين أن أي شريك شحن آخر لن يقبلها. ثم اتخذ جيف خطوة جريئة بتحويل جميع خدمات شحن طلبات أمازون من فيديكس إلى شريك شحن آخر، بتكلفة مرتفعة للغاية على المدى القصير، ليثبت لفيدكس مقدار الأعمال التي سيخسرونها إذا لم يتفاوضوا على الشروط التي يريدها. كانت خطوة جريئة! إذا كانوا قد كشفوا خدعته، كان من المحتمل ألا تنجو أمازون. عرف جيف أن أقوى ورقة كان علينا أن نلعبها هي ربط مصائرنا معًا.

رهانه أتى ثماره. حصل على الشروط التي يحتاجها لكي يكون برنامج برايم مستدامًا ومربحًا. بعد الإطلاق مباشرة تقريبًا رأينا أن أعضاء برايم يقضون ساعات أكثر على موقع أمازون وينفقون

أموالاً أكثر من أي عملاء آخرين. تولد ولاء عملاء أمازون على المدى الطويل.

قللت بروتوكولات مركز التنفيذ من أوجه القصور في عملية الطلب وزادت من سرعة الشحن مع تقليل إجمالي تكاليف الشحن. كان البرنامج الذي طوره الفريق لتنسيق تنفيذ الطلبات ثوريًا، مما أدى إلى نتائج دراماتيكية. لم يتمكن أي منافس من تلبية الطلبات بشكل جيد كما فعل هذا البرنامج الاحتكاري. هذا الاختراق جعل أمازون تطلق بعد ذلك براءة اختراع شحن Click-1، مع تقديرات تسليم فورية ودقيقة للغاية للمستخدمين.

اليوم نأخذ هذه الأنظمة السلسلة كأمر مسلم به، ولكن لم يقترب أي شيء من تقديم تجربة العملاء هذه من قبل. جاء هذا الاختراق المبتكر في الضربة الأخيرة من ساعة العد التنازلي. كان هذا المشروع الذي صنع التاريخ ممكنًا فقط لأن جيف كان يثق تمامًا في الفريق وفي رؤية المشروع، وكان الفريق يثق به تمامًا كقائد. كانت هناك حاجة إلى إسهامات كل مستوى من مستويات الشركة - وليس فقط أولئك الذين في القمة - من أجل جعل هذا الحلم يتحقق.

دورات ابتكار لا نهاية لها

في سنواتي الأولى في جوجل، تضمن العمل مع ماريسا ماير في فريق المنتج دورة ثابتة مماثلة من إطلاق المشاريع وغرف الحرب خلال ماراثون يسعى لإنشاء ما أصبحت جوجل عليه اليوم. كانت بحاجة باستمرار إلى تركيز فريقها ومحورته وبذل جهود بطولية. كان وقتًا مرهقًا ومثيرًا لنا جميعًا. كان فريقنا بأكمله صغيرًا جدًا، لذلك كنا جميعًا نبتكر الأمور بأفضل ما في وسعنا، في محاولة لإطلاق

أكبر وأفضل وأسرع من منافسينا. في هذه المرحلة، لم تكن جوجل بعد محرك البحث الافتراضي للعالم الذي هي عليه اليوم.

حدثت إحدى دورات إطلاق المنتجات المتتالية التي لا تنسى والتي لا حصر لها في عام 2008، عندما كان لدينا العديد من عمليات إطلاق المنتجات الرئيسية التي تفصل بينها أشهر فقط والتي تطلبت جميعها جهودًا هائلة من فريق المنتج بأكمله. ركزت الكثير من وقتي على الفرق المكلفة بإطلاق خاصية المصمم لصفحة iGoogle الرئيسية وتطبيق النقل داخل خرائط جوجل Google Maps في وقت واحد. في البداية كان من الصعوبة بمكان وجود الكثير من مشاريع "سباقات السرعة" وغرف الحرب التي تحدث في نفس الوقت، ولكن سرعان ما أصبح هذا أمرًا اعتياديًا. وظفت خبرتي في غرفة الحرب من أيام أمازون السابقة لإعداد لوحة تحكم لمعالم الإطلاق والحفاظ على جميع عناصر العمل ذات الأولوية على المسار الصحيح باستمرار حتى تتمكن ماريسا وفريقنا بالكامل من تسخير وقتهم وطاقاتهم ومواردهم بأكبر قدر ممكن من الفعالية. أصبحت حلقة الوصل بين الفرق القانونية والهندسية وتصميم واجهة وتجربة المستخدم "UX / UI" والاتصالات والشراكة، والتي كانت تتعاون جميعها لبناء شيء جديد علينا جميعًا. أصبح هذا هو التأثير المحفز الذي نحتاجه جميعًا للوصول إلى قائمة الماراثون الطويلة من التسليمات بوتيرة سريعة. كان الأمر مرهقًا ومثيرًا في نفس الوقت.

كان iGoogle إصدارًا مخصصًا من صفحة جوجل الرئيسية، حيث يمكن للمستخدمين إضافة أدوات من أجل رؤية تطبيقاتهم الأكثر استخدامًا بلمحة

واحدة في مكان واحد ثم اختيار منتجات متنوعة. على سبيل المثال، يمكن أن تحتوي صفحتك الرئيسية المخصصة من جوجل على معاينة لـ Gmail والدردشات والأخبار والمزيد، بحيث يكون الوصول إلى الصفحة الرئيسية محطة توقف شاملة لكل ما تستخدمه كل يوم. تذكر أن هذا كان قبل أن توفر الهواتف الذكية هذا الدمج للمعلومات من خلال التطبيقات الموجودة في جيبك.

تم إطلاق iGoogle في عام 2005، لكنه لم يكتسب قوة جذب حقيقية لمدة ثلاث سنوات تقريبًا. في أبريل 2008، خلال هذه الفترة الحرجة، أطلقنا خلفيات الصفحة الرئيسية للمصممين مع سبعين فنانًا، بما في ذلك ديان فون فورستنبرغ، توري بورش، مارك إيكو، جيف كونز، أوسكار دي لا رينتا، وحتى كولدبلاي، في محاولة لجعل مساحة الصفحة الرئيسية هذه مخصصة وأكثر جمالًا. كانت الفكرة هي زيادة ولاء المستخدمين والمساعدة في تحفيز المستخدمين على جعل جوجل صفحتهم الرئيسية الافتراضية - وهو أمر لم يكن مسلقًا به في ذلك الوقت. كانت Yahoo! قد خسرت مؤخرًا صفقتها الحصرية مع MSN، والتي منحتنا في جوجل فرصة نادرة لتوظيف مستخدمين جدد قبل أن تطلق مايكروسوفت خدمات Bing في العام التالي. كانت عمليات إطلاق هذه المنتجات جوهرية لمستقبل الشركة، وكنا نعلم أننا قد لا نحصل على هذه الفرصة مرة أخرى. كان علينا أن نتم هذا الأمر بشكل صحيح، وكان علينا أن نفعل ذلك بسرعة.

تتمتع ماريسا بعين مذهلة للتصميم، وقد انعكس ذلك في إشرافها على صفحة جوجل الرئيسية الرائقة وفي أسلوبها الشخصي. كانت لديها علاقات

وثيقة مع كبار مصممي الأزياء، وفتحت هذه العلاقات الأبواب أمام شركات غير مسبوقة. كزست الكثير من الوقت والطاقة لصياغة وتنسيق هذا التعاون غير المسبوق بين المهندسين والمصممين ومطوري المنتجات وغيرهم من جميع أنحاء الشركة. كان علي أن أصبح حلقة الوصل المركزية بين الفرق اللامركزية التي كانت جوهرية لنجاح الإطلاق.

كان الفريق بأكمله يعمل بمعدل خمس عشرة ساعة في اليوم لإنجاز كل شيء. كنت أعيش في بيركلي في ذلك الوقت وأستقل أول حافلة من حافلات جوجل في الساعة صباحاً، وآخر حافلة في التاسعة والنصف مساءً. كان التنقل يستغرق ساعة ونصفاً ذهاباً ومثلها إياباً بالإضافة إلى ساعاتي في المكتب. لم يكن من غير المعتاد بالنسبة لي أن أفوت الحافلة الأخيرة من اليوم وأحتاج إلى استعارة إحدى سيارات أسطول جوجل (التي كانت متاحة لاستخدام الموظفين خلال اليوم لمواعيد الطبيب وغيرها من المشاوير إذا كنت قد أتيت للعمل مستقلاً الحافلة). غالباً ما كنا في المكتب، أو على الأقل على أجهزة الكمبيوتر المحمولة الخاصة بنا في المنزل، طوال اليوم أيام السبت لإبقاء رؤوسنا فوق الماء.

خلال هذا الوقت، اتخذت مدينة ماونتن فيو إجراءات صارمة ضد مقر جوجل حول عدد الموظفين الذين كانوا ينامون ويعيشون اليوم كاملاً حرفياً في المكتب لأنهم لم يروا حاجة لدفع الإيجارات الباهظة لشقة لم تستخدم أبداً. كانت لدينا أماكن استحمام في صالة الألعاب الرياضية ومرافق غسيل الملابس في كل مبنى، والتي، عندما

تقترن بالطعام المجاني المتاح في الشركة، أزالنا أي حاجة للعودة إلى المنزل. كان علينا أن نضع حرفيًا قاعدة مفادها أن الموظفين لا يستطيعون النوم في المكتب. اضطررت إلى إزالة الأريكة الحمراء الكبيرة، التي كانت لدينا في زاوية مكتبنا والمخصصة للمحادثات الفردية، ونقلها إلى الردهة للتأكد من أن فريقنا يخضع لهذا القرار. وعلى الرغم من ذلك، ظل الموظفون ينامون عليها من حين لآخر.

بعد بضعة أشهر فقط، في أبريل 2008، تم إطلاق شراكة iGoogle في فعالية أقيمت في الهواء الطلق بمنطقة Meatpacking في مانهاتن، على بعد بضعة مبان فقط من مكتب جوجل في نيويورك. أتذكر أنني كنت جالسة في الصف الأمامي تحت سماء الليل ممسكة بالمسودة النهائية لملاحظات خطاب ماريسا قبل بدء فعالية الإطلاق مباشرة وأقرص نفسي كي أتأكد أنني لا أحلم لأنني كنت أجلس حرفيًا بين توري بورش وديان فون فورستنبرغ، وهما سيدتا أعمال عصاميتان أعجبت بهما كثيرًا. كانت المباني القديمة من الطوب في منطقة Meatpacking متوهجة بواجهات LED المسقطة بتصميمات iGoogle المميزة، وكان التجاور بين الصناعة الأمريكية القديمة والجديدة مثيرًا ولا ينسى.

كانت التغطية الصحفية مواتية للغاية، وبدأ اليوم وكأنه نجاح كبير وارتياح هائل. أشعرتني احتفالاتنا في تلك الليلة تحت النجوم في نيويورك وكأننا فزنا بالمقابل الإلكتروني من بطولة كأس عالم البيسبول. ما لم يكن في أذهاننا في تلك الليلة هو أن Apple لديها فكرة مماثلة لزيادة تفاعل المستخدم وستطلق

App Store الأصلي في يوليو من نفس العام، بعد أشهر قليلة فحسب من إطلاق iGoogle؛ ومع توفر خمسمائة تطبيق، فإنه سيحول سلوك المستهلك في اتجاه جديد. أطلقنا Android Market، سلف متجر Google Play الحالي، بعد شهر واحد من إطلاق Apple، في أكتوبر، والذي من شأنه أن يحول كل تركيز فريقنا على تفاعل المستخدم بعيدًا عن iGoogle.

وبالمثل، لم نكن ندرك أن حركة شبكات التواصل الاجتماعي كانت على وشك الوصول إلى الإنترنت وإخراج آخر ما تبقى من iGoogle عن مساره. لكن هذا كان محور ارتكاز وسباق سرعة تم تأجيله ليوم آخر. هذا هو الجزء المثير والمجنون من العمل في مجال التكنولوجيا: الحاجة إلى الابتكار المستمر لا تتوقف أبدًا. عليك أن تستمر في الابتكار وأن تكون على استعداد لقتل منتج وضعت قلبك كله فيه بالأمس من أجل البناء للغد. بعد بضعة أشهر فقط من إطلاق iGoogle، في سبتمبر 2008، عدنا إلى نيويورك لإطلاق خاصية الترانزيت في خرائط جوجل باحتفالية في محطة غراند سنترال مع مؤسسينا لاري بيغ وسيرجي برين كمتحدثين. في الوقت الحاضر، نعتبر الوصول إلى أي دولة تقريبًا والملاحة بشكل فعلي عبر خرائط جوجل سواء كان ذلك عند المشي، ركوب الدراجات، التنقل، أو القيادة عبر تلقي الإرشادات للطريق من هاتفك المحمول أمرًا مفروغًا منه. في ذاك الوقت كان هذا رفاهية لا يمكن تصورها تقريبًا لأي شخص باستثناء مؤسسي جوجل.

كانت الخطوات التي سبقت حدث الإطلاق هذا طويلة وتطلبت رؤية هائلة. كان ذلك بعد أقل

من عامين من إطلاق Google Street View، والذي يتطلب جمع صور لكل شارع على وجه الأرض. حتى داخليًا في جوجل، بدا الأمر وكأنه مهمة مستحيلة وقوبل ببعض الشكوك. لن نحتاج فقط إلى القيادة داخل كل شارع على وجه الأرض بسيارات معدة خصيصًا ومجهزة بكاميرات خاصة مثبتة في الأعلى وأجهزة تتبع GPS، ولكننا سنحتاج إلى إعادة زيارة كل شارع من هذه الشوارع بانتظام لتوثيق التحديثات.

كانت هناك حكومات يجب التعاون معها، وشؤون الخصوصية للنظر فيها، والحاجة إلى قوى عاملة هائلة ومعالجة البيانات، لكن هذا لم يردع لاري أو سيرجي للحظة. كانت فرصة خدمة مستخدمينا بهذه القدرة الإضافية على استكشاف أحيائهم أو مواقعهم من أراض بعيدة قد لا يختبرونها أبدًا بخلاف ذلك من المهم أن تتأثر بحقيقة أن الأمر سيستغرق الكثير من العمل المستمر لإنجازه. وفي نهاية المطاف، سيمتد هذا إلى ارتفاعات بعيدة المنال في الغالب، مثل كليمنجارو ومحطة الفضاء الدولية. في حين أن حدث إطلاق خرائط ترانزيت جوجل نفسها كان حدثًا هائلًا وغير مسبوق استغرق ما يقرب من ستة أشهر للتخطيط والحصول على إذن له، إلا أنه كان نزهة من حيث التعقيد مقارنة ببقية ما ذهبت إليه الشركة من خلال إنشاء وتقديم هذا المنتج الثوري.

أتذكر أنني كنت أنتظر وصول سيرجي خارج محطة غراند سنترال حتى أتمكن من السير به إلى حيث كان الحدث الصحفي يجري في الداخل. كنت أنتظر السيارة التي ستقله إلى المكان، ولكن بدلًا من ذلك وصل سيرجي وحده يتدحرج على المزلاج

(Rollerblades) مع ابتسامة كبيرة على وجهه. بعد دخولنا نظرنا إلى الدرج حتى المسرح وأدركنا كلانا أنه لم يحضر أي حذاء لتغييره عندما يخلع المزلاج لإلقاء الخطاب. ناقشنا للحظة ما إذا كان يجب عليه فقط ارتداء المزلاج أثناء إلقاء الخطاب أم يخلعه ويكتفي بالوقوف مرتديًا جواربه. استقر على مجرد ارتداء الجوارب ويبدو أن أحدًا لم يلاحظ ذلك.

تأسيس وتيرة مستدامة

كان مكتبي الأول في جوجل على بعد حوالي خمسة عشر قدمًا من مكتب لاري وسيرجي المشترك، وعلى بعد ثلاث دقائق سيرًا على الأقدام من مكتب الرئيس التنفيذي في المبنى المجاور متصلًا بواسطة ممشى علوي. أصبحت محادثاتي، ودردشات الاستراتيجية في وقت متأخر من الليل، ومراجعات التعليمات البرمجية مع هؤلاء المديرين التنفيذيين الملهمين هي السردية الداخلية في رأسي التي دفعت غرائز إدارة المشاريع الخاصة بي عبر مسيرتي المهنية في جوجل وفي استشاراتي التنفيذية بعد ذلك. كان من السهل تفويت فرصة التعلم هذه عن طريق دفن رأسي في قائمة مهامتي التي لا نهاية لها بدلًا من الوقوف وطرح الأسئلة. ومع ذلك، في بعض الأحيان تكون الطريقة التي نستخدم بها الأيام المملة أو المهام "السهلة" هي التي تبني أو تحطم حياتنا المهنية أكثر بكثير من غرف الحرب وحالات الطوارئ.

في نفس الوقت تقريبًا من مسيرتي المهنية، تعلمت درسًا على غير المتوقع حول امتداد الأهداف أثناء التدريب على نصف ماراتون نايكي للسيدات في سان فرانسيسكو. أنا لست عداءة جيدة أو

موهوبة بأي شكل من الأشكال. في الواقع، كنت قد اشتركت في أول نصف ماراتون لي في عام 2012 قبل أن أركض حتى 5,000 متر. بدأ هذا الجنون عندما تلقيت بريداً إلكترونياً يخص العمل من زميل لي في إحدى الأمسيات مع رابط إلى صفحة تبرع في توقيعه التلقائي حيث كان يجمع الأموال لأبحاث سرطان الدم عن طريق تنظيم سباق نصف ماراتون. نظرت على الرابط وقدمت تبرعاً. ثم اشتركت في السباق على الفور وقررت المساعدة في جمع الأموال أيضاً. أنا لست شخصاً متهوراً لذلك كان هذا أمراً منافعياً لطبيعتي.

لم تردعني قلة خبرتي، وكراهيتي مدى الحياة للركض، وقمت بإنشاء جدول زمني للتدريب لنفسي بأكثر الطرق الممكنة من خلال البحث ببساطة عن "كيفية التدريب على نصف ماراتون"، وطباعة خطة التدريب، ثم العمل. كان نصف الماراتون الأول في سان دييغو على مسار مسطح لطيف. كان التدريب صعباً حقاً ويتطلب الكثير من التوضيحات، لكنني استمتعت بالشعور بالإنجاز والتمكين خارج العمل. في اليوم التالي، اشتركت في السباق في سان فرانسيسكو الذي يقام بعد ستة أشهر.

يقع نصف ماراتون نايجي للسيدات في جزء جبلي بشكل خاص من المدينة، لذلك كنت أعرف أنه سيتعين علي القيام بالكثير من التدريب على التلال لأكون مستعدة. جميع التدريبات على التلال التي قرأت عنها على الإنترنت نصحت بأن تقوم بسلسلة من سباقات التلال حيث تركز أعلى التل ثم تلتقط أنفاسك أثناء المشي مرة أخرى إلى نقطة البداية قبل البدء مرة أخرى. اتضح أن هذا كان فعالاً للغاية ونهجاً كارثياً. في حين أن هذا التدريب قام ببناء

عضلات أوتار الركبة الخاصة بي لتزويدي بالطاقة في العديد من التلال الطويلة في يوم السباق، إلا أنه فشل في تطوير عضلات الفخذ الرباعية على الجزء الأمامي من ساقي، والتي كانت بحاجة إلى أن تكون قوية بما يكفي للتعامل مع قصف الركض فوق المنحدرات التي تلت ذلك. الجزء "السهل" من هذا السباق أرهق رباعياتي غير المستعدة لدرجة أنني لم أستطع المشي حتى على منحدر طفيف لمدة أسبوع تقريبًا بعد السباق. كنت أضطر إلى الالتفاف والمشي إلى الوراء! في مسيرتي المهنية، مررت بلحظات من انعدام الرؤية بسبب عدم الأداء بشكل جيد في المهام التي تبدو سهلة أمامي لأنني لم أركز على تدريب المهارات أو نقاط القوة الموجودة أمامي مباشرة، والتي رفضتها على أنها سهلة ومملة. إذا ركزنا فقط على المعارك الشاقة، فلن نكون متوازنين بما يكفي لنكون لاعبين ثابتين في الفريق. وبالمثل، إذا تدريبنا فقط داخل مناطق الراحة الخاصة بنا وتخصصنا في جهود المنحدرات، فلن نكون على استعداد لتلك المعارك الشاقة الحاسمة التي تأتي حتمًا.

حلقات تغذية راجعة واضحة

عندما انضممت إلى جوجل لأول مرة، طلب مني كتابة قائمة بالأهداف لنفسي، والتي سيتم تقييمي وفقًا لها في نهاية الربع الأول من عملي في الشركة. تستخدم جوجل نظامًا يسمى OKRs، وهي تسمية مختصرة لـ "الأهداف والنتائج الرئيسية Objectives and Key Results". كانت لدي تجربة محدودة مع هذا النظام منذ أن كنت في أمازون لأن جون دوير كان عضوًا في مجلس الإدارة في كل من أمازون وجوجل وقدم هذه الطريقة

للمؤسسين. وقد كتب منذ ذلك الحين كتابًا رائعًا عن استراتيجية مواءمة الأهداف وتحقيقها هذه بعنوان "قياس ما يهم".

يتم تحديد الـ OKRs بنطاق زمني ربع سنوي وتشمل مجموعة من التسليمات على مستوى المشروعات الطموحة. عندما يتم ذلك بشكل صحيح، تسمح الـ OKRs للقيادة بتحديد اتجاه الشركة عبر تحديد ثلاثة إلى خمسة مجالات رئيسية للنمو للشركة، ثم يضع المساهمون والمديرون أهدافهم الفردية الجريئة وإنجازاتهم داخل هذا النطاق. يسمح هذا النظام لكل موظف، بغض النظر عن صغره أو كبره، بالشعور بأن مساهماته مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بالنجاح المشترك والشعور بالتمكين أنه لديه تأثير كبير على تلك النتيجة.

بنهاية الربع الأول من عملي في جوجل، شعرت بالفخر الشديد بما أنجزته. انتقلت من عدم معرفة أي شيء ولا أحد في الشركة على الإطلاق إلى أن أكون محور ارتكاز فريقنا. شعرت وكأنني فعلت المستحيل، وأن الـ OKRs التي وضعتها لنفسني تم إنجازها بقوة. واتضح أن هذه هي المشكلة بالضبط. تخيل صدمتي عندما أتى رد فعل مديرتي، ماريسا، بخيبة أمل، بدلًا من تقرير متوهج بالإطراء. أوضحت لي أنني كنت أركز على المهام بدلًا من النتائج الجوهرية الفعلية. في الواقع، أثبتت لها درجة "الأداء المثالي" التي منحتها لنفسني أنني لم أستهدف مستوى عاليًا بما فيه الكفاية أو تحديث نفسي بطرق ذات مغزى. لم تكن مهتمة بالكمال. أرادت مني أن أبنى الأهداف الجريئة للشركة وأن أعمل بأقصى طاقة لأحقق نتائج جوهرية ضمن تلك

الأهداف في إطار دوري الشخصي.

على الرغم من تجربتي مع نظام تحديد الأهداف هذا أثناء وجودي في أمازون، إلا أن ال OKRs التي كتبتها لنفسني في الربع الأول في جوجل لم تكن تهدف إلى هذا التأثير الأعلى. شعرت بأني ضائعة للغاية عند انضمامي إلى الفريق دون أي تدريب أو تقاطع مع سلفي لدرجة أنني علقت في مجرد تقديم المهام اليومية بدلاً من محاولة أخذ أي قفزات فعلية إلى الأمام، وهو ما تحتاجه الشركة مني أكثر من غيره في مرحلة النمو تلك.

كانت ال OKRs في الربع الأول تدور حول المهام والأنظمة. كتبت أهدافاً مثل "إنشاء نظام لتبسيط طلبات الإعلام والحوارات الصحفية وإزالة الأعمال المتراكمة". وفي حين أن هذا التلخيص يمثل مهمة حقة تحتاج إلى الاهتمام، فإنه لم يكن طموحاً جداً. فأنني المفهوم الكامل لرفع أنظاري من المهام اليومية إلى ما كنا نحاول بناءه كشركة ودوري المحتمل فيها.

كانت ردود فعل ماريسا المخيبة للآمال تجاه تحديدي للأهداف نقطة محورية ذهنية في مسيرتي المهنية. منحتني فرصة واضحة لتحديد أهداف تتجاوز قدراتي الحالية والفشل من حين لآخر. كان من المحزّر للغاية التفكير في أنني سأكافأ إذا كنت أهدف إلى شيء بعيد عن منطقة الراحة الخاصة بي وكنت قادرة على تقديم 50 في المائة أو 80 في المائة فقط مما حددته بدلاً من الحصول على درجة كاملة من عشرة من أصل عشرة في المهام التي كانت راسخة في مجال خبرتي ولكنها لم تقربنا من مهمة شركتنا الجريئة وأهدافها.

أدركت أنني عندما كنت أركز فقط على المهام،

كنت أحل المشاكل الموجودة بالفعل تحت أقدامنا. ما كنت بحاجة إلى القيام به بدلاً من ذلك هو اتباع نهج استشراف المستقبل وتخيل احتياجات جوجل ومستخدمينا لسنوات عديدة في المستقبل والبدء في حل هذه الاحتياجات قبل وصول اللحظة. على سبيل المثال، غير هذا كمية الطاقة التي أنفقتها على الجانب الميكانيكي من الاستراتيجية خارج موقع العمل. بدلاً من التركيز فقط على إنشاء المخططات المثالية للأنظمة التشغيلية، أدركت أنني بحاجة إلى تركيز طاقتي في التفكير في مهمة جوجل ودوري في إنجازها.

هذه عملية يشار إليها عادة باسم محاذاة نجم الشمال. كنت أعرف أن مهمة جوجل هي تنظيم معلومات العالم وجعلها متاحة ومفيدة للجميع. كانت مهمتنا في فريق المنتج هي إنشاء الأدوات اللازمة لوضع هذه المهمة بين أيدي مستخدمي العالميين. تم تكليف ماريسا بإيجاد هذه الأفكار الجديدة، وتصميم الأنظمة، وإنتاج التعليمات البرمجية المتطورة، وإطلاقها بطريقة تجعلها سهلة الإتاحة. وأخيرًا فهمت أن الطريقة التي يمكن أن يكون لي بها أكبر تأثير هي جعل مخرجات ماريسا مرتبطة مباشرة بأعمالي.

كانت OKRs في الربع الثاني أكثر طموحًا وتتماشى مع نجم الشمال الموحد هذا. وضعت طموحي في "أن أصبح المورد المركزي لفريق المنتج من أجل تنسيق العصف الذهني والتصميم والترميز وإطلاق المنتجات الأساسية" في ذلك الربع. كان هذا هدفًا جريئًا جدًا قادمًا مني، أصغر شخص في فريق المنتج. ومع ذلك، عندما وقعت ماريسا على هذا الهدف، اعتبرت أن هذا هو الإذن

والسلطة التي أحتاجها للقيام بأي شيء ضروري لتحقيقه. على سبيل المثال، أعطاني هذا إذنًا عقليًا لرفع رأسي من فوق مكتبي وقائمة مهامتي التي لا تنتهي أبدًا وأخذ مقعد في الغرفة التي كانت تحدث فيها هذه الأشياء، حتى أتمكن من مراقبة النظام الحالي، وتقديم التوصيات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل الفريق أكثر كفاءة وانسيابية واتصالًا. وقد نجحت!

كان هذا تحولًا عقليًا دقيقًا، لكن النتائج كانت دراماتيكية. لم أحقق هدفي الشخصي المتمثل في تعلم وفهم كيفية أداء مراجعات التعليمات البرمجية، حيث تحدث الأعطال بين مصممي ومهندسي واجهة وتجربة المستخدم، وتوقعيات فعاليات الإطلاق من جانب الاتصالات والسياسة؛ بل وأصبحت أيضًا موردًا مهمًا لفريقي. كان علي أن أتحمل التعثر خلال الاجتماعات التي لم أفهمها في البداية وطرح الكثير من الأسئلة "الغبية" التي كشفت عن جهلي بالعملية، ولكن هذا سرّع من تعلمي وقدرتي على المساهمة بشكل كبير. وقد ربط ذلك نمو مسيرتي المهنية بنجاح الفريق وخلق حلقة حميدة، حيث زاد تعلمي وظهوري بتزامن كبير. عادةً ما تؤدي الرؤية الثاقبة إلى قابلية الترويج.

كافأت ماريسا باستمرار المخاطرة وقاتلت بجد من أجل حوافز فريقنا وتقدمه وفقًا لذلك. كان من التحرر ألا أعود بحاجة إلى الشعور بالتقييد بتوقعات الكمال من أجل الشعور بالقيمة لفريقي والشركة. علمتني ماريسا أن أفعل الأشياء باستمرار قبل أن أشعر بالاستعداد التام وأن أقدر التعلم بدلًا من الأداء "المثالي".

ابحث عن رد الفعل والآراء استباقيًا

دفعتنى عملية الـ OKRs ألا انتظر التقييم الرسمي ربع السنوي وأن أسعى وراء تقييمات مستمرة، واضحة، ومتحدية، بشكل مستمر من العديد من المصادر قدر الإمكان. حين رأى زملائي أنني كنت أطلب ذلك التقييم، بدأوا في مشاركة ملاحظاتهم بحرية حول نقاط القوة التي لم أكن أراها في نفسي، وقاموا بتعريف نقاط الضعف التي كانت تحتاج إلى العناية بها.

عبر هذا المنهج، تعلمت مبكراً في وقتي لدى جوجل بفاعلية كيف أضع نفسي في كرسي القيادة لمسيرتي المهنية والتقرير لنفسي ما أردت أن أتعلمه وأحققه. على سبيل المثال، أتذكر تقديم المساعدة لفريق الاتصالات خلال الربع الثاني من عام 2008 حين كانوا يعانون من ضغط هائل بسبب حجم الأعمال المطلوبة وضيق وقت الإطلاق القادم.

في سبتمبر، أطلقنا متصفح جوجل كروم، والذي تطلب جهوداً مضنية من الشركة كلها. وهذا المجهود الضخم حدث قبل أسبوعين فقط من إطلاق أول هاتف أندرويد. من أجل إطلاق هاتف أندرويد، وضعنا كتيباً مصوراً من 40 صفحة لنشرح كيف يعمل كروم كي يصبح الأمر مثيلاً ومتاحاً بسهولة بدلاً من أن يكون مستعصي الفهم على المستخدمين. بالنسبة لإطلاق هاتف Android HTC Dream مع شركة T-Mobile، ركزنا على تعريف المستهلكين بمزايا البرامج مفتوحة المصدر، أفضل التنبيهات في فنتها، والإدماج العميق لمنتجات جوجل.

لم تكن لدي أي فكرة عما أفعله، وتعلمت بالطبع أكثر مما ساهمت في الفريق خلال تلك العملية، ولكن تلك الدروس كانت لها أبلغ الأثر. بدون التطوع

للمساعدة في مهام كانت أبعد ما تكون عن خبرتي الحالية، لم أكن لأتعلم إدارة فعاليات إطلاق كبرى، تعريف العامة حول التكنولوجيات المستحدثة، أو تنسيق التعاون الداخلي على نطاق واسع. كان يجب أن أطرح الكثير من الأسئلة، العمل لساعات أطول كي أعوض نقص الخبرة والمعرفة، وأن أكون مستعدة لإظهار سذاجتي لكبار المديرين في فريق المنتجات الخاص بنا.

قم بتشكيل نفسك المستقبلية بفاعلية

لم أدرك وقتها، أو حتى على مدار سنوات عديدة قادمة، كم هو نادر للأشخاص أن يحاولوا إعادة اكتشاف أنفسهم عبر الأهداف الممتدة خلال مسارهم المهني. أعتقد أن أعظم هبة منحني إياها الحياة في وادي السيليكون كانت مفهوم أن لا شيء لا يمكن تغييره أو إصلاحه - بما فيها نفسي. لاحقًا قمت بتوظيف هذه الخبرة في دوري بينما كنت أعمل لدى إريك شميدت في مكتب الرئيس التنفيذي وأدير بشكل أكبر مشاريع تعاونية كبرى بتكنولوجيات ناشئة مخيفة، مثل الذكاء الاصطناعي. لم أكن لأحقق هذا بدون الاستعداد لأن أخذ مقعدًا على طاولة يجلس بها من هم أعلى مني منزلةً في الهيكل الوظيفي، وأن أبذل الجهود المضنية وأنا أكشف أمام الجميع الأفراح والآثراح الخاصة بعملية تعليمي.

تعلمت أن أتمكن من رؤية "ذاتي المستقبلية"، كما تشير لها عالمة النفس من جامعة كاليفورنيا هال هرشفيلد، باعتبارها شيئًا يمكنني التحكم به. بدون القدرة على تصور هذه النفس الجديدة والمتطورة، سيكون من المستحيل أن أكون متروية وهادفة، حيال أخذ المخاطر، النمو، والتعلم بشكل هادف،

وكنت سأفقد فرص الترقيات، المشروعات، والتقدم المهني الذي دفع مسيرتي المهنية للأمام.

لماذا قد يضع أي شخص نفسه في خضم العمل الشاق والخزي من حين لآخر بدون أي مكافأة تعود على هذه الهوية المستقبلية المصممة مسبقًا؟ معظمنا لديهم هويات عالقة في الماضي. ولكن الخبر الجيد هو، مع بُعد الاختيارات الهادفة، يمكنك تغيير وتشكيل هويتك، والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك وينظر بها الآخرون لك، لتصبح أي شيء تريده، وذلك عبر مواجهة تحديات صغيرة ومتدرجة.

هذه العملية انتهت بها الحال أنها منحتني الميزة المذهلة بأن أتمكن من تطوير مهاراتي بشكل أهلني للعمل لدى إريك شميدت، حيث واصلت هذا النمط. توليت مسؤولية مشاريع لم يكن أي شخص في مستواي المهني قد اختبرها. فقط احتجت أن أكون شجاعة كفاية كي أسمح لأهداف نموي بأن تكون معلومة من قبل إريك وغيره من القادة في السلطة وأن أظهر لهم كيف أن تحقيق هذه الأهداف سوف يفيدهم كذلك. أسس هذا علاقة قائمة على الرعاية من المديرين بشكل طبيعي. وهذا أيضًا بطبيعة الحال هو الطريق للترقي الرسمي.

ضع خطة للترقي

لم يحدث في حياتي ولو مرة أن كان لدي مدير أتاني وقال: "ان، لاحظت هذه الموهبة الخفية بداخلك وكنت أفكر في طرق يمكننا بها تمكين هذا التأثير والعمل على تطويره". هذا ببساطة لن يحدث. هذا النوع من الجهد يجب أن يأتي منك أنت. ويمكنني أن أخبرك أنني حين أصبحت مديرة، دائمًا ما كنت أشعر بالحماس لفهم أهداف النمو

الخاصة بموظفي والطرق التي يمكنني دعمهم بها. سهل هذا من مهمتي كقائدة وأعطانا جميعًا هدفًا مشتركًا.

حين أردت أن أحقق تقدمًا في عملي، كنت أذهب إلى مديري قبلها بستة أشهر وأضع له خطتي. على سبيل المثال، حين أردت أن أصبح رسميًا رئيسة الشؤون التنفيذية لدى إريك، وهو مسمى وظيفي لم يكن موجودًا بشكل رسمي في الشركة، ذهبت له بتقييم ذاتي للمهام التي قمت بها بالفعل في هذا المستوى، بالإضافة إلى قائمة بالمهارات المقترحة التي كان عليّ تطويرها عبر مشاريع محددة أردت أن أعمل عليها والتي ستمنحني الفرصة للتعلم. ما إن اتفقنا وعملنا على نموي، وقتها كانت لدي خارطة طريق نحو الترقية ركزت على التقدم الحادث في كلا وظيفتين. ثم بدأت العمل.

كنت أعلم أنني إذا أردت بحق أن أكون رئيسة الشؤون التنفيذية، كنت أحتاج إلى عقد اجتماعات مع المديرين التابعين لإريك في غيابه وأن أحظى بالفرصة والسلطة لاتخاذ بعض القرارات نيابةً عنه. كخطوة أولى، اقترحت خطة يمكنني من خلالها مقابلة مديري فرق الاتصالات والسياسات مرة في الأسبوع كي أراجع جميع الاحتياجات والمخاوف العامة، وأن أقوم بوضع توصيات حول كيفية التعامل معها. بعدها أخذ هذا الفهم المتعمق لاحتياجات الشركة وأضع مقترحا لأولويات الاستراتيجية حول كيفية التعامل معها. كان هذا منحنى تعلم مخيفًا ومثيرًا، ولكنه على الفور رفع من قدرتنا على التصرف ونتجت عنه أفضل المخرجات للشركة ولمستخدمينا. بعض من أكثر مهاراتي المهنية وأعمق صداقاتي أتت من اتباعي

لتلك الخطوات الجريئة.

في حياتي ما بعد جوجل، تقريبًا أتى لي جميع عملاء استشارات رؤساء مجلس الإدارة بإحباطات حول توقعات الترقية عند بعض الموظفين. معظم عملائي في مرحلة التوسع في النمو، حيث يمتلكون ميزانية محدودة مخصصة للترقيات لأن ظروف الشركة في الفترة الراهنة ببساطة لا تسمح بزيادة المرتبات والترقيات أوتوماتيكيًا. رأيت أساليب الموظفين الفعالة والضارة للتعامل مع هذا الأمر.

في شركة AgTech، رأيت منهجًا ذكيًا قامت به موظفة ذكية موهوبة، إيمي، التي رأت الحاجة في الشركة خلال فترة تحول كبرى وأخذت على عاتقها مسؤولية مشروع ضخم خارج دورها الرئيسي ببساطة لأنه كان يجب إنجازه ولم يكن هناك أحد لديه الاستعداد أو العلاقات التعاونية المتعددة المطلوبة للقيام بهذه المهمة. وضعت إيمي أهداف نمو واضحة لمديرها وببساطة بدأت العمل في اللحظة الفارقة في تاريخ الشركة حين لم يكونوا متأكدين أنهم سينجون. لم تكتف بجعل فريقها أكثر فاعلية ولكن أكثر ربحية أيضًا. بعد أشهر من الجهود البطولية، تم منحها بطاقة ذهبية بالفعل كي تأخذ أي مشروع تريده في الشركة لأنها أثبتت أنها لا يمكن الاستغناء عنها.

على الناحية الأخرى، شاهدت نماذج لا حصر لها من موظفي عملائي يطالبون بزيادات وألقاب بدون اعتبار لكيفية ربط مساهماتهم بعوائد الشركة أو الاحتياج الفعلي لمزيد من الأدوار الكبرى. فقط دخلوا بتوقع أنهم سيرتقون داخل الشركة بشكل الي بدون تولي مسؤولية ما كانوا يقدمون للشركة أو ما تحتاجه في تلك اللحظة. شاهدت موظفة

كانت مستهدفةً لدور حيوي جديد في شركتها ولكنها أفسدت فرصها لأنها طلبت زيادة في الراتب غير متوافقة مع إمكانياتها بدون تحسين قدرتها أو قيمتها أو ربط الطلب بأهداف أداء محددة.

الشركات الكبرى لديها ميزة وجود عملية أكثر تنظيماً، ولكن الخطوات عادةً ما تكون صغيرة للغاية وبطيئة. في الشركات الناشئة تتمتع بحرية اتخاذ خطوات ضخمة في مسيرتك لأن نمو الشركة عادةً ما يكون سريعاً، ولكنك غالباً ما ستضطر للانتظار لسنوات قبل أن تتم مكافأتك ماليًا. رأيت عددًا لا نهائيًا من موظفي الشركات الناشئة الذين يحتاجون إلى التفكير كأنهم أصحاب الشركة حين يرسمون خططهم بأن يصبحوا لا غنى عنهم لشركتهم ليتم تقديرهم وفقًا لذلك. كلا الطرفين يجب أن يقوم بإجراء محادثات شفافة مبكرًا وبشكل مستمر كي يجدا معًا هذه الأرضية المشتركة.

قد يفاجئك أو لا يفاجئك أن تسمع أنني لم أحصل أبدًا على تقييم أداء رسمي ومكتوب من مديري الذين كانوا يشغلون منصب الرئيس التنفيذي. استكملت هذا النقص في التوجيه الرسمي من خلال البحث عن لحظات صغيرة ومتسقة وطرح الأسئلة الصعبة من أجل الحصول على تعليقات حقيقية حول السبل التي يمكنني من خلالها تحسين أدائي.

يجب أن تكون تقييمات الأداء مباشرة ومحددة وقابلة للتنفيذ. لسوء الحظ، فإن تلقي هذا النوع من التعليقات يمثل تحديًا لمعظم العاملين، وخاصة أولئك الذين يتمتعون بأداء مرتفع، لأن وضع مثل هذا التقييم يمثل تحديًا لمعظم المديرين. وينطبق هذا بشكل خاص على النساء، اللواتي غالباً ما

يتلقين تعليقات حول سلوكياتهن فقط بدلاً من مهاراتهم. وهذا يترك العبء على الفرد للبحث عن الآراء من المديرين والأقران.

عندما تلقيت تعليقات غامضة حول أدائي، كان الأمر متروكاً لي لتقسيمه إلى مبادئ توجيهية. إذا تلقيت تعليقاً عاماً بأنني قد أدت "عمل جيد"، فقد كان الأمر متروكاً لي لطلب التفاصيل حتى أعرف بالضبط العناصر المحددة التي أدت إلى قيامي بعمل جيد ويجب تكرارها في المرة القادمة. عندما كان أدائي دون المستوى، كان علي أن أقود المحادثة في اتجاه أن تكون أكثر تحديداً للقيام بعمل أفضل في المرة القادمة. كنت أخرج بشكل استباقي بخطة لكيفية تجنب حدوث هذا الموقف مرة أخرى وأقترح تغييرات ساجريها للحصول على نتائج أفضل. وبهذه الطريقة كان لدي خطة عمل محددة تم الاتفاق عليها ويمكنني تنفيذها بثقة تامة. ثم أطلب على وجه التحديد الموارد والتدريب والإرشاد لتوجيه خطواتي التالية. هذه التعليقات لم تأت أبداً دون طلب.

كان لدي صديق في الكلية وكان ذكياً بشكل لا يصدق. اعتاد على حضور ساعات العمل المكتبية مع كل أستاذ في بداية دورة دراسية جديدة لإخباره بأنه يتوقع الحصول على درجة مثالية في الفصل، وسوف يبذل أي جهد ضروري لتحقيق هذا الهدف. كان الأساتذة دائماً مصدومين من هذا التوقع الجريء، لكنه استمر في الظهور كل أسبوع لمناقشة الطرق التي يمكنه التحسن من خلالها وخصص الوقت اللازم للقيام بذلك. غير هذا الطريقة التي تفاعل بها أساتذته معه وفكروا فيه.

وقد وضع هذا توقعاً مشتركاً له وللأساتذة على حد

سواء، وألغى أي احتمال لاختلاف التوقعات حول شكل النجاح والدرجة التي سيحصل عليها. تخرج من الكلية بمعدل درجات مثالي وحصل على امتياز في كل المواد. الأهم من ذلك، أن جميع أساتذته كانوا يعرفون اسمه ومواهبه بالتفصيل وفكروا فيه عندما ظهرت مشاريع بحثية وفرص أخرى لم يكن ليعرف عنها لولا ذلك. وعندما بدأ في التقدم بطلب للالتحاق بالدراسات العليا، كان من السهل والطبيعي بالنسبة لهم أن يدعموه بخطابات توصية مفصلة. تنطبق هذه الطريقة على البيئات المهنية أيضًا.

إضفاء المعنى على العمل

حتى بعيدًا عن الترقيات الرسمية أو المكافآت أو الزيادات في الرواتب، الأكثر أهمية بالنسبة لي في عملي هو الحفاظ على انتظام الشغف. وهذا يتطلب المزيد من الإبداع والعمل الاستباقي في وقت مبكر من حياتك المهنية مقارنة بالمراحل اللاحقة، لأنه في وقت مبكر، غالبًا ما يكون هناك فارق كبير بين الوظائف التي أنت مؤهل لها وتلك التي تأملها. ولكن في أي من طرفي الطيف هناك خطوات يمكننا اتخاذها لوضع أنفسنا في موضع التحكم في حياتنا المهنية وتوجيه أنفسنا نحو السعادة والتحقق في عملنا.

على الرغم من أنني عملت في المقام الأول في بيئات داعمة ومبتكرة، فقد رأيت أنه ليس كل شركة أو مدير لديه التواصل أو الخبرة أو التدريب ليكون مشجعًا أو حتى متسامحًا مع الموظفين الذين يرغبون في توسيع نفوذهم إلى ما هو أبعد من وصفهم الوظيفي الأساسي. يفضل البعض إبقاء من تحتهم في مكانهم خوفًا من أن يحلوا محلهم. حتى لو وجدت نفسك في موقف كهذا، فهناك خطوات

يمكنك اتخاذها لخلق معنى ونمو وتأثير موسع لنفسك. هذا ممكن حتى في بيئات العمل التقليدية جدًا أو في الأدوار التي تعتبر عادة مبتدئة أو "لا تتطلب المهارة".

إيمي فرزينوفسكي هي أستاذة في جامعة ييل تبحث في كيفية قيام البشر بإضفاء معنى لعملهم في سياقات صعبة من خلال إعادة صياغة عملهم عقليًا. وقد قامت بتحليل وتوثيق الطريقة التي يعيد بها بعض العاملين تصميم العمل الذي يقومون به ليتناسب بشكل أفضل مع نقاط قوتهم وقيمهم الشخصية حتى يتمكنوا من تضخيم الشعور بالمعنى الذي يحصلون عليه من وظائفهم. مرارًا وتكرارًا، نرى أن الإجراءات التي تبدو صغيرة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سعادتنا وفعاليتنا.

الفارق، أكثر من الوصف الوظيفي الفعلي، يعود إلى كيفية تفكيرنا في عملنا وتجربته. تصنف البروفيسورة فرزينوفسكي هذه العقلية الثلاث على أنها ترى عملنا إما كوظيفة (مجرد وسيلة لكسب العيش)، أو مهنة (طريقة لكسب التقدم والمكانة)، أو نداء (مصدر للتحقق الشخصي ووسيلة للقيام بشيء ذي قيمة). قد يبدو هذا ترفاً متاحاً فقط لمناصب النخبة، لكن بحثها أثبت أن هذا الافتراض خاطئ.

في بحثها، درست البروفيسورة فرزينوفسكي موظفي الخدمات بالمستشفيات وطلبت منهم تصنيف عملهم على أنه إما "يتطلب مهارة" أو "لا يتطلب مهارة". أولئك الذين شعروا برابط مباشر ما بين مسؤولياتهم وعملية شفاء المرضى في غرف المستشفى التي كانوا يقومون بتنظيفها صنفوا عملهم على أنه عمل يتطلب المهارة. ومن المثير

للهشة أن لديهم نفس الوصف الوظيفي بالضبط والمهام الموكلة إليهم مثل أولئك الذين يعتبرون عملهم لا يتطلب أي مهارة وبالتالي غير مهم وأقل خطورة. وبعبارة أخرى "مجرد وظيفة". الفرق بين هذه العقليات يرتبط ارتباطًا مباشرًا ليس فقط بفعاليتهم في عملهم ولكن في رضاهم وسعادتهم بالقيام بذلك. نظرنا للأمور هي كل شيء بينما ننتقل نحو الارتقاء بأنفسنا إلى ما هو أبعد من مجرد وظيفة أو مهنة ولكن إلى تلبية نداء.

المرونة والازدهار في عملنا، خاصة إذا لم نكن في وظائف أحلامنا، هي في الأساس مهارة عقلية وإدراكية. هناك قصة معروفة لثلاثة من عمال البناء الذين تم تكليفهم بإعادة بناء كاتدرائية القديس بولس في لندن بعد تدميرها في حريق عام 1666. كان يقود العمل كريستوفر رين، المهندس المعماري الشهير، الذي لاحظ مخرجات مختلفة للغاية من قبل ثلاثة من عمال البناء لديه. الأول كان يتقدم ببطء شديد وبحذر. وعندما سئل هذا العامل عما يفعله، قال إنه كان يعمل بجد في وضع الطوب لإطعام أسرته. رأى هذا العامل الأول عمله على أنه مجرد وظيفة. كان العامل الثاني أسرع قليلًا، وعندما سئل عما يفعله، أجاب بأنه باني ويبنّي جدارًا. كان ينظر إلى عمله على أنه مهنة. العامل الثالث، الذي كان الأسرع والأكثر مهارة، عندما سئل عما يفعله، أجاب - أنه كان يبنّي كاتدرائية لله عز وجل. رأى هذا العامل الثالث وقته في وضع الطوب كنداء. كان لدى العمال الثلاثة نفس الأدوات، وكان طوبهم ثقيلًا بنفس القدر، وكانت مهامهم مرهقة بنفس القدر، لكن وجهات نظرهم حول الغرض من عملهم شكّلت إنتاجهم وأداءهم، وربما الأهم من ذلك، فخرهم بعملهم.

اختر بناء كاتدرائية في أي عمل تقوم به!

ضع خارطة طريق

بغض النظر عن نقطة البداية التي نجد أنفسنا فيها، هناك أشياء تحت سيطرتنا يمكنها أن تقربنا من مثلنا العليا المتمثلة في مهمتنا والهدف في عملنا. بالنظر إلى الوراء في مسيرتي المهنية الآن، أستطيع أن أرى أنه عندما كنت أتحرك بشكل استباقي نحو "ندائي"، كنت الأسعد في عملي حتى قبل وقت طويل من شعوري أنني قد وصلت إلى تلك المنطقة.

اتبعت هذا النهج عدة مرات خلال مسيرتي المهنية. كلما شعرت بالركود أو عدم التحدي في دوري، قمت بإنشاء جدول بيانات لنفسي للمساعدة في اتباع نهج تحليلي في بحثي عن الذات لتقديم مساهمات ذات مغزى يمكنني تحقيقها. في العمود (أ)، أدرجت كل مسؤولية مهنية لدي حاليًا، من الأدنى إلى الاستثنائي. ثم، في العمود (ب)، وضعت المسؤوليات والمشاريع التي جعلتني أقفز من السرير بإثارة في الصباح. في العمود (ج)، أخذت كلاً من تلك الأشياء التي أثارت حماسي في العمود (ب) ثم كتبت كيف ستبدو إذا كانت كبيرة الحجم في دور يمكن أن أتخيل وجوده في العام أو العامين المقبلين. من هذه الاكتشافات، وضعت خطة الترقية الشخصية الخاصة بي بناءً على الصفات والمسؤوليات والمشاريع التي أردت الحصول عليها والتي من شأنها أن تقربني بشكل منهجي من أهدافي. فاجأتني بعض هذه النتائج، وبعضها أربعني، وبدأ من البعض الآخر أنه كان ينبغي علي القيام بها منذ فترة طويلة. كانت الخطوة التالية هي إيجاد طريقة لنقل نفسي من دوري الحالي إلى ذلك الوصف الوظيفي وإلى نداء أكبر.

مسلحة بهذه الاستنتاجات، كانت لدي خارطة طريق تحدد الخطوات التي تقع بيني وبين تحقيق أحلامي. قادتني هذه العملية العقلية الصغيرة على ما يبدو إلى المزيد من التقدم والسعادة في عملي أكثر مما كنت أحلم به في أي وقت مضى.

كنت الأكثر إحباطًا في عملي عندما كانت النسبة المئوية من وقتي الذي أقضيه في المهام التي شعرت وكأنها "وظيفتي" أكبر بكثير من النسبة المئوية للوقت الذي أقضيه في المهام التي شعرت وكأنها "ندائي". شعرت بأكثر قدر من السعادة في عملي عندما اتخذت الخطوات الشجاعة لإضفاء المزيد من المعنى عليه. تقترح البروفيسورة فرزينوفسكي أن نبدأ هذه العملية من خلال تحديد دوافعنا ونقاط قوتنا وشغفنا ثم إنشاء قائمة بالمهام التي يمكننا القيام بها في دورنا الحالي لتحويل التوازن نحوها مع الاستمرار في أداء مخرجات وظيفتنا الأساسية التي تم تعييننا من أجلها.

التعرف على الفرص

كانت إحدى مهامني الرئيسية خلال سنواتي الأولى في جوجل هي التعاون مع وظيفة الـ APMS الشهيرة في جوجل، أو مديري المنتجات المساعدين؛ قامت مديرتي، ماريسا، بإنشاء وتشغيل برنامج APM. الشركة، حتى في السنوات الأولى، لم يكن لديها أي نقص في المتقدمين الموهوبين. ومع ذلك، تتمتع جوجل ببيئة عمل فريدة من نوعها لدرجة أنها أدركت مبكرًا أنها بحاجة إلى برنامج تسريع للنهوض بالقادة على الصعيد الداخلي الذين لم يكونوا فقط أفضل المهندسين في العالم ولكن أيضًا كانوا يفهمون كيفية إنجاز الأمور فعلًا في جوجل.

تم إنشاء برنامج APM في الأصل كرهان بين ماريسا ومديرها جوناثان روزنبرج. نمت جوجل بسرعة كبيرة في تلك السنوات المبكرة لدرجة أنه أصبح من المستحيل تقريبًا على الموظفين الجدد التعامل داخل هذا النظام وأن يكونوا منتجين. ماريسا كانت واحدة من الأشخاص القلائل جدًا في الشركة الذين عرفوا كيفية التعامل في هذا النظام المعقد المكون بشكل متزايد من الفرق الصغيرة ودورات الإطلاق التي لا هوادة فيها. كان لدى الجميع وجهة نظر معزولة. ودعت الحاجة إلى مزيد من المساعدة الفورية. راهنت ماريسا جوناثان على أنها تستطيع توظيف أشخاص أذكىاء تخرجوا للتو من الجامعة وتدريبهم ليكونوا مديري منتجات مؤثرين بشكل أسرع من قدرته على توظيف الغرباء الذين هم أكثر خبرة وكبار في السن. رهانها أتى ثماره. في كل عام، تأتي فئة صغيرة من النخبة تضم حوالي عشرين APMS إلى جوجل للتناوب لمدة عامين في البرنامج. إنهم جزء من المديرين الأكثر خبرة ويتم إلقاؤهم في المشاريع الأكثر قيمة التي تعمل عليها الشركة منذ اليوم الأول. وعلى نفس القدر من الأهمية، أجبروا على التناوب عبر عدة فرق لفهم الشركة والتكنولوجيا بشكل أعمق قبل "التخرج" بعد عامين والانتقال إلى تشغيل الأقسام الرئيسية للشركة. وفر برنامج APM الشبكة التي احتاجها هؤلاء المهندسون الشباب الموهوبون كي ينجحوا.

بالنسبة لجميع الـ APMS تقريبًا، كانت جوجل هي وظيفتهم الأولى. كانوا شبابًا أذكىاء تخرجوا للتو من أفضل الجامعات في العالم. قررت أنني بحاجة إلى غرس نفسي بقوة داخل هذه المجموعة والاستفادة من البرنامج الذي كلفت بالمساعدة في

تشغيله. أحببت الشراكة مع صديقتي وزميلتي في المكتب ديانا، التي أدارت البرنامج.

في كل عام، تقوم الدفعة المتخرجة من APMS برحلة حول العالم لزيارة أسواقنا الأكثر استراتيجية للنمو وفهم الخاصة للمستخدمين في تلك الأسواق لإثراء عملهم المستقبلي في تطوير المنتجات. ذهب العديد من خريجي هذا البرنامج إلى إدارة أقسام المنتجات الرئيسية لشركة جوجل. قضيت سنواتي الأولى في جوجل مع خريجي برنامج APM المذهلين مثل بريان راكوفسكي، الذي كلفته ماريسا في عامه الأول بتشغيل Gmail بالكامل وهو الآن نائب رئيس إدارة المنتجات، وبريت تايلور، الذي شارك في تأسيس خرائط جوجل. وقد رحل خريجون آخرون لتأسيس شركات كبرى خاصة بهم. رأيت هذه فرصة متكررة لإنشاء دوري الخاص في النمو وتولي هذا التدريب لنفسني مع المساعدة في الوقت نفسه في قيادته.

أثناء سفري مع أحدث فئة من APMS في عام 2007 إلى اليابان والصين والهند وإسرائيل، تلقيت دعوة غير متوقعة. أرسل لي مكتب شمعون بيريز بريذا إلكترونيًا لمعرفة ما إذا كانت ماريسا ماير ستكون متاحة للقاء بيريز أثناء وجودنا في تل أبيب. انتخب بيريز حديثًا رئيسًا تاسعًا لإسرائيل، وأخذ دوره كرئيس على محمل الجد لربط الجيل المؤسس لإسرائيل بالأجيال القادمة. ورأى أن التكنولوجيا والابتكار يلعبان دورًا أساسيًا في قدرة بلده وشعبه على البقاء على المدى الطويل.

تحمست على الفور لهذه الدعوة لأنني أدركت أنها كانت الفرصة المثالية: أهدافي الشخصية لزيادة تأثيري من خلال السياسة العالمية والتكنولوجيا

تتداخل مع مهمة فريقني لتقديم خدمة أفضل لمستخدمينا العالميين ومهمة الشركة لجعل المعلومات متاحة للجميع. كانت هذه فرصة لنقلي إلى تلك المنطقة من تلبية ندائي بدلاً من مجرد القيام بعمل.

عملت بسعادة طوال الليل مع فريق السياسات المحلي لدينا لوضع وثيقة إحاطة، متوقعةً جميع الموضوعات والطلبات التي قد تأتي من الرئيس بيريز. كانت هذه هي المرة الأولى التي أعد فيها مذكرة استعدادًا لاجتماع مع رئيس دولة، لذلك كنت بلا كلل وشاملة في تحضيرني لدرجة أنني حفظت المذكرة عن ظهر قلب. عرفت ماريسا أنني قد تلقيت دراسات دولية في المدرسة وكنت شغوفة بالشؤون السياسية التي تحيط بالعلاقات التجارية الدولية. كنت منفتحة للغاية في مشاركة اهتماماتي وخلفيتي وطموحاتي المهنية الأكبر معها خلال فترة عملنا معًا، والآن حانت اللحظة لهذه الجراة لتؤتي ثمارها. دعتني ماريسا بعناية للانضمام إليها في اجتماعها الفردي مع بيريز. وبينما كنا نستعد للاجتماع في السيارة، شعرت بالرعب والسعادة.

وصلنا إلى مكتب الرئيس قبل أكثر من ساعة، متوقعين إجراءات أمنية مشددة. أعطاني وقت الفحص الأمني فرصة لتهدئة أعصابي وتذوق التجربة بمجرد بدايتها. بعد كل الإجراءات الأمنية الشكلية، استقبلنا جناح مكتب بيريز، الذي كان هادئًا ودافئًا ومريحًا بشكل لافت للنظر. كان الرئيس بيريز رئيسًا لوزراء إسرائيل لفترة طويلة وكان ربيبًا مختارًا لديفيد بن غوريون، الأب المؤسس لإسرائيل، في سن الثامنة والعشرين. كان هناك شيء مميز حول شمعون بيريز كان واضحًا فور

رحب بي وبماريسا في مكتبه، وتحدثنا نحن الثلاثة لمدة ساعة وحيدتين هناك. كان متحدثًا موهوبًا، ليس فقط على المسرح العالمي. حتى عند التحدث وجهاً لوجه، كانت ملاحظاته العابرة على ما يبدو ثاقبة بشكل خاص. كانت لديه طريقة لرفع تعليقاتك وأفكارك إلى مستوى جديد وإنشاء شيء لا ينسى. كان بيريز قد فاز بجائزة نوبل للسلام قبل اثني عشر عامًا عن محادثاته للسلام مع القيادة الفلسطينية خلال فترة توليه منصب وزير الخارجية في عهد رئيس الوزراء رابين. وبينما كان جالسًا في مكتبه في ذلك اليوم، كان من السهل تخيل كيف لعبت هذه المهارات دورًا في تلك المفاوضات المتوترة قبل عقد من الزمن.

تحدث الرئيس بيريز إلينا عن عمله المستمر في مؤسسته، مركز بيريز للسلام والابتكار، الذي كان يهدف إلى "تعزيز السلام الدائم والتقدم في الشرق الأوسط من خلال تعزيز التسامح والتنمية الاقتصادية والتكنولوجية والتعاون والرفاهية". كانت هناك العديد من الفرص للتعاون نظرًا لمبادراتنا في جوجل. غادرت ذلك الاجتماع وأنا أعلم أنه كان يومًا لن أنساه أبدًا، وأن شيئًا ما قد تغير في داخلي.

كنت قد عملت طوال الليل لإعداد ماريسا لذلك الاجتماع، وحفظت وثيقة موجزة، وكان لدي شغف بالموضوع، لكن تعلمي في ذلك اليوم كان يمكن أن يتوقف هناك لولا قيادة ماريسا المذهلة وتركيزها على تنمية المواهب في فريقها. أصبح لدي الآن ثقة في أن ماريسا كانت قائدة ستبني هذا النوع من تجربة النمو لجميع موظفيها - بما في ذلك أنا.

ينبع جزء كبير من إرث ماريسا وتأثيرها الهائل في جوجل من موهبتها في تحديد المواهب المبكرة وتوظيفها في فريقها، وتمكينهم من خلال التحديات الطموحة، والقتال بجد من أجل فرصهم المستقبلية. كان بإمكان ماريسا الاكتفاء بالتركيز على تأثيرها وطموحها الشخصي، الذي كان هائلاً، لكنها لم تفعل ذلك.

حصلت ماريسا على درجة الماجستير من جامعة ستانفورد في الذكاء الاصطناعي وكانت الموظفة رقم عشرين في جوجل، وتم تعيينها كأول مهندسة أنثى بالشركة. وبدلاً من الاعتماد على مواهبها الخاصة، قامت ماريسا أيضاً ببناء فريق من الموظفين المخلصين والموهوبين الذين غيروا قواعد اللعبة وغيروا اتجاه الشركة بأكملها وزادوا من تأثيرها عدة مرات من خلال التأثير الموسع. إن التأثير المضاعف لتعيينات ماريسا لا يحصى داخل مجال التكنولوجيا، حتى خارج جوجل، حيث إن رواد الأعمال هؤلاء، الذين دربتهم شخصياً، استمروا في القيادة ووجدوا عدداً لا يحصى من شركات التكنولوجيا. لطالما شعرت بمسؤولية كبيرة لتكريم استثمارها بي وجعل تأثيري الخاص ينعكس عليها بشكل جيد.

بعد هذه التجربة، وضعت نصب عيني قضاء أكبر قدر ممكن من الوقت في مسيرتي المهنية في أداء دعوتي وأن أكون قائدة مثل ماريسا، التي خلقت هذه الفرص للجميع من حولها في حين قد يضع غيرها قيوداً فقط.

عائد الاستثمار السريع للفصل الرابع

هل هناك فرصة في شركتك أو فريقك يمكنك من خلالها أن تشمر عن ساعديك وتحصل على مكان

في غرفة لم تكن لتدعى إليها لو لم تكن هذه هي الحالة؟ هل يمكنك تغيير رؤيتك لعملك من أنه مجرد "وظيفة" إلى "نداء" عبر وضع خارطة طريق لنفسك تمكّنك من وضع نفسك على أول طريق القيادة؟

لاحظ: ما هي مهمة شركتك وفريقك؟ كيف يمكنك التزامن بشكل أفضل مع هذا النجم القطبي وتقحم نفسك في مشاريع هامة مرتبطة بهذا التوجه بشكل مباشر؟

تحكّم: ما الذي ستقترحه على مديرك أو فريقك هذا الأسبوع الذي سيقوم بتمديد قدراتك بينما تقلل بشكل متزامن من أعبائهم؟ هل يمكنك أن تصبح بارزًا أكثر وفارقًا في المهمة؟

نُفذ: كن مرئيًا عبر إعداد الاجتماعات مع الأطراف المعنية الرئيسية هذا الأسبوع واطرح رؤيتك للنمو.

الفصل الخامس

الحصول على مقعد على الطاولة

قضيت معظم مساري المهني في غرف مع بعض من أقوى البشر على وجه الأرض. هذه الحقيقة كانت ميزة هائلة وأعظم تحدٍ في حياتي. حسنًا، لا أطلب منكم تحيتي، أنا ممتنة بشكل يفوق الوصف. إلا أن هذه الحقيقة تعني أنني في بداية مساري المهني قضيت الكثير من الوقت شاعرةً بالرهبة، الإحراج، وأناي لا أنتمي للمكان. تحدي التعلم أن أدرك قيمتي باعتباري الشخص الأصغر والأقل أهمية في الغرفة كان من السهل أن يصيبني بالشلل ويعيق تقدمي. كان من الأسهل عليّ لمرات لانهاية أن أنكمش في الزاوية أو أن أنسحب.

ربما هناك عدد قليل من الناس في العالم الذين لديهم الأنا والثقة اللازمة لقبول الامتياز بشكل استحقاقي، لكنني أعتقد أن معظمنا يشعر أننا بحاجة إلى كسب مكاننا في الغرفة. لأنني بدأت مسيرتي المهنية في أوائل العشرينات من عمري بالعمل لدى بعض أغنى وأقوى الرؤساء في العالم، فقد أقيت في هذه الغرفة عندما كنت في مرحلة مبكرة للغاية من نموي المهني. على عكس معظم الأشخاص الذين يشقون طريقهم إلى القمة بالطريقة التقليدية خطوة بخطوة، لم أمتلك مسارًا مهنيًا متكاملًا استعدادًا لتلك اللحظة. كل يوم كان مثيرًا ومرعبًا.

أدركت في وقت مبكر أنني بحاجة إلى خطة عمل إذا أردت ألا أكتفي بالنجاة فحسب، بل لآنجح أيضًا في هذا المجال. كنت بحاجة إلى تعلم كيفية القيام بثلاثة أشياء رئيسية بسرعة:

• التغلب على متلازمة المحتال.

• تنسيق الأنظمة.

• المطالبة بمكان على طاولة ممتلئة بالفعل.

كانت وتيرة السنوات الأولى في شركات التكنولوجيا التي انضمت إليها تعني أنني إما سأغرق بسرعة أو أتعلم السباحة. كانت المشكلة أنني شعرت بأن جميع السباحين من حولي هم مايكل فيلبس (1) وأنا ما زلت أردي عوامات ذراعي الصغيرة. بالنظر إلى هذا التناقض، كان علي أن أجد طريقة لإضافة قيمة، أو الخروج من حمام السباحة. ولم أكن أرغب في المغادرة.

التغلب على متلازمة المحتال

كل شخص عملت معه في كل من أمازون وجوجل كان لديه خلفيات وتعليم نخبوي. شعرت باستمرار أنني كنت حرفيًا الشخص الوحيد في هذه الشركات الذي لم يذهب إلى ستانفورد أو هارفارد أو معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. كنت قد التحقت بالمدارس والجامعات الحكومية طوال حياتي. حتى درجة الدكتوراه الخاصة بي كانت في جامعة حكومية، وإن كانت من بين الجامعات العشرة الأوائل. استغرق الأمر مني عقدًا كاملاً لأدرك أن ذلك يمكن أن يكون نقطة قوة وليس ضعفًا.

لفترة طويلة محرجة، كنت أقحم في بداية كل محادثة مع شخص جديد حقيقة أنه تم استقطابي للعمل في جوجل من برنامج الدكتوراه الخاص بي. وجدت أن هذه هي الطريقة الأسهل والأكثر اتساقًا لاثبت لهم أنني كنت ذكية في جملة واحدة. كانت محاولتي باستمرار إثبات أنني أستحق أن أكون هناك أمرًا تلقائيًا أقوم به دون تفكير. قضيت وقتًا طويلًا أشعر أنني لم أكن جيدة بما يكفي. حتى في

المدرسة الثانوية، قبل أن تبدأ مسيرتي المهنية الجنونية، كان لدي حلم متكرر بأن يأتي مدير المدرسة إلى أحد فصول الطلاب المتفوقين التي كنت أحضرها، ويسأل المعلم بصوت عال عن سبب وجودي في هذا المكان، ويقول إنني لا أنتمي إلى هناك ويجب نقلني إلى فصل دراسي اعتيادي. كان هذا الخوف العميق من عدم كوني ذكية بما يكفي للانتماء إلى أولئك الذين اعتبرتهم أكثر موهبة بشكل طبيعي عبئًا تحملته دون داع لعقود.

بناء فريقك

الطريقة الأكثر فعالية التي وجدتتها لمحاربة متلازمة المحتال الطبيعية هي أن أحيط نفسي بالأشخاص المناسبين. قبل أن أكون مستعدة للمرشد الملهم، كنت بحاجة إلى مجموعة من الأشخاص الذين كانوا ببساطة متقدمين عني في رحلتي بخطوة أو خطوتين. كانت تلك أداتي الأكثر اتساقًا لأكون فعالة بدلًا من تخوفي. هؤلاء الناس سيكونون ساعدي الأيمن.

خلال أسبوعي الأول في أمازون، وجدت الأعضاء الأساسيين لفريقي الأول. كان العضو الأكثر أهمية هو زميلي جون، الذي أخذني تحت جناحه. ساعدني ليس فقط من خلال عملية "مراجعة الأقران" لعملي قبل أن أقدم أي شيء إلى جيف، ولكن أيضًا من خلال ترجمة ما تعنيه مهامه وإعطائها سياقًا ضمن أهداف شركتنا الأكبر. كان من الممكن أن يكون خطأ فادحًا لو أنني ابتعدت عن طرح الأسئلة عليه وتظاهرت بفهم كل ما يجري. حتى إنني اضطررت إلى سؤاله عن معنى الاختصارات التقنية الشائعة - مثل SEO, SQL, CRO, B2C, TL, DR, SaaS وغيرها - والتي أصبحت فيما بعد بديهية بالنسبة

لي.

بمجرد أن فهمت ما تعنيه المهام التي أعطيت لي، أمسيت بحاجة إلى بناء علاقة أساسية مع الشركاء حول بعض المهارات المتخصصة التي كنت بحاجة إلى أن أصبح بارعة فيها بسرعة. وشمل ذلك منسق الرحلات الذي عملت معه في شركة الطائرات المستأجرة التي استخدمناها خلال سنتي الأولى في أمازون. لم يسبق لي أن حجزت طائرة خاصة من قبل، ولم تكن لدي أي فكرة عن كيفية القيام بذلك. تعلمت بسرعة أنه لا يشبه حجز رحلة تجارية. كانت الأسئلة الأولى التي طرحها علي منسق رحلاتنا هي ما إذا كنت أفضل Gulfstream أو Bombardier Learjet وما هو FBO الذي أردت استخدامه في الوجهة؟ لم يكن لدي أي فكرة حرفيًا عما يعنيه هذا السؤال. كما تعلمت بسرعة أنني بحاجة إلى الشراكة عن كثب مع فريق الأمن لدينا لتعلم كيفية إجراء تقييمات المخاطر لأماكن الاجتماعات الخارجية، وحتى التفاصيل الصغيرة ولكنها مهمة مثل عدم حجز غرف فندقية في طابق أعلى من السابع لأن هذا هو أعلى طابق يمكن أن تصل إليه سلالم سيارات الإطفاء لعمليات الإخلاء. وكانت هذه مجرد أساسيات! وصلت تعقيدات وظيفتي إلى أكثر من ذلك بكثير، وكان فريقتي من المستشارين ضروريًا لإنقاذي من الفرق في هذه التفاصيل ومساعدتي على التركيز على ما يحدث تأثيرًا بالفعل.

لسوء الحظ، لم يكن كل فريق انضممت إليه خلال مسيرتي المهنية تجربة جيدة منذ البداية. حصلت على نصيبي العادل من الفرق المحبطة. في مرحلة ما من حياتي المهنية، انضممت دون دراية إلى فريق

مع زميلة غير متعاونة. وجدت هذه الزميلة في الفريق أن توظيفي كان تهديدًا شخصيًا لها ولوضعها في الفريق. كانت أصغر شخص في الفريق وأرادت بشدة أن يتم الاعتراف بعملها وترقيتها. رأت أن تعييني، كشخص أعلى منها بعدة مستويات، من شأنه أن يمنع ترقيتها.

جعلت حياتي صعبة للغاية منذ اليوم الأول بكل طريقة يمكنك أن تتخيلها. لم تكن وقحة ومنتقدة لي فحسب، بل كانت تذهب أحيانًا إلى حد تخريب عملي عن عمد عبر تغيير أو حذف المستندات التي كتبتها في محاولة لجعلي أبدو في موقف سيء أمام المديرين التنفيذيين. في النهاية، أصبحت أخشى كل ما سيأتي به كل يوم على الرغم من أنني أحببت وظيفتي والمهام التي كانوا يعهدون بها إلي. أدنى شيء كان من شأنه أن يحفز شعورها بعدم الأمان، ويبدأ يوم من المنافسة الشرسة معي.

لم يكن مديرنا التنفيذي على علم أبدًا بسلوكها أو الموقف الذي كنت فيه. عمل مديري بنشاط لتسيير الأمور، وشعرنا، في ذلك الوقت، أن الأمر لا يحتاج إلى تصعيد أكثر من ذلك. بالعودة إلى الوراء، أعتقد أن هذا كان خطأ لأن الآخرين الذين تعاملوا فقط مع هذه الزميلة الصعبة في الفريق حكموا على مديرنا التنفيذي من خلال سلوكها السيء، والذي لم يكن حكمًا عادلًا، خاصة وأن هذا المدير التنفيذي كان بمعزل تمامًا ولم يكن على دراية بهذا السلوك على الإطلاق.

حاولت بشتى الطرق مساعدة زميلتي هذه على الشعور بمزيد من الاسترخاء والتعاون. استضفنا الاجتماعات الصباحية عبر الفيديو لمناقشة الشؤون الخاصة بفريقنا الدولي كي نتعاون في شيء نهتم

به كلانا. تحدثت معها لساعات عن عملها وتعرفت عليها شخصيًا.

على الرغم من بعض اللحظات الرائعة من الهدوء والفكاهة، استمر هذا السلوك التنافسي لأكثر من عامين. أصبحت أشعر بالوعي الذاتي لدرجة أنني اعتقدت أنني كنت أبالغ في رد الفعل أو أتوهم كل شيء في رأسي. عندما اتصلت بي على الهاتف فجأة، بعد ما يقرب من عقد من الزمان، للاعتذار والاعتراف بكل الطرق التي خربت بها عملي، شعرت بإحساس هائل بالارتياح لأنه كان، في الواقع، حقيقيًا ولم أتوهمه.

من خلال هذه التجربة، أنشأت منظومة قيمية الشخصية، والتي حكمت من خلالها على كل فرصة مهنية منذ ذلك الحين، وأيضًا قمت بنقلها إلى عملائي الاستشاريين ليتبنوها في شركاتهم الخاصة. قررت أن هناك عاملين مهمين جدًا بالنسبة لي في حياتي العملية. أولاً، أردت أن أعمل مباشرة مع قائد أعجبت به وأردت أن أصبح مثله. في بعض الأحيان كان هذا يعني أنني كنت على ما يرام مع تكلفتي بمهام كانت أقل إشباعًا لأنها كانت تستحق الاستفادة من التعرض لهذا النوع من القيادة التي أردت أن أتعلم محاكاتها. ثانيًا، أردت أن أواجه تحديًا شخصيًا وأن أرفع مستوى مهاراتي باستمرار. هذان الأمران كانا يتحققان في دوري الذي كنت أتشاركه مع زميلة الفريق السامة، لذلك بقيت في عملي على الرغم من معاناتي معها. وعدت نفسي أنه إذا اختفى أحد هذين الأمرين أو كلاهما، سأغادر.

وبالمثل، كانت لدي عميلة استشارية في شركة بمرحلة التوسع في الغرب الأوسط للولايات المتحدة كانت لديها أهداف مهنية طموحة للغاية

ولكن مديرها كان يحبطها باستمرار. فعلت كل الأشياء الصحيحة: كانت تؤدي عملها على أكمل وجه، وأخذت على عاتقها مشاريع لا يريد أي شخص آخر القيام بها، ووضعت خطة نمو، وحتى بدأت في تلقي دورات الدراسات العليا في المساء وفي عطلات نهاية الأسبوع لزيادة مهاراتها. الشيء المحبط هو أن الدور الذي تريده كان مطلوبًا بشدة في الشركة، لكنها كانت فهملة بشكل صارخ ولا يتم احترامها باستمرار.

بعد عام من الجهد الجاد، أدركت أخيرًا أنها ستحتاج إما إلى تغيير الفريق أو مغادرة الشركة كي تواصل التقدم في مسيرتها المهنية. كان قرارًا مؤلمًا لأنها شعرت بالولاء الشديد وبذلت الكثير من العمل، لكنها غادرت عندما أدركت أن مديرها لم يكن القائد الذي تريد أن تصبح عليه، وأنها لن تكون قادرة على النمو هناك.

كان ترك هذا الفريق هو القرار الصحيح بالنسبة لها، على الرغم من أنه بدا وكأنه هزيمة في البداية.

إنشاء فريق الأحلام

في وقت لاحق من حياتي المهنية، عندما انتقل إريك من منصب الرئيس التنفيذي إلى رئيس مجلس الإدارة التنفيذي بعد ثلاث سنوات من انضمامي إلى فريقه، كان علينا أن نعيد اختراع أدوارنا من الألف إلى الياء حين تم نقل جميع مسؤولياته المباشرين الآخرين إلى فرق أخرى في الشركة. وقد انتهزت هذه الفرصة للارتقاء بالمستوى إلى منصب رئيس الشؤون التنفيذية بالتزامن مع ذلك. بينما تغيرت مسؤولياتي بشكل كبير وفوري، كان علي أن أقاتل بجد من أجل اللقب الرسمي. استغرق الأمر مني سنوات لإقناع الموارد البشرية

بجعله رسميًا. في ذلك الوقت، لم يكن لدى جوجل أي دور رسمي لرئيس الشؤون التنفيذية، ولم يكن اللقب منتشرًا في وادي السيليكون كما هو الحال الآن.

كنت أقوم فجأة بما يشبه عمل عشرة أشخاص، ونجحت لأنني تمكنت من إدارة المديرين التنفيذيين الذين كانت لدي علاقات من الثقة القوية معهم والذين تعاونت معهم بشكل متجدد. وضعت جداول أعمال الاجتماعات، وقدمت توصيات استراتيجية، وكثيرًا ما مثلت الرئيس التنفيذي في الاجتماعات، واستعرضت ووافقت على قرارات المشاريع رفيعة المستوى نيابة عنه. سواء كنت مستعدة أم لا، كنت قد خطوت إلى دائرة الضوء الخاصة به.

لم أستطع الحفاظ على هذه الوتيرة أو التأثير بمفردي. اضطررت إلى بناء فريق جديد من الصفر وإنشاء نموذج أعمال جديد لمكتبنا. كنت بحاجة إلى بناء فريق الأحلام.

أردت أن أضم أشخاصًا لديهم مجموعة متنوعة من الخبرات والخلفيات والمواهب والاهتمامات. لم أكن أرغب في توظيف أي شخص لا أصنّفه على أنه أكثر موهبة مني. كنت بحاجة إلى أن يكون المعيار مرتفعًا بشكل لا يصدق لتحقيق الأهداف التي حددتها أنا وإريك. لم أكن على استعداد لتوظيف أي شخص غير قادر على أن يحل محلي غدًا. هذا يتطلب الكثير من الثقة كمدير، لكنني كنت أعرف أن توظيف هذا الفريق سيدفعني كل يوم لتحسين قدراتي، والمطالبة بالابتكار، وزيادة تأثيري بطرق كبيرة.

تعلمت مبدأ التوظيف هذا من خلال مشاهدة كيف

يقوم المديرون والرؤساء التنفيذيون والعملاء ببناء فرقهم. أدركت أنه على مستوى الرئيس التنفيذي، فأنت تدير دائمًا أشخاصًا يتمتعون بمهارات تفوق مهاراتك في مجالات محددة من الخبرة. في بعض الأحيان كان هذا يعني أن المدير الأدنى مستوى ارتاد جامعة أكثر شهرة أو حصل على درجة علمية أكثر تقدمًا من مديره التنفيذي. لكي تصبح أفضل قائد ممكن، يجب أن تكون قادرًا على إدارة الأشخاص ذوي المهارات العليا وعدم السماح لمشاعر الغرور أو التنافسية بالتسلل إليك. تبرز الفرق عالية التأثير نقاط القوة وأفضل ما في كل عضو، وتتطلب تعاونًا شديدًا لجمع هذه الأجزاء تحت لواء فريق واحد.

انتهى بي الأمر إلى إنشاء فريق كان فعالًا للغاية، أخبرني إريك في النهاية، بعد ثماني سنوات، أنه كان "جيدًا بشكل محرج" لأنه أشعر كل فريق آخر من حولنا بالخجل. جاء تصميم نموذج الفريق بسهولة. كان الجزء الرئيسي والأكثر تحديًا هو العثور على الأشخاص المناسبين وتوظيفهم.

كان أول شخص أحضرته هو كيم، التي عملت مع مؤسسي جوجل، لاري وسيرجي، في السنوات الأولى من جوجل. كانت لديها المعرفة الأساسية بالشركة والعلاقات التي احتجتها للبدء في العمل مباشرة. كانت هبة من السماء وساعدتني في إبقاء رأسي فوق الماء. في الأصل، جاءت كمساعدة مؤقتة ولكن انتهى بها الأمر إلى البقاء بشكل دائم لأن العمل كان مجزيًا للغاية وكان لدينا الكثير من المرح في القيام بذلك معًا.

عملت أنا وكيم ليلاً ونهارًا فقط لمواكبة المتطلبات اليومية. كنت أعرف أننا لا نستطيع الحفاظ على

وتيرة الركض هذه إلى الأبد. استغرق الأمر مني ما يقرب من عام لإقناع إريك بأننا بحاجة إلى عضو آخر في فريقنا.

مع علمي أن إريك كان رجلاً يعتمد على البيانات، قمت في النهاية بإعداد جدول بيانات: أظهر له العمود A جميع المسؤوليات الأساسية والجوهرية التي كنا نغطيها. في العمود B، كان بإمكانه رؤية المشاريع التي كنا نتولاها والتي كانت تتجاوز حدود خط الأساس لدينا. ثم وضعت نصب عينيّ العمود C، الذي تضمن رؤيتي للتأثير الذي يمكن أن نتركه والمشاريع التي يمكن أن نتولاها إذا أحضرنا عضوًا ثالثًا بالفريق يتمتع بمهارات عالية. أقنع جدول البيانات هذا إريك بأن الأمر يستحق استقدام عضو الفريق الإضافي من أجل تحقيق رؤيتي للتأثير الذي يمكن أن نتركه مع هذا الفريق من الخبراء. ما لم أفكر فيه هو أن تردد إريك الأساسي كان في الواقع حول عدم رغبته في تكوين "حاشية" حوله. أعاد للتو تعيين كل مروضيه المباشرين كرئيس تنفيذي باستثنائي أنا، وأراد أن يدير فريقنا بأقل قدر ممكن من الأفراد. بمجرد أن أوضحت الحجة لجميع الأشياء التي يمكننا تحقيقها بمواهب عالية المستوى، فإن ذلك حل التردد، وحصلت على الدعم الذي احتاجه.

قضيت ستة أشهر في البحث عن الشخص المناسب للانضمام إلى فريقنا. في نهاية المطاف وجدنا برايان، الذي كان في دور مماثل يعمل مع الرئيس التنفيذي لصندوق التحوط في لندن. وظفته دون مقابلته شخصيًا بعد مقابلات فيديو فقط، وأخذ المخاطرة وانتقل من لندن إلى كاليفورنيا وانضم إلى فرقنا من الحالمين

والفاعلين. قمنا برهان كبير على بعضنا البعض، وكان واحدًا من أفضل القرارات المهنية التي قمت بها على الإطلاق.

صممت فريقنا من اللاعبين الأقوياء ليكونوا قابلين للتبادل، مثل ثلاثة أجسام بعقل واحد. بينما كنت مديرة لفريقنا ومسؤولة في نهاية المطاف عن نجاحاتنا وإخفاقاتنا الجماعية، أردت أن يكون هيكل الفريق مسطحًا وأن يشعر كل شخص بإحساس متساو بالملكية وفرص النمو. كان لكل منا نقاط قوته الخاصة التي تكمل مناطق ضعف الآخرين.

كنت أعلم أنه ليس لدي مساحة في الفريق للمنافسة بيننا، ولا مساحة لأي نوع من التسلسل الهرمي أو تعيين المشاريع الذي يحد من التقدم. تم ربط مقياس فريقنا بحيث لا يمكن تحقيق النجاح إلا إذا كنا متحدين تمامًا. لم يكن هناك تنافس على المشاريع "الرائعة"، ولم يكن لدى أحد رؤية أكثر من أي شخص آخر. لم أحجب أبدًا معلومات عن الفريق، ولم نتنافس أبدًا مع بعضنا البعض. تدخل كل منا بكل سرور لمساعدة الآخرين في أي وقت وفي أي مهمة ولم نحاول أبدًا احتساب "درجات" لكل شخص. لم أر قط فريقًا يعمل بهذا الاتساق.

بطبيعة الحال، ارتكبت أخطاءً على طول الطريق أثناء بناء فريقنا. لم يسبق لي إدارة فريق كامل من قبل، ولم أتدرب رسميًا على القيام بذلك، وكنت أحاول معرفة كل شيء بمفردي بينما كنت أرزح تحت عبء هائل وكم هائل من العمل. بينما كنا نجرب نموذج الفريق غير التقليدي هذا، كان علينا جميعًا إجراء تعديلات عندما انهارت الأمور أو فشلت أثناء تجربتنا. كانت هناك أوقات كان فيها أعضاء فريقتي محبطين مني. فشلت عدة مرات

وضايقتهم عن غير قصد أثناء محاولة التأكد من عدم سقوط أي شيء من خلال الشقوق وأثناء القيام بمراقبة الجودة.

غالبًا ما يعود التعاون السلس إلى التفاصيل الصغيرة غير الساحرة. قمت بإعداد ملف Google Doc لتتبع جميع عناصر الإجراءات الخاصة بنا وعقدت اجتماعًا يوميًا للتنسيق لم نفوته أبدًا، ولا حتى لو كنا على جانبيين مختلفين من العالم أو إذا كنا نجلس بجوار بعضنا البعض طوال اليوم. كان لدينا عنوان بريد إلكتروني مشترك للفريق قمنا بنسخه بالتزام صارم على كل بريد إلكتروني أرسلناه حتى نكون جميعًا على اطلاع بكل مشروع في جميع الأوقات.

تجاوز هذا الفريق توقعاتي بكل الطرق. دفعوني إلى التفكير بشكل خلاق، والحلم دون خوف، والوقوف شامخة عندما أواجه الفشل، والقيادة بتعاطف وفرح عبر مياه مجهولة.

تعلمت أن أفضل طريقة لتكون مديرة مؤثرًا هي توظيف أشخاص يدفعونك لتقديم أفضل ما لديك كل يوم. ظهرت كل يوم بأفضل صورة ممكنة، حتى عندما شعرت بالإرهاق، حتى لا أكون الحلقة الضعيفة في فريقنا. مع وجودهم إلى جانبي، يمكنني رفع رأسي بأمان والحفاظ على رؤيتي في الأفق على المدى الطويل. يمكنني العمل على دفع إريك والشركة إلى الأمام بشكل استراتيجي مع العلم أن كل شيء سידار بشكل مثالي اليوم. أصبح هذا الفريق عائلتي ومصدر إلهامي.

مع وجود فريق قوي في مكانه، تمكنا من التعامل مع مشاريع هائلة والقيام بأشياء لم يفعلها أحد في الشركة من قبل. ازدهرت في هذا التركيز الجديد،

الذي كان يتماشى مع اهتماماتي الشخصية وقيمي وأهداف النمو خاصتي. انتهزت الفرصة للتعلم والقيادة قدر الإمكان. كنت في مواقف مهنية غير حصينة كثيرًا لأننا كنا نفعل باستمرار أشياء جديدة كل يوم وننفذ أشياء قبل أن نتقنها. تعلمت أن أتخلى عن غريزة الكمال وأن أركز بدلاً من ذلك على ما كنا نساهم به.

تنسيق الأنظمة

واحدة من أعظم مزايا العمل في شركة تكنولوجيا في مرحلة مبكرة هي أن الجميع حرفيًا كانوا يخلقون الأشياء بينما ينجزون العمل، لأنهم كانوا يفعلون باستمرار أشياء لم يفعلها أحد من قبل. حاولت أن أتذكر هذه الدروس من العزم والتجريب والتمحور السريع حتى بعد مرور سنوات في مسيرتي المهنية عندما واصلت ارتكاب الأخطاء عند مواجهة تحديات جديدة. كان هذا صحيحًا تمامًا بينما كنت أتعلم إدارة الفرق بشكل فعال.

قضيت صيفًا واحدًا في إدارة العديد من المشاريع في مكاتب جوجل في لندن ونيويورك. هذا يعني أنه كان عليّ أن أحقق التوازن في الشراكة مع زملائي الأوروبيين أو القاطنين في الساحل الشرقي من الولايات المتحدة خلال النهار وإدارة فريق في المقر الرئيسي في كاليفورنيا خلال المساء. تعلمت بالطريقة الصعبة مدى صعوبة قيادة فريق عن بعد على الرغم من جميع مستنداتنا المشتركة ومزامنة مؤتمرات الفيديو اليومية والتخطيط الدقيق للمشروع. لم أكن متاحة لإجراء مراجعات مرتجلة لسير العمل أو الدردشة حول القهوة كما كنت أفعل عادةً. لم أتمكن أيضًا من تقديم نفس المستوى التفصيلي من التوجيه والتعليقات التي قدمتها

سابقًا عندما كنا نجلس جنبًا إلى جنب طوال اليوم. قبل أن أغادر كاليفورنيا، كنت أتوقع بعض التحديات مع وجود هذه المسافة، لذلك قمت بإعداد مقابلة فردية أسبوعية مع كل من مرؤوسي المباشرين الذين يتوقعون هذه الحاجة إلى الاتصال بشكل فردي، على الرغم من أننا كنا جميعًا نجتمع يوميًا كمجموعة على الأقل ساعة على الفيديو. مع مرور الوقت أصبحت الليالي أطول وأطول بالنسبة لي في لندن، أصبحت هذه المقابلات الفردية أقل تواترًا وارتكبت خطأ السماح بأن تصبح اختيارية. وهذا يعني أننا لم نجتمع معًا إلا عندما تكون هناك مشكلة قد وقعت بالفعل بدلًا من أن أكون قادرة على توقع المشكلات مقدمًا وإدراج حلول مبكرة. وقد أثر ذلك سلبيًا على فريقتي وعليّ خلال ذلك الصيف. بالنظر إلى الوراء الآن، أرى القيمة الهائلة لتعلم هذا الدرس في عام 2017 قبل أن يضطر العالم بأسره إلى العمل عن بعد في عام 2020.

بعض الدروس الأكثر قيمة التي تعلمتها في التعاون والقيادة والإدارة جاءت من التعاون مع أشخاص خارج فريقتي ومازلت أحقق النتائج.

الارتقاء بالفرص

لاري وسيرجي، المؤسسان المشاركان لشركة جوجل، لم يرغبوا في الحصول على مساعدين أو موظفين مباشرين لمدة عشر سنوات تقريبًا. أرادا أن يظلا أحرارًا في متابعة الأفكار كلما وصلت، وأرادا الحصول على المساحة التي يحتاجانها لاختراع مستقبل التكنولوجيا - وهو ما لا يحدث أبدًا خلال اجتماع رسمي في غرفة الاجتماعات. جربا وجود فريق دعم في السنوات الأولى للشركة ولكن انتهى بهما الأمر إلى حل الفريق. قررا أنهما أفضل

حالا دون أن يحاول أي شخص امتلاك وقتها أو إجبارهما على القيام بأشياء لا يريدان القيام بها. كانت المشكلة هي أنه في بعض الأحيان كانت الشركة بحاجة إليهما حقًا للظهور، وفي تلك الأوقات كنت أدعى أحيانا إلى التدخل.

أصبح لاري وسيرجي مرتاحين معي عندما كنت أعمل لدى ماريسا، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى أن مكاتبنا كانت على بعد دقيقتين فقط سيرا على الأقدام، أسفل نفس الردهة. بمجرد أن كنت أعمل مباشرة لدى إريك، بدأ في المرور علي لمناقشة مشاريع عرضية. في حين أن أيًا من هذا لم يقع ضمن نطاق وظيفتي من الناحية الفنية، إلا أنني لم أستطع التفكير في طريقة أفضل لخدمة الشركة والتعرف على القيادة والاستراتيجية من مساعدة المؤسسين في مشاريع خاصة.

كانت المشاريع التي قمت بها لمؤسسي جوجل من المشاريع التي لا يمكن التنبؤ بها. في بعض الأحيان كانوا يبلغونني لاستضافة ضيوف مهمين وإعطائهم جولة في حرم الشركة. في أحد الأيام، قاموا بالاتصال بي دون سابق إنذار لمساعدتهم مع ضيف VIP، ووجدتني أتجول في الحرم الجامعي مع الممثلة ناتالي بورتمان لمدة ساعة وأشرح ثقافة شركتنا قبل أن تظهر بشكل مفاجئ في اجتماع قاعة المدينة الأسبوعي للشركة، TGIF. إنها واحدة من أكثر الأشخاص إثارة للإعجاب واللفظ والذكاء الذين قابلتهم على الإطلاق - في حال كنت تتساءل - وبالنسبة لي هذا معيار مرتفع للغاية.

كان من الممكن أن تبدو هذه المشاريع العشوائية بسهولة وكأنها إلهاء عن وظيفتي المزدحمة بالفعل، لكنني كنت أعرف أنها كانت فرصة مميزة للتعلم

من القادة الذين أعجبت بهم كثيرًا والعمل معهم عن كذب.. لذلك كنت أقبل في كل مرة.

في أحد الأيام، جاءني لاري وقال إنه يريد قضاء فترة ما بعد الظهر مرة في الأسبوع في اجتماع غير رسمي مع كبار المهندسين في جوجل. افتقد الأيام التي كان بإمكانه فيها المشي ببساطة إلى مكتب أحد المهندسين عشوائيًا والسؤال، "ما الذي تعمل عليه؟" كانت الشركة كبيرة جدًا، حيث كان عدد موظفيها آنذاك أكثر من عشرين ألف شخص، ولم يكن يريد أن يفقد الاتصال بالموظفين أو القضايا الهندسية الأساسية. طلب مني مساعدته في حل هذه المشكلة. على مدى الأشهر الستة المقبلة، قمت بإعداد "محادثات المهندسين Eng Chats" له في جميع أنحاء الشركة.

مما كان يربع الجميع، أن لاري لم يرغب في جدولة أي شيء رسميًا. أراد فقط أن "ينبثق" مرتجلاً حيث كانت هناك حاجة ماسة إليه والتعرف على أهم المشاريع في ذلك اليوم. قمت بإعداد جدول بيانات يحتوي على قائمة بالمهندسين المقترحين ليبدأ الاجتماع معهم، واستخدمته لتتبع تقدمه وإعادة ترتيب أولوياته باستمرار وإضافة أسماء مقترحة. التقيت مع لاري لمدة ثلاث ساعات كل يوم خميس للمساعدة في تنظيم هذه المحادثات. قمت بإعداد قوائم مصغرة لتحديد الأولويات كل أسبوع بناءً على ما كان أكثر إلحاحًا في الشركة في ذلك اليوم وطبعت خرائط لحرم الشركة مع مواقع المهندسين حتى يتمكن من التجول بها.

أعرب لاري عن تقديره لهذا النهج المنظم ولكن غير المباشر لتنسيق "محادثات المهندسين" الخاصة

به. انتهزت هذه الفرصة غير المسبوقة للتعرف على جميع كبار مهندسي جوجل وبناء علاقة عمل قوية معهم، بالإضافة إلى بناء فهم كامل للاستراتيجية الأساسية للشركة ونقاط القوة. هذه العادة المتمثلة في البقاء على اتصال وثيق بتطوير علم التكنولوجيا وتحديد أولويات المحادثات مع مواهبه الهندسية الأكثر تنافسية أعدت لاري لتولي منصب الرئيس التنفيذي لشركته بعد عشر سنوات من فترة إريك.

رفع مستوى الإدارة

كان هناك سبب لاستغلالي لهذا المشروع بالذات مع المؤسس المشارك لشركة جوجل. بنيت سمعة طيبة للقيام بواجباتي المنزلية. عملية "الواجب المنزلي" ليست براقعة، ولكنها يمكن أن تغير مسار المهني بالكامل. قضيت الكثير من الليالي الطويلة والوحيدة في القراءة والدراسة والاستماع وإبداء الملاحظات حول ما تحتاجه الشركة اليوم وما تحتاجه لتكون ناجحة غداً. للقيام بذلك بفعالية، كنت أعرف أنني بحاجة إلى قدر كبير من التعرض لمواقف وآراء مختلفة من أجل الاستعداد للتواجد داخل الغرف التي أردت الجلوس فيها في المستقبل، لذلك سعت باستمرار إلى مشاريع من شأنها أن تعطيني هذا المنظور. بنيت سمعة طيبة وتبعته الفرص. وقد استغرق ذلك سنوات من الجهود المركزة.

حتى مع كل هذا الإعداد، كان علي أن أكون دقيقة للغاية في كيفية تولي هذا المشروع مع لاري. هناك فن لإدارة علاقتك بشخص كبير جداً بالنسبة لك. الأهم من ذلك، تحتاج إلى وضع أساس للثقة. تحتاج أولاً إلى إثبات قدراتك وولائك وشجاعتك

في المهام اليومية الصغيرة. في معظم الأحيان، يبدو هذا الجزء غير مرئي، وقد يكون كذلك. من السهل أن تغفل عن قيمته مع تراكم المهام اليومية الأخرى، ولكن هذه هي الطريقة التي تبني بها أساسًا متينًا للعمل، وتجمع البيانات الصحيحة، وتكتسب فهمًا لاستراتيجية الشركة الأساسية ودوافع مديرك وفريقك التنفيذي.

رأيت الناس يقفزون إلى المشاريع والعروض الترويجية والأضواء دون القيام بأي بناء مؤسسي، ويمرون على ما هو مهم مرور الكرام. يمكن أن يكون هذا ضارًا للغاية بسمعتك وزخم الفريق بأكمله، لذلك من الضروري عدم التسرع في تجاوز مرحلة وضع العمل الشاق باستمرار في التعلم والمساهمة.

يمنحك هذا فرصة لتحديد الأشياء التي يمكنك إزالتها من لوحات قيادتك العليا، مما يحررهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، والتركيز على عملهم الأكثر تأثيرًا، وتفويض المهام إليك، مما يسمح لك بالنمو في المهارات والتأثير. هذا هو الفوز للجانبين الذي نريد دائمًا التركيز عليه عند الإدارة! عندما يشعر رؤساؤك بالراحة في تفويضك، فهذا هو الوقت الذي تكون فيه قادرًا على الصعود إلى مرحلة أكبر لم تكن لتتمكن من الوصول إليها بطريقة أخرى.

يجب أن تكون الشخص الذي تلجأ إليه الإدارة عندما تحتاج إلى تسيير الأمور بسلاسة.

كان لدى أحد عملائي الاستشاريين فترة من النمو السريع وجميع المشاكل المعتادة التي تأتي معها. حدد هذا الرئيس التنفيذي شخصًا داخل الشركة شعر أنه يمكن أن يكون شريكًا مثاليًا - اليد اليمنى

- يمكنه تفويضه. لسوء الحظ، بمجرد أن رأى هذا الشخص نفسه على أنه الوريث الواضح، توقف عن كونه فعالاً وأصبح أسوأ عدو له. قال كل الكلمات الطنانة الصحيحة، لكنه لم ينجز الأشياء الحرجة. أصبح غير متسق حقاً في معايير عمله وفقد ثقة فريقه. كانت الترقية له ليخسرهما، وفي النهاية فعل. كان علينا أن نوظف قائداً من الخارج لاستبداله واستعادة ما فقدناه. كانت هذه القائدة الجديدة مثلاً يحتذى به من خلال العمل جنباً إلى جنب مع فريقها وأن تأخذ على عاتقها أي مشروع حاسم، بغض النظر عن مدى عدم جاذبيته، بدلاً من تشتيت انتباهها عن طريق أضواء لقبها. من خلال القيام بذلك، حررت الرئيس التنفيذي للتركيز على مجالات النمو الأساسية، والتي قادت الشركة بعد ذلك إلى ميزة تنافسية.

كن هادئاً في العاصفة

كانت هيلاري كلينتون قد كتبت للتو مذكراتها "خيارات صعبة" وكانت ستتواجد في وادي السيليكون في غضون ثلاثة أيام كجزء من جولتها الترويجية للكتاب.

تواصلت معي نائبة رئيسة شؤونها التنفيذية، هوما عابدين، لمعرفة ما إذا كانت جوجل ترغب في استضافة محاضرة عن الكتاب بين هيلاري وإريك شميدت. اتصلت بي يوم الجمعة بينما كنا نبدأ مؤتمرنا السنوي لقادة الفكر في ولاية أخرى، وأرادوا إجراء الندوة في ماونتن فيو يوم الاثنين، صباح اليوم التالي لعودتنا.

وافق إريك على أنها ستكون فكرة رائعة، لذلك شرعت في العمل على تنسيق وتفويض الخدمات اللوجستية التي جاءت مع الاستضافة، والتي كانت

معقدة ليس فقط لأنه سيكون حدثًا ضخمًا بحرم الشركة، ولكن أيضًا لأن سيدة أولى سابقة ستكون حاضرة. اضطررت إلى التعاون مع فرق متعددة خلال عطلة نهاية الأسبوع، بما في ذلك الاتصالات المؤسسية والفعاليات والشؤون القانونية وأمن جوجل والأمن الرئاسي. وقد أتى العمل الشاق ثماره، وكان إريك وهيلاري على خشبة المسرح في الموعد المحدد يوم الاثنين مع حشد كبير في المقر الرئيسي وآلاف آخرين يشاهدون على موقع يوتيوب.

عرضت هيلاري القيام بتوقيع نسخ من الكتاب بعد المناقشة لموظفي جوجل، لذلك رتب مساعدتها تسليم الكتب لنا مسبقًا. أصبح من الواضح على الفور أنهم لم يتوقعوا الطلب الكبير على الكتب، وأنها كانت ستنفد قبل أن ينتهي الطابور الطويل من الموظفين الذين ينتظرون دورهم لتوقيع الكتاب والتقاط الصور التذكارية. جاء أحد منظمي الفعالية مسرعًا إلى الطاولة حيث كنت أقف بجوار هيلاري وصرخ: "لدينا مشكلة!" دفع مساعد كلينتون هذا الشخص بعيدًا عن الطاولة ورد بهدوء: "ليس لدينا مشاكل. لدينا حلول". وسرعان ما تم حل المشكلة بوعد أن كلينتون ستوقع كتبًا إضافية في تلك الليلة لأي شخص ينتظر في الطابور ولم يتلق كتابه، وأن الواقفين سيقابلونها الآن ويلتقطون الصور. حلت ببساطة.

بقيت تلك اللحظة معي لسنوات لأن هذا الموقف يعد توضيحًا مباشرًا وبسيطًا لفلسفتي وسر نجاحي في وظيفتي كرئيس للشؤون التنفيذية. لم أقدم أي شيء إلى إريك دون إجراء بحث أولي في جميع جوانبه بدقة، وجمع البيانات الأساسية، وإعداد

العديد من الاقتراحات للإجراءات التي يجب اتخاذها. لم أرغب أبدًا في تقديم مشكلة فقط. أردت أن أذهب إليه مع الحلول. هذا هو مفتاح الإدارة الناجحة.

المطالبة بمكانك على طاولة ممثلة بالفعل

في بعض الأحيان كان من المخيف بالنسبة لي، كمساهم فردي، أن أكون محاطة باستمرار بكبار الرؤساء التنفيذيين الذين كانوا يضغطون أيضًا كل يوم لرفع مستوى تأثيرهم. كان علي أن أواجه بعض مشاعر الترهيب المستمرة وعدم السماح لها بالهاني عن كل من الامتياز والمهمة المطروحة. عندما تحاول الارتفاع بمستواك، سيكون هناك دائمًا شعور بالخوف أو عدم الراحة. عليك فقط أن تذكر نفسك في تلك اللحظات بأن هذا الشعور هو علامة على أنك تفعل ذلك بشكل صحيح!

وبما أنني ألزمت نفسي بزيادة مساهماتي بمرور الوقت، كان علي أن أكون مبدعة في تنسيق العمليات، وتفويض المهام، وجلب شركاء وممارسات جديدة لتوفير الوقت للتركيز على صنع القرار الاستراتيجي والمساهمة في المحتوى. استغرق الأمر بعض الوقت لإتمامه بشكل صحيح، وكانت هناك بعض اللحظات المحرجة على طول الطريق حتى تكيفنا معها جميعًا. أردت أن أحدث تأثيرًا أكبر داخل جوجل وخارجها، ورأيت فرضًا متزايدة باستمرار للقيام بذلك.

أحضر كرسيك القابل للطي

في صيف عام 2014، كان فريقني يتعامل مع قضايا سياسية رفيعة المستوى، مما يعني أننا قضينا معظم وقتنا في أوروبا لعدة أشهر. كان أحد مجالات التركيز الاستراتيجية هذه اجتماع مع ملك

إسبانيا المتوج حديثًا، بعد تنازل والده المفاجئ عن العرش، في القصر الملكي في مدريد. كنت قد عملت مع فريق السياسة المحلية لدينا لكتابة الإحاطة الإعلامية للاجتماع بين إريك والملك مع الاقتراحات التي أرادت جوجل تقديمها حول كيفية تشجيع وتحفيز ريادة الأعمال في إسبانيا، التي كانت لا تزال تعاني من الركود الاقتصادي في عام 2008. كانت إسبانيا بحاجة ماسة إلى الاستفادة من سياسات جديدة تحت قيادة الملك الجديد.

عقدنا العديد من الاجتماعات رفيعة المستوى في مدريد في حرم Google for Startups وعشاء مع قادة ثقافيين بما في ذلك الفنانين وصانعي الأفلام والموسيقيين في مقر إقامة السفير الأمريكي في إسبانيا، جيمس كوستوس. شعرت بالخرج بعض الشيء في الغرفة بينما كنت محاطة بمؤثرين إسبان مشهورين، لكنني كنت أعرف أنني لا أستطيع أن أدع ذلك يمنعني من القيام بعملتي بفعالية. كان الاجتماع الذي لا ينسى على الإطلاق في قصر الملك في مدريد. كان هذا هو المكان الذي وصل فيه الإحراج إلى ذروته بالنسبة لي.

كان الطريق إلى القصر مثلما نشاهده في الأفلام. غادرنا الشارع الرئيسي وسرنا على طريق ضيق تصطف على جانبيه أشجار متباعدة تمامًا ولا توجد مبان أخرى في الأفق حتى توقفنا عند مدخل خاص. عندما وصلنا إلى منطقة الاستقبال، شعرت رئيسة سياسة جوجل بالرعب عندما رأت أن إريك يخطط لإحضاري إلى الغرفة مع الملك، الذي هو نفسه لم يأت معه أي شخص. أصر إريك على موقفه، دون أي تشجيع مني، وأوضح أنه من المهم أن انضم له وأني لن أكون مجبرة على الانتظار بلا

جدوى في الردهة.

جلست في تلك الغرفة بصمت، وقلبي يخفق في أذني، حتى تم استدعائي خصيصاً لأطرح أفكارى. شعرت بضغط هائل لإثبات أن إريك على حق - أن وجودي في الغرفة كان ذا قيمة. اشتهر إريك برغبته في وجود شخص محايد في الغرفة يمكنه الاتصال به للحصول على ملاحظات موجزة واقتراح الخطوات التالية. وهذه المرة لم يكن الأمر مختلفاً. لا أعتقد أن مساهماتي أحدثت أي فرق جوهري خلال ذلك الاجتماع مع الملك. ومع ذلك، فقد أحدث فرقاً كبيراً في ثقتي لإحضار كرسي الخاص إلى الطاولة حتى لو قيل لي إنها ممتلئة. كانت هذه لحظة استنارة هائلة!

لكنني أدركت الآن أنني لا أريد فقط أن أكون في الغرفة التي تحدث فيها أشياء مهمة. أردت أن أكسب مقعدي الخاص على الطاولة.

ما يجعلك مختلفاً يجعلك تستحق

عانيت باستمرار من هذا الشعور بالترهيب مرتفع المستوى عندما دخلت في شراكة مع شركة رأس المال الاستثماري التابعة لإريك، Innovation Endeavors، لإعداد جولة سنوية في تل أبيب مكونة من العلماء والأكاديميين ورواد الأعمال المشهورين عالمياً. في رحلتنا الثانية في عام 2015، التقينا بالعقول المذهلة في معهد وايزمان للبحث عن طرق يمكن للذكاء الاصطناعي من خلالها تطوير الطب المنقذ للحياة. كنت أبعد ما أكون عن مجالات خبرتي، على أقل تقدير!

أتذكر عشاء محدداً تمت استضافته في الاستراحة الخاصة الملحقة بمتحف بارز حيث دونت صفحات لا حصر لها من الملاحظات فقط حول الشروط

والأحكام التي لم أفهمها وأردت أن أبحث فيها في وقت لاحق. كان من السهل الانزلاق إلى لحظات من الترهيب الصامت، وكان علي أن أحارب بقوة هذه الأفكار التي تحد من الذات. في بداية هذه اللقاءات، كانت هناك حتمًا تعريفات تتم، وكان بإمكانني بسهولة أن أنكمش في الخلفية بينما يمتلكني الشعور بأن سيرتي الذاتية لم تؤهلي للحصول على مقعد على الطاولة أو تمنحني صوتًا في المناقشة.

في بعض الأحيان كان علي أن أعتمد على إيماني بأن إريك كان شخصًا ذكيًا وقد أحضرني معه عن قصد للمساهمة في المحادثة، لذلك كان علي أن أثق أنني تمكنت من إضافة قيمة. كان يناديني فجأة بعد أن كانت المحادثة جارية لفترة من الوقت، كما فعل في الاجتماع مع الملك، ويسألني، أمام الجميع، عن رأيي وأسئلتني التوضيحية. كان هذا مرعبًا باستمرار، لكنني علمت أنه فعل ذلك بسبب القيمة المتواجدة في ملاحظاتي غير الخبيرة، والتي يمكن أن توجه المحادثة في اتجاه مثمر وتصل إلى لب المشاكل التي كنا نحاول حلها.

في حين أن غرف الاجتماعات هذه ومن حضروا تلك الاجتماعات كانت أحداثًا استثنائية، إلا أنني بالتأكيد لم أكن كذلك. هذا صحيح بالنسبة لأي شخص يرغب في توسيع نفوذه ويرغب في العمل حتى يستحق هذا النفوذ. الطريق إلى هذه الغرف حيث يتم اتخاذ القرارات طويل، وغالبًا ما يبدو الإعداد الذي ستضعه لتأهيل نفسك غير مرئي. ومع ذلك، تظهر النتائج في عملك. سيتمحك هذا الثقة لرفع يدك من أجل الفرص، وأن ينظر إليك على أنك تساهم بما يتجاوز الوصف الوظيفي الحالي، وأن تكون قادرًا على سحب كرسيك الخاص إلى طاولات

أكبر وأكبر. لا توجد وظائف شاغرة أبدًا. عليك أن تفسح المجال لنفسك.

العائد السريع على الاستثمار للفصل الخامس

ما هي الفرص المتاحة لك بالفعل لجلب مهاراتك إلى طاولة أكبر؟ ما هي الطرق التي تعيقك بها متلازمة المحتال؟ ما هو الفريق الذي يمكنك تكوينه من الأشخاص الذين يتقدمون عليك بخطوة أو خطوتين والذين يمكنهم تقديم المشورة لك؟ من الذي تحتاج إلى إضافته أو إزالته من فريقك من أجل الحصول على فريق أحلامك الخاص؟ هل هناك أنظمة يمكنك إنشاؤها من شأنها أن تفيد فريقك وطموحاتك الفردية؟ هل يعتبرك زملاؤك في الفريق الشخص الأكثر هدوءًا وسط العاصفة؟ كيف يمكنك استغلال ما يجعلك فريدًا للمطالبة بمقعده على طاولة أحلامك؟

لاحظ: ما هي الطاولات التي تريد الجلوس إليها؟ ما الذي يمكنك تقديمه بشكل فريد لتأهيل نفسك لتكون في الغرفة ثم على الطاولة؟ من الذي تحتاج إلى أن يكون في فريقك للوصول إلى هناك؟

تحكم: ما الذي ستتطوع من أجله أو تبحث عنه أو تطلبه هذا الأسبوع والذي سيقربك خطوة واحدة من هذا الهدف؟

نفذ: اتخذ الخطوة الأولى نحو تحقيق هذه الخطة اليوم!

(1) مايكل فيلبس: سباح أمريكي شهير حصل على 28 ميدالية أوليمبية ويعد أعظم السباحين على الإطلاق (المترجم).

الفصل السادس

إنجاز المهام

يمكن أن يفعل الموظفون أكثر مما يدركون للترويج لأنفسهم ووضعتها في موضع تحمل المزيد من المسؤولية والظهور أمام فريقهم. حين تدرك أنه توجد طرق مفيدة بشكل مشترك لتخفيف الأعباء عن كاهل المديرين الذين يعانون من فرط الإجهاد في العمل، وتوفير فرص نمو لنفسك، يبدأ السحر في الظهور.

هناك 3 عناصر أساسية لتصبح بعدها مرئيًا وملحوظًا بصفقتك الموهبة التنفيذية الصاعدة:

- زيادة تأثيرك.

- رفع المستوى والارتقاء.

- التعاون المؤثر.

زيادة تأثيرك

كان جيف بيزوس يمتلك برنامجًا مؤثرًا بشكل ثوري لتنمية المواهب التنفيذية ونشر قيمه ومنهجه في جميع أنحاء الشركة. في عامي الأول بأمازون، قام جيف بإنشاء دور اسمه "الظل". كان مفهوم دور "الظل"، أو بشكل رسمي المستشار التقني، هو أن يقوم مدير صغير واعد بقضاء عام ونصف إلى جانب جيف. هذا الدور كان يشبه دور مدير الشؤون التنفيذية في الشركات الأخرى اليوم. كان "الظل" يتواجد في هذا المكان لسببين:

الأول: كان جيف يريد تواجد شريك يمكنه مشاركته في عملية العصف الذهني ومناقشة قرارات الشركة الكبرى دون أن يكون هذا الشخص صاحب مصلحة، أو لديه أجندة خاصة، أو دوافع

متضاربة. كي يقوم بذلك، احتاج إلى شخص يتواجد في كل اجتماع معه، يتم تضمينه في كل بريد إلكتروني، ومتواجد في كل خطوة من عملية تطوير الأعمال. منح هذا جيف السجال الفكري الذي احتاجه كي يظل مبتكراً ويواصل دفع نفسه وكل من حوله من أجل المزيد.

ثانياً: هذه التجربة غير المسبوقة منحت المدير الصغير الفرصة المميزة للتعلم أن يصبح العقل المزدوج لجيف. يتعلم الشخص أن يسأل الأسئلة التي سيسألها جيف، ويتوقع رده على الأفكار والاقتراحات، ويرفض الأفكار بقوة من وجهة النظر الوجيهة للأعمال، وأيضاً تحدي جيف بشكل مباشر كنظير له. لم يكتف جيف بالتسامح مع مراجعة النظير، ولكنه كان يتطلع إليها أيضاً. كان يبحث عنها. كان يطالب بها ويقوم بخلق وظائف كاملة حولها. كان دور هذا الشريك يركز بالكامل على جعل جيف الرئيس التنفيذي الأفضل.

تحرك خارج لقبك الوظيفي

في 2002، كان الظل الرسمي الأول لجيف هو أندي جاسي، والذي سيصبح الرئيس التنفيذي ويقود الشركة التابعة لآمازون بقيمة مليارات الدولارات والتي ساعد في تأسيسها Amazon Web Services في عام 2003. تمت تسمية أندي اليوم، بعد مرور 17 عامًا، كخليفة جيف بزوس كرئيس تنفيذي لآمازون بنهاية عام 2021.

كان أندي ظلًا مذهلاً. نجح في الشراكة مع جيف في مجالات لم ينجح غيره من التنفيذيين بها من قبل. كان جيف قد حاول تجربة الفكرة الأساسية التي ستصبح بعد ذلك "الظل" مع تنفيذيين آخرين في التاريخ المبكر للشركة، ولكنهم جميعًا وجدوا

التجربة محبطة وفشلوا في أن يحققوا التأثير الذي كان جيف يسعى له ويطلب به. أظن أن هذه الصعوبة لم تأت من جيف أو من المديرين الصغار أو من التزامهم بجدية هذه الشراكة. تبين أن استنساخ قائد أمر غير ممكن حين تضع بالأمر مجهودًا جزئيًا. كان هذا الدور يحتاج إلى أن يصبح أولوية بدوام كامل. كان أندي أول من قبل هذا التحدي بشكل فعال.

حين تحول أندي من ظل إلى قيادة فريق AWS في عام 2003، أصبح كولين بريار الظل الثاني لجيف. حين بدأ دوره كظل، أتى لي كولين وسألني حول أفضل السبل للشراكة مع جيم والمساهمة بشكل فعال. وبما أنني كنت أمضي كل ساعة عمل حرفيًا على بعد ثلاثة أقدام من جيف، كانت لدي فرصة فريدة أن أدرب كولين عبر بعض هذه الأسئلة وتقديم اقتراحات لأفضل الممارسات. ساعدته على الاستعداد للاجتماعات وحتى شرحت له بالتفصيل عما يتوقعه في سفرите الأولى مع جيف على طائرته الخاصة، على الرغم من أنني لم أكن قد سافرت مع جيف بعد.

هذه الديناميكية مع أندي وكولين ألهمتني فكرة غيرت من مساري المهني على الصعيد الشخصي. أدركت أنني إن تمكنت من تدريبهما حول كيفية الشراكة مع جيف عبر دورهما كظل، لماذا لا أعيد النظر في دوري باعتباره ظلًا أنا أيضًا؟ كانت لدي إمكانية الوصول إلى نفس المعلومات، الأشخاص، والموارد التي أتاحت للظل. لماذا لا أتعامل مع تجربتي بالكامل في أول وظيفة لي بعد التخرج، والتي كان يمكن ببساطة أن تصبح دورًا خفيًا وساذجًا، لتصبح كأنها تدريب شخصي على يد جيف

بيزوس؟ لماذا لا أرفع من قيمة ما رأيته على أنه مسؤولياتي، وبالتالي ربما أرفع من قيمة الطريقة التي يراني بها الآخرون؟ أردت أن أزرع بداخلي حدس جيف العملي. أردت أن أستبق كل سؤال، تحدّ، وفرصة كان سيواجهها هو والشركة.

مع هذه العقلية الجديدة، أصبحت الوظيفة التي كان يمكن لي أن أتقاضى عنها بسهولة هي التحدي اليومي الذي تألّقت من خلاله. الآن أصبحت أنظر إلى مهامى اليومية كفرصة للنمو والتعلم. لم أعد أرى المهام التي لا تتطلب مجهودًا كبيرًا، مثل تتبع قائمة أعمال المديرين، كوظيفة غير هامة. الآن أصبحت أرى هذه المهام كنافذة غير مسبوقه للاستراتيجية الداخلية للشركة، وكأنها الدليل العملي الفعال لتوزيع المهام التنفيذية، وتعاملت معها كأنها دليل سري لكيفية قيادة جيف للشركة. سعيت وراء فرص كي أمدد نفسي إلى ما وراء التوقعات التقليدية لدوري وأقوم بتطبيق ما تعلمته بطرق غير متوقعة. لم يكن ذلك مفيدًا لي في نمو مساري المهني فحسب ولكنه كان مؤثرًا على فريقى بالكامل فيما يخص دفع أولويات جيف وتوقع الاحتياجات أو المعوقات المستقبلية. أعدني ذلك لأصبح مديرة شؤون تنفيذية فعالة للرئيس التنفيذي لجوجل بعدها بسنوات عديدة.

قم بتهيئة وضع يحقق المصلحة للجميع من أجل النمو

استخدمت منهج الظل بعد ذلك حين كنت أعمل لدى ماريسا خلال سنواتي المبكرة في جوجل لأرفع من مستوى تأثيري عبر الاضطلاع بما يمكنني من مهامها قدر استطاعتي، وهو ما منحني فرضًا لتوسعة مهاراتي وتعليمي. كان فريقها ينمو

بشكل متضاعف، وكانت مسؤولياتها تكبر شيئاً فشيئاً. وسرعان ما أصبحت ماريسا هي وجه فريق منتجاتنا بالنسبة لمستخدمينا على الصعيد الخارجي. وبينما كانت تركز على التسليمات الكبرى ومراجعة الأكواد، كانت هناك أنظمة أخرى لم تعد تناسب أوقاتها واحتاجت أن يقوم أحد ما بإدارتها نيابة عنها.

بدأت في تقييم كل شيء يخص هيكل العمليات الخاص بفريقنا، والبحث عن سبل لجعلها أكثر فاعلية وفعالية. أحد هذه المشاريع التي قمت بتعريفها كانت توحيد عملية تقييم طلبات التحدث لماريسا التي كانت تأتي من فريق اتصالاتنا. قبل أن أتى، كانت هذه الطلبات يتم تسجيلها في ملف جداول ضخم، وترسل إلى ماريسا، ثم يطلبون منها أن تختار أيها تريد القيام به. كانت الاستراتيجية ضعيفة فيما يخص أي اللقاءات يتم اختيارها وأيها يتم رفضه، وأيها يتم تحويله إلى أعضاء الفريق الآخرين. كانت عملية فوضوية وأبعد ما تكون عن كونها أولوية لأي من أعضاء الفريق مقارنةً ببقية المهام، ولكنني كنت أعرف أنه إذا أخطأنا في هذا الأمر، ولم نتبع استراتيجية واضحة في علاقتنا وبناء ثقتنا مع المستخدمين، سيصبح الوضع كارثياً. احتجنا إلى أن يشعر مستخدمونا أنهم مدمجون وامنون في هذه التكنولوجيا متسارعة النمو التي كنا نقوم بابتكارها. تطلب ذلك استراتيجية اتصال ثابتة.

بدأت في التواصل مع فريق الاتصالات بشكل أسبوعي لمراجعة طلبات الإعلام ووضع أولويات الاختيارات كي نقدم إلى ماريسا خطة استراتيجية توافق عليها. ساعدنا هذا على تقليص القائمة من

عدة مئات من الاختيارات، والتي لم تمتلك ماريسا الوقت أو الرغبة لمراجعتها، ووضعنا نظامًا يتطلب بضع دقائق من وقتها فقط كي تمنح موافقات استراتيجية وضمان إتمامنا للأمور بالشكل الصحيح.

حررت تلك الخطوات فريق الاتصالات ليكون أكثر استباقية ويبحث عن الفرص بدلًا من مجرد إعادة النظر بشكل سلبي إلى ما يرد إلينا. في عام 2007 وحده، أدت هذه العملية إلى مقابلة في برنامج Today Show، ومقال رئيسي في مجلتي Marie Claire وDetails، بالإضافة إلى مقابلات على MSNBC وNBC وABC وFox وCNBC. كما ركزنا على زيادة مشاركتها كمتحدث في مؤتمرات مثل CES وFortune: Most Powerful وWomen وDLD. مع هذا النهج الاستراتيجي للإعلام والمشاركات في المؤتمرات، سرعان ما أصبحت ماريسا الوجه العام لمنتجات جوجل، ورفعت قيمة مكانتها المهنية، واقتربت خطوة واحدة من هدفها المتمثل في أن تكون رئيسة تنفيذية في المستقبل.

عندما تم الاتفاق مع ماريسا لتكون في برنامج Today Show، تغيرت بعض الأشياء المهمة بالنسبة لي أيضًا. بصراحة لا أستطيع أن أتذكر أي عمليات إطلاق لمنتجاتنا العديدة التي كنا نروج لها في ذلك الوقت، لكنني أتذكر تمامًا أن تلك الرحلة إلى نيويورك تم إعدادها مع العديد من المقابلات التلفزيونية على الهواء مباشرة بين الاجتماعات الداخلية والخارجية الأخرى والاستعدادات لفعالية الإطلاق. كان جدولًا زمنيًا ضيقًا للغاية، ولم تكن ماريسا معروفة باتباع جدول المواعيد بدقة. كنت

خائفة من أن تخرج عن المسار وتتفوت مقابلة تلفزيونية على الهواء. قررت أن الطريقة الوحيدة للتأكد من أن كل شيء سيتدفق بسلاسة هي إذا ذهبت معها إلى نيويورك وقمت بإدارتها في الرحلة التي استغرقت ثماني وأربعين ساعة.

كنت قلقة من أن أطلب منها الموافقة على انضمامي إليها لأن السفر وإدارة فعاليات الإطلاق الحية لم يكن جزءًا من مسؤولياتي الوظيفية. كنت قد سافرت معها مرة واحدة فقط من قبل إلى المؤتمر في زيورخ. شعرت بالارتياح عندما وافقت على أنها فكرة جيدة لترى ما إذا كان ذلك قد يساعدنا. سافرنا على الفور من سان فرانسيسكو إلى نيويورك وذهبنا مباشرة إلى الاجتماعات فور وصولنا. تتمتع ماريسا بقدرة مذهلة على إجبار نفسها على النوم على الفور عندما تحتاج إلى ذلك. هذه هبة لا أملكها. إنها قادرة على القيلولة في أي مكان وفي أي وقت وقادرة على العمل بأعلى مستوى لها مع حوالي أربع ساعات فقط من النوم. أعاني من الأرق حتى في الظروف المثالية.

عندما هبطنا في نيويورك، بدأت هي العمل على الفور، وعملنا يومًا طويلًا جدًا. انهرت أخيرًا في غرفتي في الفندق حوالي الساعة الثانية صباحًا وحصلت على حوالي ثلاث ساعات من النوم قبل أن ينطلق المنبه في الساعة الخامسة. كان علينا أن نكون في Today's Show بحلول الساعة السادسة صباحًا لتصفيف الشعر والمكياج والتحضير بما يتناسب مع ظهورها على التلفاز. كان وجودي في الغرفة الخضراء (1) ومشاهدة المقابلة التلفزيونية المباشرة أثناء الوقوف خلف المصور تجربة جديدة بالنسبة لي، وجعلتني أفهم

أكثر تأثير ماريسا على فريقنا وشركتنا ككل وكيف أساهم في استمرار ذلك التأثير. أحببت وتيرة وقوة واستراتيجية التعامل مع وسائل الإعلام في فعاليات إطلاق المنتجات.

الأهم من ذلك، أن هذه التجربة فتحت عيني وخيالي على طرق إضافية يمكنني من خلالها مساعدة فريقتي على أن يكون متمكناً من تقديم منتجاتنا إلى العالم. كنت منهكة بحلول نهاية اليوم، لكنني كنت أنبض بالكثير من الطاقة لدرجة أنني لم أستطع حتى النوم في رحلة العودة الخاطفة إلى كاليفورنيا. لم تكن هذه زيارتي الأولى إلى نيويورك فحسب، بل كانت أيضاً تجربة أطلقت تأثير الدومينو في مسيرتي المهنية وجعلتني جريئة بما يكفي لطلب المزيد من نفسي والبحث عن مشاريع ذات تأثير أكبر. أردت مقعداً على تلك الطاولة وفي تلك الأضواء.

بعد الرحلة إلى نيويورك، بدأت في السفر مع ماريسا في كل رحلة عمل. زرنا مكاتب جوجل النائية، والتقىنا بالرؤساء التنفيذيين للشركات الكبرى، وحضرنا جميع مؤتمرات التكنولوجيا الرئيسية، وأقمنا فعاليات إعلامية في جميع أنحاء الولايات المتحدة. وقد أعدني ذلك لأكون في غرف الاجتماعات مع إريك، الرئيس التنفيذي لشركة جوجل، في المستقبل، وهو ما لم أكن لأتجرأ على الحلم به.

من خلال هذا التركيز المشترك على النمو، طورت ماريسا نفوذها كمديرة تنفيذية وطلعت أنا تأثيري كمساهم فردي. هذه كانت بداية لنمط فعال للغاية في عملنا معاً وكان مربحاً لكلا مسارينا المهنيين.

رفع المستوى والارتقاء

الطريقة الوحيدة لتعلم كيفية التحدث بنفوذ هي ببساطة البحث عن المواقف التي تتطلب ذلك والذهاب إليها. إذا كنت ترغب في تنمية مهاراتك، فأنت بحاجة إلى تسليح نفسك بالمعلومات، وتعريض نفسك للاستراتيجيات المختلفة، وتولي المهام التي تتحدى مستوياتك الحالية من الخبرة للتوسع في مجالات جديدة. وجدت أنه عندما أكون قد استعددت بشكل صحيح، أتمكن من الاستجابة لمشاريع التمدد بقوة لم أكن أعرف أنني أمتلكها.

الجزء الأكثر أهمية في رفع المستوى هو اتخاذ النوع الصحيح من المخاطر، والتي تتحداك بمهام تعرف أنك لن تؤديها بشكل مثالي بسبب نقص الخبرة، ولكن من خلالها سوف تكون قادرًا على تعلم الكثير في فترة قصيرة من الزمن. هذا هو نوع التوتر الذي تعلمت ليس فقط الترحيب به ولكن البحث عنه بمرور الوقت.

كان أحد مشاريع بناء الأسس هذه بالنسبة لي هو بناء قسم Flight Google بمفردي. في أغسطس 2011، استحوذت جوجل على موتورولا مقابل 12.5 مليار دولار. كانت واحدة من أكبر عمليات الاستحواذ في تاريخ جوجل. كان هذا الاستحواذ معقدًا للغاية، واستغرق الأمر الكثير من الوقت التنفيذي لتحديد كيفية تعظيم قيمة هذا الاستحواذ. سيمكننا شراء موتورولا من تطوير أندرويد من خلال تطبيقات الملكية الفكرية وبراءات الاختراع الخاصة بهم. كانت أمامنا أيضًا مهمة صعبة تتمثل في فرز الموظفين لمعرفة أين كان يقع التكرار وتحديد من سيبقى ويستمر كموظف في جوجل.

كانت تطبيقات الهاتف المحمول رهانًا كبيرًا لشركة

جوجل في ذلك الوقت يتطلب الكثير من المخاطرة. كان إريك شميدت، مديري والرئيس التنفيذي، قد راهن بمساره المهني الشخصي على الاستثمار بكثافة في تقنيات الهاتف المحمول باعتبارها المستقبل الذي يجب أن تركز عليه جوجل والذي يجب أن نبني عليه منصات منتجاتنا. كان OKR شركة جوجل في ذلك العام "الهاتف المحمول أولاً"، مما يعني أنه كان على كل فريق في جميع أنحاء الشركة أن يصمم الأنظمة والبرامج لتحسين جوانب الهاتف المحمول في كل شيء أطلقناه. كنت أرغب في مواءمة فرصى للارتقاء بهذا الرهان الكبير لأنني كنت أعرف أنني سألقى دعماً تنفيذياً باقتراح آخر مربح للجانبين.

اتخذ دوري في الاستحواذ على موتورولا وفرصتي في رفع مستوى تجربتي القيادية منعطفًا غير متوقع. وشملت عملية الاستحواذ على الشركة جميع أصول شركة موتورولا، مثل ملكيتها الفكرية، التي حفزت عملية الشراء، فضلًا عن موظفيها وحتى أسطول طائراتها الخاصة. كلفني إريك بدور تحديد كيفية التصرف حيال هذه الطائرات وموظفي الطيران المكتسبين حديثًا. لم تكن جوجل تمتلك أبدًا طائرة تابعة للشركة، على الرغم من أن إريك ومؤسسينا كانوا يمتلكون بعض الطائرات الشخصية التي كان لدي خبرة بها. قمت أيضًا بإدارة وإنشاء عقود وسياسات الطائرات المستأجرة التنفيذية الخاصة بنا، لذلك شعرت أن هذه طريقة طبيعية لنقل ذلك إلى المستوى التالي. واستنادًا إلى هذه التجارب الهامشية، كنت بحاجة إلى توسيع خبرتي إلى ما هو مطلوب لملكية أسطول.

كان هذا مشروعًا بدا في البداية أنه أعلى بكثير

من درجتي الوظيفية، حيث لم يكن لدي أي فكرة عما يدخل في الصيانة والتوظيف ولوجستيات الأسطول، صغيرًا كان أو كبيرًا. قمت بتقسيم مشروع الإدماج هذا إلى ثلاثة أجزاء؛ أولاً: الموظفون؛ ثانيًا: الطائرات. وثالثًا: وضع سياسة لاستخدامات الشركة. توليت المهمة الأقل متعة أولاً، والتي كانت مقابلة جميع موظفي قسم الطيران في موتورولا، من المديرين ومسؤولي جدولة الرحلات والميكانيكيين والطيارين ومضيفي الطيران، وتحديد من هم الموظفون الأساسيون الذين سيكونون إضافة جيدة ومناسبة لجوجل.

سرعان ما وجدت أن ثقافة الشركة في موتورولا كانت مختلفة اختلافًا جذريًا عن ثقافة جوجل، لذلك كان من الصعب رؤية معظم موظفي قسم الطيران ينتقلون بسهولة إلى بيئتهم الجديدة. بينما كلفت الآخرين بتقييم مهاراتهم الوظيفية، ركزت على تحديد ما إذا كانوا سيكونون مناسبين تمامًا لثقافة جوجل. كان هذا الفريق سيكون منفصلاً إلى حد ما عن بقية موظفي جوجل، لذلك كانت هناك بعض الفسحة هناك. ومع ذلك، فإن موظفي جوجل الذين سيتعاملون معهم سيكونون من كبار المسؤولين التنفيذيين لدينا، لذلك كانوا بحاجة إلى تقديم أنفسهم بطريقة معينة وتبني ما نشير إليه داخليًا باسم عقلية جوجل، والتي هي في صميم ثقافة الشركة.

كونك تتمتع بعقلية جوجل Googley هو شيء تحدثنا عنه يوميًا في العمل. تضمن ذلك نوعًا معينًا من الحل الإبداعي للمشاكل بطريقة تعاونية وطموحة وتحليلية للغاية مع الحفاظ على تواضعك وعدم أخذ نفسك على محمل الجد. يتطلب الأمر

مزيحًا نادرًا من الخبرة العليا والافتقار إلى الأنا لتحقيق هذا التوازن. قليل من الناس يمكنهم القيام بكل الأمرين بشكل جيد. كانت الخبرة التقنية لهذا الفريق عالية. ما كنت بحاجة إلى القيام به هو معرفة من يمكنه الارتقاء إلى الثقافة المبتكرة لشركة جوجل وتعليمهم التحول من كونهم فريقًا يتبع الأوامر فقط إلى فريق مبدع يمكنه إعادة اختراع ثقافة فريقهم معي.

توسيع مجموعة مهاراتك

كانت الاجتماعات الأولى مع قيادة فريق الطيران رسمية للغاية، مع عروض تقديمية قوية PowerPoint (والتي لا يسمح بها حتى في اجتماعات جوجل الداخلية!) وخطة عمل استندت إلى التسلسل الهرمي الذي لم يتناسب مع هيكلنا والإدارة المسطحة المبتكرة الخاصة بنا. لم يكن هناك شيء مبتكر أو استباقي في خطتهم من البداية. كنت أعرف أننا بحاجة إلى إنشاء شيء يعكس بشكل فريد قيمة جوجل ووتيرة نموها. كان من دواعي سروري أن أشاهد عددًا قليلًا منهم وهم يرفعون رؤوسهم ويلتقطون حقًا الرؤية لإنشاء نهج ثوري للسفر التنفيذي والبدء في العصف الذهني للأفكار معي حول كيفية إضفاء المزيد من الكفاءة والمرح في عملهم. من ناحية أخرى، أصبح بعضهم على الفور غير مرتاحين، ودفاعيين عن عاداتهم القديمة، ومن الواضح أنهم غير مرتاحين للتجريب.

كان من المؤلم بالنسبة لي أن أضطر إلى تقديم توصيات بشأن من يجب أن أتركه يرحل لأول مرة في حياتي المهنية، لكنني كنت أعرف في قلبي أن هؤلاء الموظفين لن يكونوا سعداء في هذه البيئة الجديدة وسوف يزدهرون إذا منحوا الفرصة للعثور

على فريق أكثر تقليدية. كان هذا صراعًا، لكن انتهى بي الأمر مع فريق صغير وأساسي من الشركاء للعمل معي على الخطوات التالية لتقييم الأسطول وتحديد أي من الطائرات الثلاث كانت تستحق نفقات الاحتفاظ بها.

بعد تحليل طويل مع الفريق والنظر في حالات الاستخدام وتكلفة تشغيل كل منها، أوصيت ببيع واحدة من أصغر الطائرات، والحفاظ على أكبرها على المدى الطويل، والحفاظ على الطائرة الثانية الأصغر حجمًا لبضع سنوات حتى زادت تكاليف الصيانة مع تقدم العمر. ثم احتجت إلى كتابة سياسة استخدام جوجل للطائرات النفاثة لتحديد من الذي يجب عليه استخدام الطائرة، ومتى، ولأي أغراض.

كنت بحاجة إلى إنشاء صيغة لتقييم الطلبات المتضاربة في المواعيد وضمان إعطاء الأولوية دائمًا للاستخدامات الأكثر أهمية، وهذا لا يتوقف دائمًا على أقدمية شخص ما. كانت هناك أوقات كان فيها لدى مسؤول تنفيذي أصغر مكانة ضرورة استخدام الطائرة أقوى بكثير من مسؤول تنفيذي آخر أكبر مكانة. أنا شخصيًا امتلكت قرار منح هذه الموافقة والعملية التشغيلية للسنوات القليلة الأولى بعد الاستحواذ.

قمت بإنشاء مبادئ توجيهية شفافة ومنشورة بشكل واضح، وقضيت وقتًا إضافيًا في شرح عمليات التفكير في كل مرة وافقت فيها على طلب أو رفضته لضمان اتباع نهج تعاوني أدى إلى شعور كل مسؤول تنفيذي بالتقدير والفهم. دربت مساعديهم التنفيذيين على السياسات حتى يتمكنوا من المساعدة في الترويج للموارد المناسبة من

المراحل المبكرة للتخطيط وتقديم أفضل الحجج للطائرة في كل مرة. كما حرصت على أن أقدم دائمًا لكل مسؤول تنفيذي حلًا بديلًا فعليًا يحترم أهمية عمله ويعكس كيف تحتاج جوجل إلى إنفاق مواردها في ذلك الوقت. هذا النهج الدقيق تجنب أي ألعاب قوة أو سوء فهم غير ضروري.

لم أكن لأتمكن من النجاح في هذا المشروع لو لم أكن قد أمضيت سنوات في بناء علاقات ثقة مع هؤلاء المديرين التنفيذيين من خلال فهمي المفصل لاستراتيجية جوجل الأساسية وأولوياتها ومخرجاتها للمساهمين. أمضيت سنوات في بناء علاقات ثقة وثيقة معهم. فقط مع وضع هذا الأساس أصبح بإمكانني إدارة خدماتنا لهؤلاء المديرين التنفيذيين بطريقة تدعمهم حتى عندما اضطررت إلى إخبارهم بعدم إمكانية الاستجابة لطلباتهم.

يمكن تلخيص الوصف الوظيفي لمعظم مسيرتي المهنية بهذه الطريقة: كانت وظيفتي هي رفض طلبات الآخرين وفي نفس الوقت إشعارهم بأن كل شيء على ما يرام. كان هذا هو الفن.

ومن الأخطاء الشائعة ألا نرى سوى قيمة النمو في المشاريع التي تبدو براقية أو تقبع بقوة في دائرة الضوء. جاءت معظم خطوات النمو في مسيرتي المهنية من خلال القيام بمشاريع لم يرغب أي شخص آخر في القيام بها. تضمنت إدارة طيران جوجل الكثير من الليالي المتأخرة لدراسة سياسات اتحاد الطيران الأمريكي FAA حتى أتمكن من التأكد من أننا كنا ممثلين للوائح المنظمة، والتحدث مع محاميي شنون الطيران، البحث عن التأثيرات الضريبية للشركة والمديرين التنفيذيين

لدينا، والمساعدة في مبادلة الطائرة في اللحظة الأخيرة بسبب أولويات الشركة المتغيرة. كانت هذه وظيفة بدوام كامل وكان علي معرفة كيفية القيام بذلك بكفاءة بحيث يمكنني القيام بها كمشروع جانبي في يومي المزدحم عن آخره بالفعل. هذه المهام غير البراقة بنت سمعتي كشخص استباقي وتعاوني ولا غنى عنه لإنجاز الأشياء بالشكل الصحيح مما يصب في مصلحة الشركة. هذه الفرص متاحة على أي مستوى وظيفي عندما تبحث عنها بنشاط.

من المفري أيضًا البحث فقط عن المشاريع المثيرة الممتعة والتي تعطي الرؤية ولكنها لا تساهم على المستوى القاعدي حيث يحتاج الفريق حقًا إلى اهتمام مخصص. يمكن أن تكون الأنا أسوأ عدو لنا في التطور. التواضع هو قيمة أساسية للأشخاص المبتكرين حقًا ومن المفارقات أنه عنصر أساسي في تعلم التحدث بنفوذ.

بشكل عام، نجح هذا النهج بالنسبة لي. عندما تركز على المساهمة بأشياء ذات قيمة، حتمًا تتم ملاحظتك، وبالتالي يمكنك خلق حظك السعيد وفرصك غير المتوقعة.

أن تكون مشاركًا

جزء كبير من تعلم التحدث مع سلطة جديدة يأتي من إعادة توكيد مساهماتك، سواء في عقلك أو في عقول أولئك الذين تعمل تحت إمرتهم.

في صيف عام 2012، تمت دعوة جوجل لحضور أولمبياد لندن من قبل اللجنة الأولمبية الدولية (IOC). في حين أن إريك حضر العديد من الألعاب الأولمبية من قبل، أصبحت هذه العلاقة استراتيجية بشكل خاص للشركة في ذلك العام. كان قسم

الرياضة في يوتيوب لدينا في مفاوضات طويلة مع اللجنة الأولمبية الدولية للحصول على إذن بث المحتوى الأولمبي. يمنح نموذج البث التقليدي حقوق البث الحصري لشبكة رئيسية واحدة لكل بلد. ومع ذلك، فإن وجود شريك محتوى واحد فقط يعني أن مقدار وقت البث كان يقتصر على الرياضات الرئيسية فقط، وأن الرياضيين الآخرين لا يحظون بأي وقت بث. أردنا منهم أن يحصلوا على وقت البث الذي يستحقونه، وتقديم مرشدين إضافيين وإلهام للرياضيين الشباب في جميع أنحاء العالم في رياضات أكثر تنوعاً.

يمكن لشركة جوجل أخذ المحتوى الذي لم تقم الشبكات ببثه على نطاق واسع وإتاحته عبر الإنترنت. وهذا من شأنه أن يحمي عقودهم الحالية وكذلك توسيع جمهورهم وجذب المشاهدين الأصغر سناً الذين كانوا يبتعدون عن تجارب مشاهدة التلفزيون التقليدية. اللجنة الأولمبية الدولية بطيئة في التكيف مع نماذج الأعمال الأحدث، لذلك استمرت محادثاتنا عبر الدورتين الأولمبيتين التاليتين، في سوتشي، روسيا، وسيول، كوريا أيضاً. كان هذا مشروعاً مرحباً به بالنسبة لي نظراً لهوسي طوال حياتي بالألعاب الأولمبية والرياضيين المذهلين الذين تنافسوا فيها.

كانت تجربة حضور الألعاب الأولمبية لأول مرة محيرة. لحسن الحظ، تمتعت بالبصيرة للوصول قبل بضعة أيام من الفريق لاختبار كيفية عمل الشارات والتصاريح الأمنية. يبدو أن كل ملعب وحدث وغرفة تتطلب شارة تفويض مختلفة. منحتني اللجنة الأولمبية الدولية أدنى شارة وصول خاص ممكنة، مما يعني أنني لم أتمكن من دخول معظم

الغرف التي ستعقد فيها الاجتماعات مع جوجل واللجنة الأولمبية، وبالتالي لم أتمكن من القيام بالمهمة التي أرسلتني الشركة إلى الجانب الآخر من العالم للقيام بها. لن أتمكن من استخدام خدمات النقل الأولمبية بين الملاعب والمقرات أو الدخول إلى غرف الاجتماعات من أجل دفع تعاوننا، وكان الأمر متروكًا لي للعثور على حل بديل.

أدركت بسرعة أنني بحاجة إلى جعل كارين، منسقة الشؤون اللوجستية لكبار الشخصيات في اللجنة الأولمبية الدولية، أفضل صديقة لدي. لم أتمكن من إقناعها بمنحي حق الوصول الكامل، لكنها أعطتني ما يكفي للسماح لي باستخدام خدمة السيارات التنفيذية الحصرية، حتى أتمكن من الركوب مع الفريق ومراجعة الإحاطات قبل كل اجتماع وكذلك الدخول إلى المناطق المؤمنة داخل المقرات التي كانت تعقد فيها الاجتماعات. بيد أنها لم تسمح لي بالجلوس. حرفيًا. لم يسمح لي بمقعد في أي ملعب أو مساحة فعاليات أو قاعة اجتماعات. كان الأمر محرجًا بشكل مضحك، لكن على الأقل يمكنني القيام بعملتي. وكنت في دورة الألعاب الأولمبية، بحق السماء! لم يكن عملاً سهلاً، لكنني أحببت كل ثانية منه. في كل مرة كنت أستيقظ مبكرًا لاختبار طرق التنقل التي سنحتاج إلى اتخاذها لأن لكل موقع إجراءات دخول وإجراءات أمنية خاصة به، وأحيانًا يمكن أن يستغرق الأمر ساعة كاملة، والتي لم تكن نملك إضاعتها في جدولنا المزدحم.

في المساء، كنت ألتقي بقيادة فريق YouTube Sports لمراجعة أهم نقاط اجتماعات ذلك اليوم، ثم نقوم بإنشاء إحاطات متابعة ووضع وتنظيم

بنود العمل لكل منها. كان هذا يستمر حتى وقت متأخر من الليل، ثم كنا ننام لبضع ساعات قبل القيام بذلك مرة أخرى. عندما انتهيت من كل مهامي، كنت محظوظة بفضل كرم إريك الشخصي أن أكون قادرة على البقاء بضعة أيام في لندن وحضور العديد من الألعاب الأولمبية حتى أتمكن أخيرًا من الحصول على مقعد ومشاهدة أعظم الرياضيين في العالم بنفسني.

الشجاعة المرنة

كنت في حالة ذهول من مدى روعة هؤلاء الرياضيين ومع ذلك كيف كانت بداياتهم وحياتهم الأسرية الطبيعية في كثير من الأحيان. كان عليهم أن يتعلموا في سن مبكرة جدًا أن يمتلكوا زمام أمورهم وخبرتهم كرياضيين من النخبة. جلست وشاهدت حرارة منافسات ألعاب السباحة بجوار عائلات هؤلاء الرياضيين، الذين سكبوا بوضوح قلوبهم وأرواحهم في دعمهم.

جلست في الصف خلف والدي ريبان لوكتي (2) وهو يضيف المزيد من الميداليات إلى مجموعته ليصبح ثاني أكثر سباح حصولاً على الميداليات في التاريخ.

جلست أيضًا بجانب عائلة سباح ياباني لم تكن لديه فرصة للفوز بميدالية ولكنه حقق حلمه بأن يصبح رياضيًا أولمبيًا. كعائلة، ضحوا بالكثير والكثير سعيًا وراء هذه المهمة التي تبدو مستحيلة. كان الرياضيون أنفسهم قد فقدوا النوم، وضحوا بشيكات الرواتب، وحافظوا على وجبات غذائية صارمة، واستمتعوا بوقت قصير مع الأصدقاء، وأدوا بلا كلل مرارًا وتكرارًا بحثًا عن الكمال والتحسينات الدقيقة التي يمكن أن تعني الفرق بين

الفوز والخسارة على المسرح العالمي.

استمتعت بالتحدث إلى عائلات هؤلاء الرياضيين بقدر ما استمتعت بمشاهدة مايكل فيلبس يسبح فيما كان آنذاك منافسته الوداعية ويحطم الرقم القياسي للميداليات على الإطلاق. أكثر ما أدهشني في كل قصص هؤلاء الرياضيين هو كيف تعاملوا جميعًا مع إخفاقات ونكسات لا يمكن التغلب عليها على ما يبدو. عانوا جميعًا من إصابات كبيرة، وفقدان المدربين، وصراعات مع التمويل، وأشياء أخرى كان من الممكن أن تبعدهم تمامًا عن أحلامهم. لكنهم جميعًا قاتلوا بعناد لجعل أحلامهم حقيقة واقعة على الرغم من كل الصعاب ليصبحوا أبطالاً.

تعلمت أن هناك العديد من التشابهات بين النجاح الرياضي ونجاح الأعمال؛ أولاً: يجب أن تكون جريئًا بما يكفي لتجروا على الحلم برفع اسمك تحت الأضواء في الملعب أو على باب مكتب الرئيس التنفيذي. ثانيًا: يجب أن تكون عنيذًا بما يكفي لعدم الاستسلام عندما تعاني من إصابة أو نفاد التمويل وعدم الاستماع إلى منتقديك. ثالثًا: يجب أن تكون متواضعًا بما يكفي لتكون قادرًا على الاستماع إلى المدربين والموجهين الحكماء الذين يتحدثونك للارتقاء إلى مستوى أعلى من العظمة عندما تكون بالفعل أفضل من 99 في المائة من المنافسين. والأهم من ذلك، تحتاج إلى أن تأتي بوصلتك وثقتك بنفسك من مكان عميق داخل نفسك دون الحاجة إلى التحقق من صحة قناعاتك من الآخرين. سألت مؤخرًا زميلًا لي وهو لاعب كرة قدم محترف في المملكة المتحدة كيف يكون الحال عندما يرتدي الناس القميص الذي يحمل اسمه، وما هو شعوره عند الذهاب إلى الاستاد والمشجعون

يهتفون باسمه عندما يخطو إلى أرضية الملعب. أجاب بحكمة أنه لا يمكنك السماح لذلك بالتأثير عليك. إذا قمت بذلك، فمن المحتمل أن تتأثر عندما يصرخ الملعب بأكمله غاضبًا لارتكابك خطأ أو تفويت تسديدة. ارتكبت نصيبي العادل من الأخطاء المهنية في العمل وغالبًا أمام مجموعة من الأشخاص الأقوياء جدًا والأعلى مرتبة مني بكثير، لكنني لم أتعرض لصيحات الاستهجان أبدًا. هل يمكنك أن تتخيل التعرض لصيحات الاستهجان من قبل عشرات الآلاف من الناس؟ إنه محق بالطبع. لو كانت قيمتي الذاتية مرتبطة بأراء الآخرين والتحقق من صحتها، لما تمكنت أبدًا من البقاء لفترة كافية لتجاوز توقعاتهم لاحقًا.

نفس الأشخاص الذين يهتفون لك في يوم من الأيام يمكن أن يعوقوك في اليوم التالي عندما ترتكب خطأ، على الرغم من أن الأخطاء جزء ضروري من تعلمك وتطورك. اضطررت إلى المراهنة على نفسي، والتحقق الذاتي من صلاحية ما أقوم به بينما أواصل التعلم، وقياس تقدمي داخليًا. إنه تحدٍّ أن تكون لدي عقلية هذا البطل، لكنني أحاول البقاء في هذه المنطقة بقدر ما أستطيع.

أود القول إن مساهماتي المهنية والعملية خلال تلك التجربة الأولمبية الأولى في لندن كانت رائعة، لكن الحقيقة هي أنني تعلمت الكثير من الأشياء بالطريقة الصعبة من خلال الكثير من الوقت والطاقة الضائعة وبأقدام متعبة. كان هناك الكثير من الأشياء التي لم أكن مستعدة لها ولم أكن أتوقعها. وبصراحة، لم أستطع تعلمها بأي طريقة أخرى. كان علي فقط أن أظهر وأكافح من خلالها.

حاولت تركيز إحباطاتي بشكل مثمر وتكريس

الوقت أثناء وجودي في دورة الألعاب الأولمبية لبناء صداقات قوية للغاية مع صناع القرار الرئيسيين بالإضافة إلى تعلم كيفية التنقل بين أساليب السياسة والطرق القديمة التي تم بها إنجاز الأعمال هناك. أضعت الكثير من الوقت في البقاء حبيسة خارج أبواب مقر البطولة، لكنني اكتشفت دائمًا طرقًا لإنجاز مهماتي خلاف ذلك. والأهم من ذلك، اكتشفت ما يجب أن أطلبه حتى أتمكن من أن أكون أكثر فاعلية في المرة القادمة. كانت هذه التحديات مماثلة لتقدمي الوظيفي بأكمله.

عندما ذهبنا إلى الألعاب الأولمبية في روسيا وكوريا الجنوبية للقيام بكل شيء مرة أخرى، كنت أعرف بالضبط نوع الشارات الأمنية التي نحتاجها، وما هي تذاكر المباريات التي أحتاجها وطلبها مقدمًا، وأفضل الأماكن لفريقنا لتنسيق "دردشات الردهة" مع قادة العالم والمشاهير وكبار الشخصيات بحيث كنا دائمًا في المكان الصحيح والوقت المناسب. استغرق ذلك سنوات من التجربة وبناء العلاقات للوصول إلى النتيجة المثالية.

هناك قواسم مشتركة أكثر من الاختلافات بين الرياضيين وكبار الرؤساء التنفيذيين والأبطال من أي نوع. إنهم جميعًا يتعلمون امتلاك قوتهم خطوة بخطوة وسطرًا بسطر من خلال المخاطرة المحسوبة، وتحدي الإحراج، ودفع حدود قدراتهم باستمرار. هذه هي الطريقة التي تصبح بها قوة طاغية. هذه هي الطريقة التي تتحدث بها وكأنك تتمتع بالنفوذ بمجرد دخولك الغرفة.

التعاون المؤثر

أفضل طريقة للاستثمار في نفسك هي الاستفادة الكاملة من الفرص المتاحة للعمل في مشاريع

تعاونية، بغض النظر عن مدى صغرها. تبني هذه المشاريع المهارات والعلاقات عبر المؤسسة. دهشت كيف سمح لي تولي مشاريع صغيرة وغير مهمة ظاهريًا ببناء علاقات توفر فرضًا لتغيير مسيرتي المهنية طوال الطريق. هذا هو النمط الذي كرر نفسه مرارًا وتكرارًا عبر مسيرتي المهنية.

خلال سنتي الأولى في جوجل، أدركت بسرعة أن الطريقة الوحيدة التي سأكون بها فعالة حقًا في عملي في الشركة هي إذا بنيت علاقات تتجاوز فريقتي الأساسي. كانت العلاقات جزءًا كبيرًا من كيفية إنجاز الأمور في جوجل قبل أن يكون لدينا جميع الإجراءات والأنظمة الموثقة الموجودة اليوم. قررت أنني بحاجة إلى العمل على مشروع متعدد الوظائف لبناء شبكتي ومهاراتي في إدارة المشاريع.

أن تصبح مراقب المهام

قررت ماريسا وشيريل ساندبرغ، بينما كانتا لا تزالان مديرتين تنفيذيتين في جوجل، استضافة أول حديث Women@Google على الإطلاق، والذي سيصبح سلسلة لقاءات مستمرة في الشركة. كانت هذه طريقة بالنسبة لهن لتأسيس قيادتهن الفكرية داخل الشركة وخارجها كمديرات تنفيذيات وخلق حوار حول القضايا الهامة. الإصدار الأول كان مع جين فوندا وغلوريا شتاينم. رفعت يدي على الفور لأخذ زمام المبادرة. لم يكن لدي أي فكرة عن كيفية القيام بذلك ولم يكن لدي أي وقت فراغ على الإطلاق للقيام بذلك، لكنني أدركت أن هذه كانت فرصة لتعلم كيفية القيام بالأمر بعد أشهر من الكفاح من أجل العمل بفعالية بمفردي في جوجل.

وطئت بطريق الخطأ بعض أصابع القدم قبل أن أكتشف أن هناك فريقًا من موظفي جوجل

المتطوعين الذين استضافوا محادثات مع المؤلفين والمشاهير والعلماء والمزيد في Talks@Google. أرشدوني خلال استضافة أول حدث لي، وجميع التعقيدات التي ينطوي عليها تنسيق الضيوف الخارجيين، والأمن، والإعلان، وشراء الكتب، وفريق التصوير.

كان اللقاء ناجحًا بكل المعاني. تم ترسيخ مكانة ماريسا وشيريل بنجاح كقائدتين فكريتين، وتم إنجاز مهمتي المتمثلة في تكوين بعض الصداقات عبر العديد من الفرق في الشركة والحصول على بعض الموارد للاتصال بها لمشاريع ضخمة في المستقبل.

انضمت إلى فريق Talks@Google كواحدة من الأعضاء العشرة الأصليين وشاركت به طوال السنوات الاثنتي عشرة التي قضيتها في الشركة. من خلال هذا المشروع الجانبي، تعلمت كيفية إدارة كل جانب من جوانب إنتاج الفعاليات الحية الكبرى وارتكبت عددًا لا يحصى من الأخطاء في الطريق نحو إتقان العملية. بعض نجاحاتنا المبكرة في استضافة هذه المحادثات جعلتني أتحوّل وأتعلّم بسرعة من بعض الأخطاء اللوجستية.

بعد حديث شهير للغاية استضافته مع المذيع الكوميدي كونا أوبراين، مما أدى إلى فيضان من أكثر من ألف موظف متلهف اصطفوا لساعات خارج ساحة الفعالية على أمل الحصول على واحد من بضع مئات من المقاعد في الداخل، عملت مع فريق الاتصالات الداخلية لإنشاء أنظمة لإدارة الفعاليات ذات الطلب المرتفع دون إضاعة وقت الموظفين المكلف للغاية. قمت بإعداد نظام يانصيب للحصول على مقعد حضور اللقاء، ثم بالتعاون مع فريق

YouTube لدينا، أنشأنا خيار البث عبر الإنترنت حتى يتمكن أولئك الذين لم يحصلوا على مقعد أن يشاهدوا اللقاء من مكاتبهم وحتى يتمكن من بث هذه الأحداث الحصرية مجانًا لمستخدمينا.

على مدى العقد التالي، قمت شخصيًا بتنظيم واستضافة المحادثات على مستوى الشركة لباراك أوباما، وتينا فاي، وهيلاري كلينتون، وستيفن كولبيرت. أصبح هذا أحد الامتيازات المفضلة لدي للعمل في جوجل وطريقتي الأكثر فعالية لبناء شبكتي عبر الشركة. ألهمني تعرضي المتكرر والمباشر لبعض الأشخاص الأكثر نفوذًا في العالم، وكل ذلك بينما أوفر الفرص لنفسي وللشركة أيضًا.

كانت أكثر هذه الفعاليات التي لا تنسى عندما استضافنا سلسلة من المحادثات التي أجراها المرشحون الرئاسيون خلال انتخابات عام 2008، والتي نشرناها بعد ذلك على قناتنا Talks@Google على يوتيوب حتى يتمكن الناخبون في جميع أنحاء الولايات المتحدة من المشاهدة والاطلاع عليها. تمت مقابلة المرشحين: باراك أوباما، هيلاري كلينتون، وجون ماكين بشكل فردي مع إريك على خشبة المسرح. قمت بتنسيق عمليات تفتيش رجال الخدمة السرية للمكان مقدمًا، وشعرت بسعادة غامرة لأنني تمكنت من إعطاء السيناتور أوباما شخصيًا جولة سريعة في الشركة وتعريفه بثقافة عملنا الفريدة قبل أن يعتلي المنصة.

كانت هذه الجهود التعاونية مفيدة لي بشكل شخصي وقدمت فرضًا لنجاح الشركة لسنوات قادمة بطرق غير متوقعة.

عندما انتخب باراك أوباما رئيسًا للولايات المتحدة، بدأت مكاتبنا في التنسيق والاجتماع

بانتظام. لن أنسى أبداً اليوم الذي ذهبت فيه أنا وإريك إلى البيت الأبيض، بعد عدة سنوات من استضافة أوباما لأول مرة في جوجل، لعقد اجتماعات سياسية وبناء العلاقات.

كانت التجربة تمامًا كما ترى في الأفلام. تم تفتيش سيارتنا عند نقطة التفتيش الأمنية، ومررنا بعدة محطات فحص خارج المبنى قبل أن يتم إنزالنا. تم إعطاؤنا شارات أمان تم ترميزها بألوان مستوى التصريح الأمني لدينا ثم مشينا إلى مكتب الاستقبال.

كانت وظيفة الاستقبال في المكتب الرئيسي للجناح الغربي في ذلك اليوم امرأة صماء يرافقها مترجم فوري شارك معها في الرد على الهواتف والتعامل مع المديرين التنفيذيين وكبار الشخصيات. أحببت مشاهدة الطريقة التي عملا بها معًا، متزامنة تمامًا. كنت مشتتة - ظللت أنظر حولي في الردهة محاولة تذوق كل تفاصيل هذه التجربة الفريدة - شعرت بالحرج من أن أكون آخر من وقف على قدميه قبل أن يخرج تشارلز أمير ويلز من الجناح الغربي عابراً من الباب المجاور لي. كنا التاليين.

بعد الاجتماع مع السكرتيرة الشخصية للرئيس أوباما، فيريال غوفاشيري، سألتني بلطف عما إذا كنت أرغب في الذهاب إلى المكتب البيضاوي. بالطبع أرغب! لن أنسى أبداً دخول المكتب البيضاوي أو الشعور بسجاده الفخمة ذات اللون السكري. لمست مكتب أوباما وشعرت بالتاريخ الذي صنع في تلك الغرفة. كان المكتب هدية من الملكة فيكتوريا في عام 1880 إلى الرئيس رذرفورد ب. هايز وكان قد استخدم من قبل الرئيس جون

كينيدي وجيمي كارتر كذلك. كامرأة أمريكية ولدت حرفيًا في قاعدة للقوات الجوية الأمريكية، كانت هذه لحظة ذات دلالة هائلة.

تناولت الغداء في المكتب البيضاوي الخارجي، على بعد قدمين فقط خارج تلك الغرفة، مع موظفي أوباما. جعلتني تلك اللحظة أفكر في كيف يمكن للأشياء التي تبدو صغيرة، إذا كنت على استعداد للعمل، أن تؤهلك للانضمام إلى ثوار الفكر والقادة في العالم.

الكثير من الناس يشتمون انتباههم عن طريق الألقاب الفاخرة وما يبدو أنها مشاريع مرموقة للغاية وينسون لعب اللعبة الطويلة. لدي الكثير من الأصدقاء الذين جاءت فرص الإنجاز الكبيرة في حياتهم المهنية من شخص أمضوا معه فترة تدريب قبل عقد من الزمان. استثمر في علاقاتك وقم بمد شبكتك على نطاق واسع من خلال التعرف على أكبر عدد ممكن من الأشخاص والمهارات.

بمجرد أن يكون لديك مهارات متعددة الوظائف بقوة في حزام الأدوات الخاص بك، فإن المسار السريع للترقية وبناء علاقات رفيعة المستوى هو العثور على فرص حيث يمكنك الشراكة مع مسؤول تنفيذي يفوقك بمستوى أو اثنين في مشروع لم يقيم به أي منكما من قبل. هذه هي الطريقة التي تصبح بها جزءًا أساسيًا من التحكم في المهمة. هذا يضع كلا منكما في ملعب أكثر توازنًا ويزيل الحواجز التي كانت ستوجد بشكل طبيعي بين مسؤولياتكما. من الضروري أيضًا أن تظل متواضعًا وقابلًا للتعلم وتعاونيًا، أو يمكنك عن غير قصد الحد من إمكانات النمو الخاصة بك وإبعاد الأشخاص الذين تحاول بناء علاقة من الاحترام المتبادل

الاتحاد عبر أحداث الاضطراب

في عام 2012، أراد إريك القيام بأمر ثوري بعض الشيء بينما كنا في المراحل المبكرة من أدوارنا التي تم إنشاؤها حديثًا في جوجل - هو كرئيس تنفيذي وأنا كرئيسة للشؤون التنفيذية. انتهزت الفرصة للتعاون في مشروع سيكون جديدًا لكلينا على حد سواء وسيسمح لنا بمشاركة الأفكار والعصف الذهني معًا. كانت فرصة نادرة.

أراد إريك تنظيم مؤتمر لا يشبه أي مؤتمر آخر. أمضى أكثر من عشرين عامًا من حياته المهنية في حضور نفس المؤتمرات مع "نفس المجموعة من الرجال البيض المسنين، الذين يقولون نفس الأشياء"، عامًا بعد عام. تصورنا مؤتمرًا حيث يمكن للخبراء من جميع الصناعات والأشخاص الأكثر نفوذًا في العالم الاجتماع ومناقشة الأفكار دون أي أجندة سوى وجود الأشخاص الأذكى الذين يتواصلون مع أذكى مثلهم على أمل أن تتبع المشاريع المغيرة للعالم بشكل تلقائي هذه العلاقات التي تم تشكيلها حديثًا.

أصبح هذا حدثًا سنويًا. دعا إريك خمسة من أقرب زملائه للمشاركة في استضافة الحدث معه واختيار الحضور. وكان من بين الحضور أفضل الأشخاص في العالم وأكثرهم تأثيرًا من مجموعة متنوعة من الصناعات، بما في ذلك الصحفيون والمؤلفون ورؤساء الدول والاقتصاديون والعلماء والمصورون والفنانون والموسيقيون وصانعو الأفلام، وجميعهم حصلوا على أعلى الجوائز المقدمة في مجالات تخصصهم.

في جلسات المؤتمر، كنا نناقش الأحداث الجارية،

ونناقش السياسات العالمية، والأهم من ذلك، صياغة خطط جديدة متعددة التخصصات لم تكن لتحدث لولا ذلك. ومن شأن هذه الروابط أن تؤدي إلى مشاريع تعاونية من أجل الصالح العام لسنوات قادمة. في حين أن هذا كان مشروعًا هائلًا وضعناه معًا، إلا أنه استحق الساعات الطويلة والإجهد لما أتاحه لنا من فرص لخلق شيء يمكن أن يؤثر على العالم للأفضل.

استغرق جميع حدث مثل هذا من الصفر قدرًا هائلًا من الوقت، ومهارات إدارة المشاريع، والصبر من فريقتي بأكمله. في السنة الأولى، قمنا بتعيين منسقة للفعالية كانت قد نظمت مؤتمرًا خارجيًا كان إريك يحضره في كثير من الأحيان في الماضي. كان معجبًا للغاية بقدراتها التنظيمية. أحضرناها كمورد لتنفيذ رؤيته لـ "مؤتمر غير تقليدي" عصري.

كنت متحمسة حقًا للعمل معها والتعلم من خبرتها وقيادتها ضمن مجموعة مهارات مؤتمرات النخبة. لسوء الحظ، لم تكن مناسبة لثقافتنا ولفريقنا بشكل جيد منذ البداية، ونتج عن هذا الكثير من التوتر والإحباط لجميع المعنيين. لقد جاءت من ثقافة مؤسسية قائمة على المعلومات المنعزلة، والتسلسل الهرمي الصارم، والافتقار إلى الثقة والشفافية. جوجل متعاونة للغاية، ومفتوحة على الأفكار والاقتراحات، ومسطحة بشدة في هيكل الإدارة.

في حين أن الـ Googlers، كما يطلق على موظفي جوجل، شاركوا مستندات العصف الذهني وقوائم جهات الاتصال وأوراق تتبع إدارة المشاريع، رفضت هي مشاركة أي من منتجات عملها، وكنا دائمًا غير متزامنين. أرادت أن تكون الوحيدة التي تقدم أفكارًا إلى إريك، وذلك ليس أسلوبه في

القيادة، ولا أسلوبى. احتفظت بكل شيء بإحكام في جعبتها، مما جعل من المستحيل على أي شخص آخر المساهمة بفاعلية. شعر الفريق باستمرار بعدم الاحترام وعدم التقدير، وتضاءلت مساهماتنا.

حقق مؤتمر السنة الأولى نجاحًا كبيرًا من وجهة نظر الحاضرين، ولكن كان من الصعب علينا نحن الذين ابتكرناه معًا أن نشعر بالفخر الكامل. بالتأكيد شعرت بالارتياح لأن التوتر والصراع قد انتهى. كانت تلك التجربة بمثابة درس حقيقي في كيفية عدم إدارة مشروع يقوم على تنظيمه فريق كامل، ومدى أهمية التكيف مع ثقافة وقيم المنظمة التي تخدمها.

ومنذ ذلك الحين، أدركنا المؤتمر داخليًا، دون وجود منسق خارجي للفعاليات، وكانت تجربة التخطيط، فضلًا عن النتائج، مثل الليل والنهار. كان من الممتع جدًا أن نشعر بالثورية ليس فقط في الحدث الفريد الذي كنا ننتجه ولكن أيضًا في الطريقة التي عملنا بها جميعًا معًا.

حتى الحاضرون الذين استمتعوا بحدث السنة الأولىذكروا التحسينات المذهلة في التجربة في السنة الثانية. ويعكس عملنا أننا جميعًا نحترم ونقدر بعضنا البعض وأن مواهبنا الفردية قد أسهمت في قيمة الكل. كان من دواعي سروري العمل على هذا المؤتمر، على الرغم من أنه كان يعني العديد من الليالي المتأخرة والتخطيط الدقيق.

تشتهر معظم شركات التكنولوجيا بكونها مبتكرة بشكل منهجي بسبب عاملين رئيسيين؛ أولاً: غالبًا ما يكون لديهم مهمة ورؤية واضحة للشركة يتم توصيلها من الإدارة العليا، وثانيًا: غالبًا ما يكون لديهم قنوات غير مقيدة للأفكار التي تتدفق من

الأسفل إلى الأعلى. هذا هو السبب في أن أساليب المنسقة الخارجية قوبلت بمثل هذه المقاومة من فريق جوجل التعاوني. غالبًا ما تأتي أفضل الأفكار من أحدث الموظفين لأن لديهم ميزة النظر إلى مهمة الشركة ومخرجاتهم الخاصة دون عبء رؤية الأشياء من خلال عدسة "الطريقة التي كانت تتم بها الأمور دائمًا". يمكن أن تقدم العيون الجديدة حلولًا إبداعية ومبتكرة لا يستطيع أعضاء الفريق الأكثر خبرة تقديمها في كثير من الأحيان.

على الرغم من أن فريقنا عمل بشكل جيد، بشكل لا يصدق مع بعضه البعض لكنه لم يكن خاليًا من الإحباطات أو آلام النمو. مع تقدم السنين، أردت أن أنتقل من دوري في الإشراف على الجانب المعقد للوجستيات الفعالية إلى جانب يساهم بشكل أكبر في محتوى جدول الأعمال بالإضافة إلى تنظيم قائمة الضيوف. ركزت أولاً على تقديم أسماء الحاضرين المحتملين الذين اعتقدت أنهم يمكنهم الإسهام بشكل فريد في تحقيق هدف الحدث والذين جاؤوا من خلفيات أكثر تنوعًا من الخبرة أو الأقدمية أو الجنس أو الدين أو المنطقة؛ أردت أن أجلب الأصوات الممثلة تمثيلاً ناقصًا حاليًا إلى المحادثة والتجربة. حاولت أيضًا تقديم اقتراحات مواضيع اعتقدت أنها تحتاج إلى اهتمام عالمي.

في حين كنت أعامل دائمًا باحترام، شعرت بخيبة أمل لأنني شعرت بالإحباط من قبل بعض أعضاء مجموعة التخطيط لدينا الذين أرادوا الاحتفاظ بهذه السيطرة والبقاء بحزم داخل قائمة الضيوف والموضوعات الشخصية الخاصة بهم. اتبعت دائمًا نهجًا جماعيًا، لذلك تركت هذه الطفرات تذهب. حاولت عامًا بعد عام أن أساهم إسهامًا كبيرًا في

مهمة المؤتمر بجدول أعمال وأصوات فريدة، لكنني شعرت أنني فشلت في إحداث تأثير ذي مغزى حقيقي في ذلك المجال. أعتقد أن ثقافة السنة الأولى تغفلت في التأسيس، ولم أتمكن من كسر هذه الحواجز على الرغم من بذل قصارى جهدي.

كانت هذه تجربة نادرة بالنسبة لي في جوجل وما زلت أعتبرها فشلًا من جانبي. على مدى السنوات السبع التي ساعدت فيها في إدارة هذا الحدث، تم تقديم دعوة لثلاثة فقط من اقتراحات الحضور الخاصة بي، ولم يتم اعتماد أي من موضوعات جدول أعمالي. وهذا يعني أنني لم أصل إلى هدفي الشخصي المتمثل في تنويع التركيبة أو موضوعات الجلسات بشكل فعال، وهو ما كان جزءًا أساسيًا من بداية هذا المؤتمر. بقينا متشابهين جدًا مع المؤتمرات التي كنا نحاول استبدالها، تلك التي يتحدث فيها "نفس الرجال البيض العجائز". كانت هذه هي اللحظة الأولى التي بدأت أدرك فيها أن خطوات النمو التالية قد تحتاج إلى الحدوث خارج جوجل. استغرق الأمر خمس سنوات أخرى قبل أن أحقق هذه القفزة.

حتى مع وجود ثقافة راسخة للتعاون في الشركة، يمكن أن تكون هناك حواجز طرق غير مقصودة تحتاج إلى إزالتها بنشاط. يحتاج القادة والمساهمون الأساسيون إلى التشكيك باستمرار في ممارساتهم وسياساتهم وعاداتهم للتأكد من أنهم يزرعون، ويشجعون، ويصيفون مسارًا طبيعيًا للنجوم الصاعدة في مؤسستهم.

العائد السريع على الاستثمار للفصل السادس

ما هي الطرق التي يمكنك من خلالها الخروج عن الوصف الوظيفي التقليدي ودعوة مشاريع جديدة

متعددة التعاون؟ هل هناك طريقة لتحقيق المكسب للجانبين حيث يمكنك إزالة عبء عن كاهل فريقك أو مديرك من شأنه أن يمنحك فرصة لتنمية مهارة جديدة أو اتخاذ الريادة بطريقة مبتكرة؟ كيف يمكنك توسيع مجموعة مهاراتك وتبني عقلية البطولة التي لا تخرج عن مسارها حتى وأنت ترتكب أخطاءً خلال عملية التعلم؟ هل هناك طريقة لاكتساب المهارات أو الخبرات الهامة التي من شأنها أن تؤهلك لتصبح جزءاً من مراقبة المهمة؟ هل هناك أوجه قصور يمكنك معالجتها من خلال التفكير الإبداعي؟

لاحظ: ما هي الفرص المتاحة لك لزيادة نفوذك داخل شركتك أو صناعتك؟ كيف يمكنك التعاون مع شخص على مستوى أقدمية مختلف بطريقة ستفيدكما؟

تحكم: من هم أصحاب المصلحة الذين يمكنك التحدث إليهم هذا الأسبوع للاندماج في مشروع متعدد المهام؟

نُفذ: ضع خطة نمو موثقة مع مديرك والتي ستضعك وسط فرق ومشاريع جديدة وتساعدك على اكتساب مهارات وخبرات متعددة. سيؤدي ذلك إلى تقدم حياتك المهنية ولفت الانتباه إليك.

(1) غرفة الانتظار أو الاستراحة في ستوديوهات التصوير والمسارح (المترجم).

(2) ريبان لوكتي سباح أمريكي حصل على 12 ميدالية أولمبية. (المترجم).

الفصل السابع

التفكير الهادف

اختبرت لأول مرة قوة المخاطرة الجريئة عند العمل مع جيف بيزوس في أمازون في أوائل عام 2000، بينما لم يكن يخترع المعيار الذهبي للتجارة الإلكترونية فحسب، بل كان أيضًا يبني المركبات الفضائية حرفيًا. ومع ذلك، فقط عندما عملت في جوجل رأيت عملية إطلاق المشاريع الطموحة: رأيتها أثناء جلوسي مع فريق Google X يومًا واحدًا في الأسبوع لأكثر من عقد من الزمان ومشاهدتهم يخترعون التقنيات التي ستدعم حياتنا المستقبلية.

مقر جوجل X، الذي أعيدت تسميته الآن ببساطة إلى X، يقع في مبنى كان مركزًا للتسوق منذ عدة عقود. بدلًا من بنائه كمساحة مكتبية بتصميمات داخلية ملونة بحيوية والمصممة بخبرة كبقية مباني جوجل العالمية الأخرى، أصدر سيرجي برين تعليمات لفريق التصميم لإبقائه خاليًا وعمليًا. الجدران قليلة والهيكل يتكون من أعمدة خرسانية فقط، مع علامات الطلاء بالرش، والبنية الهندسية الأصلية، والكابلات والألياف الكهربائية المدلاة من الأسقف متروكة كما هي. إنه مكان بارد ولكنه مليء بالطاقة والحركة مثل حظيرة طائرات. هناك أسلاك ونماذج بالحجم الطبيعي، وأجزاء متناثرة، ونماذج كاملة النطاق من السيارات والليزر والكاميرات وبالونات اختبار الطقس، والحواجز غير المحددة في كل مكان تنظر إليه. تلتف السلالم عبر البهو المفتوح في وسط المبنى، وتربط جميع العلماء المجانين كما لو كانوا شخصيات أحد كتب الدكتور

سوس(1) بالأبيض والأسود. يمكنك استشعار الطاقة في المكان.

تم نقل اجتماعات فريق استراتيجية القيادة العليا من الحرم الرئيسي لشركة جوجل إلى هذا المبنى كجهد واع للتأكد من أن القيادة العليا تفتح "صفحة بيضاء" وتستعد للتفكير الابتكاري. وخيم المروءسون المباشرون لنائب الرئيس الأول، بمن فيهم أنا، خارج قاعة المؤتمرات في منطقة مفتوحة كبيرة مع طاوولات طويلة استخدمناها كمكاتب نقف إليها دون الجلوس على مقاعد. احتشدنا مثل خلية نحل طوال اليوم، وتبادلنا الأفكار، ومعرفة آخر الأخبار، والتخطيط، والتعاون. كان تغييرًا مثيرًا في الوتيرة والبيئة لدرجة أننا بدأنا في عقد اجتماع مجلس الإدارة الفصلي هناك أيضًا. هذه هي الطريقة التي حاولنا بها أن نبقي مبتكرين ومبدعين وثوريين حتى مع أفضل ممارساتنا السابقة.

أحاطتني مسيرتي المهنية بأشخاص يميلون إلى هذا النوع من تحقيق الاضطراب الثوري بالصناعة ويبحثون عنه بنشاط، وتعلمت كيف أنهم يتحملون الغموض اليومي لمحاولة إنشاء شيء غير موجود بعد، وأيضًا دورة الفشل المستمرة المطلوبة التي تدعم خطواتهم التالية.

والحقيقة هي أن نفس الصيغة التي ساعدت X على ابتكار تقنيات تغير العالم، مثل السيارات بدون سائق، يمكن تطبيقها أيضًا على حياة الأفراد والطموحات المهنية. قال مالكولم إكس قولته الشهيرة: إن "المستقبل ينتمي إلى أولئك الذين يستعدون له اليوم"، بينما كان يتحدث على وجه التحديد عن الحقوق المدنية في الولايات المتحدة في عام 1962، يمكن تطبيق هذا المبدأ على نطاق

واسع. إذا كنا نريد مستقبلاً يوفر فرصاً استثنائية، فنحن بحاجة إلى اتخاذ إجراءات مبكرة بدلاً من قبول الطريق السهل. غالباً ما لا تأتي هذه الفرص المستقبلية دون اتخاذ إجراء حاسم في وقت مبكر. تعلمت في وقت مبكر أنني لا أستطيع الانتظار بشكل سلبي للحصول على فرص لتحقيق أحلامي. كان علي أن أوهل للحصول على مقعد على طاولات المستقبل من خلال القيام بالعمل الأساسي اليوم للتعلم واكتساب الخبرة اللازمة للمساهمة على هذا المستوى. أحد الجوانب التي لا يمكن تجنبها في عملية التأهيل هذه هو الفشل.

خلال عقدين من العمل في أمازون وجوجل، رأيت مراراً وتكراراً أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية لتحديد فرصنا المستقبلية الخاصة عبر المشاريع الطموحة:

- كن متعلقاً لا نهائياً.

- السعي وراء الأشياء التي تجعلك متحمساً بشكل غير مريح.

- قم برهانات كبيرة مبكراً.

أكبر مؤشر على النجاح في المستقبل هو استعداد المرء للتعلم والتجربة والفشل والتكرار حتى يتمكن من إنتاج التأثير المطلوب بشكل متوقع. إن التحدي المتمثل في تعلم مهارات جديدة وإتقانها هو مكافأة في حد ذاته، ولكنه يؤهلنا أيضاً لتحقيق إنجازات أعلى في المرة القادمة.

لطالما كانت فلسفة عملي هي أن وظيفتي يجب أن تعطيني الكثير بقدر ما أعطيه لها. وهذا معيار مرتفع بالتأكيد! ما أقدمه من حيث الوقت والجهد والمخاطرة يجب أن يكافأ بالتعلم والمهارة والنمو وتمكين التقدم. السر هو أنه كان علي أن أتولى المسؤولية وأطالب بهذا التبادل. لم يحدث ذلك

تلقائيًا أو سلبيًا. الأمر متروك لي لمعرفة ما أريد أن أتعلمه ومن أريد أن أصبح ثم السعي وراء تحقيقه.

كن متعلقًا لا نهائيًا

ليس من قبيل المصادفة أن جيف هو واحد من أنجح الرؤساء التنفيذيين في عصرنا. نعم، لديه موهبة طبيعية مذهلة وذكاء ودافع. ما يميزه هي الطريقة التي يرفع بها هذه القدرات. عندما عملت في أمازون، نظمت له معتكفًا للتفكير لمدة أسبوع كل ثلاثة أشهر. كانت هذه ممارسة يتبعها منذ فترة طويلة قبل وصولي. كان يذهب إلى فندق قريب ويحبس نفسه بعيدًا عن روتينه المعتاد وموظفيه وعائلته. قضى الأيام القليلة الأولى في حرمان نفسه من التأثيرات الخارجية مثل الصحف أو الكتب أو التلفزيون أو الناس.

شرح لي جيف أنه بحاجة إلى استقطاع فترة من الوقت لتصفية ذهنه من الفوضى والضوضاء قبل أن يتمكن من فتح مساحة في ذهنه لدخول الأفكار المبتكرة. كان الملل جزءًا أساسيًا من عملياته الإبداعية. الأشياء الوحيدة التي أحضرها معه كانت دفاتر ملاحظات فارغة وقلما. النصف الثاني من الأسبوع قضاه في ملء دفتر الملاحظات بأفكار حرة التدفق وغير محررة. سيعود إلى المكتب في الأسبوع التالي مع دفاتر ملاحظات مليئة بالأفكار والاستراتيجيات المغيرة للصناعة التي سنقضي الربع التالي في تنفيذها.

الشيء اللافت للنظر هو أن جيف غالبًا ما ذهب في هذه الخلوات خلال لحظات النمو الأكثر أهمية في الشركة، عندما كان الآخرون يميلون إلى مضاعفة ساعات عملهم في المكتب وغرف المؤتمرات، كان جيف حكيماً بما فيه الكفاية لمعرفة أن أعظم أصوله

هو عقله، وكان بحاجة إلى إيجاد مساحة يمكنه خلالها الاستفادة الكاملة من قوته الداخلية وبراعته. عندما عاد إلى المكتب، كانت إنتاجيته دائمًا في أعلى مستوياتها على الإطلاق، وكان ذلك الأداء النشط هو أفضل تعويض عن الساعات التي قضاها بعيدًا عن المكتب.

حتى الآن، بعد ما يقرب من عقدين من الزمان، أبتسم عندما أشاهد أمازون تطلق أشياء ولدت في تلك الخلوات التأملية منذ فترة طويلة، وهي أفكار سجد بذرتها موثقة في تلك الدفاتر.

قمت بتنفيذ نسختي الخاصة من معتكف التفكير عبر مراحل مختلفة من حياتي المهنية. في سنواتي الأولى، لم يكن من المعقول أن أتوقع من الشركة أن تمنحني إجازة لمدة أسبوع كل ثلاثة أشهر لمجرد التفكير. في الحقيقة، في المراحل المبكرة من حياتي المهنية، نادرًا ما كنت أخذ استراحة غداء لنفسني، لكن هذا كان خطأ قصير النظر. أدركت أخيرًا أن التوازن والعناية بنفسني كانا أفضل طريقة لضمان بقائي أصلاً قيماً للشركة.

أحد أعظم الدروس التي تعلمتها من العمل مع ماريسا، بينما كنا نعمل في المتوسط 100-130 ساعة في الأسبوع، كان التركيز على ما أسمته "العثور على إيقاعك". وقالت إنها ستسأل بنشاط رؤوسها المباشرين عما يحتاجون إليه حتى لا يشعروا بالاستياء من عبء عملهم الشاق. على سبيل المثال، كانت إحدى الرؤوس المباشرين تحت إمرة ماريسا أمًا لثلاثة أطفال صغار. لم تمنع في إدارة مشروع مهم في بنغالور يتطلب منها عقد اجتماعات فيديو منتظمة في الساعة الثانية صباحًا طالما أنها تستطيع تناول العشاء وقضاء وقت النوم

مع أطفالها أولاً. قدرت ماريسا كونها أمًا نشطة لأطفالها وتدير أحد أكثر مشاريع النمو الاستراتيجية في الشركة. كان هذا هو إيقاعها. بمجرد أن عرفت ماريسا ما يقدره كل عضو في الفريق ويحقق لهم الإشباع خارج العمل، أصبحت أكبر مدافع عن ذلك الوقت. لم يكن هذا بالضبط توازنًا بين العمل والحياة ولكنه كان إيقاعًا سمح لكل شخص بالمواكبة والشعور بالسعادة على المدى الطويل.

مع وجود هذا الإذن، ابتكرت طقوسًا لنفسها بنت لي وأعطتني المرونة التي أحتاجها للحفاظ على تلك الوتيرة الصعبة. لأول مرة، أعطيت الأولوية للاعتناء بنفسها. جعلت من غير القابل للتفاوض أن يكون لدي وقت للتمرين ساعة كل صباح. كنت بحاجة إلى تحريك جسدي باستمرار من أجل الاستفادة من الجزء الأكثر إبداعًا وحلاً للمشاكل في دماغي. في وقت لاحق من حياتي المهنية، عندما أصبحت مديرة، بدأت في وضع حدود حول ساعات عملي حتى أتمكن من فصل التيار الكهربائي وأصررت على أن يفعل فريقتي الشيء نفسه. حتى إنني قمت بتحديد OKR للفريق والذي وضعناه جميعًا وهو وجود هواية محددة خارج العمل من شأنها أن تحقق هذا الإيقاع الذي نحتاجه من أجل إعادة الشحن.

اليوم، بصفتي رائدة أعمال تتمتع بالمزيد من الحرية حول كيفية قضاء وقتي، قمت بتمديد روتين الصباح الخاص بي لأبعد من التمرين اليومي وخصصت ساعة كل صباح للإلهام المتدفق بحرية، والتي عادة ما أقرأ خلالها المقالات أو الكتب أو أستمع إلى البودكاست، وساعة ثانية ألاحظ خلالها الأفكار، الأفكار والأنظمة التي أريد تنفيذها في

شركتي أو في شركات عملائي. إن وجود هذه الطقوس كل صباح يسمح لي ببدء كل يوم بعقل مفتوح ونهج مبتكر لحل المشكلات. هذا الاستثمار المستمر في نفسي كان يغير قواعد اللعبة!

عقلية التعلم

كان جيف مثالاً يوميًا بالنسبة لي على أهمية أن تكون ذا أهداف محددة ومدركا لعقليتك والتأكد من أنها ليست ثابتة، على الرغم من أنني لم أسمع أحدًا يتحدث عن العقلية مرة واحدة خلال سنواتي في أمازون، كان يتم تعلم هذا عن طريق المثال العملي البحت. مرت بضع سنوات قبل أن تنشر كارول دويك كتابها "العقلية: علم النفس الجديد للنجاح"، الذي وفر لي إطاراً لفهم ما شاهدته في طريقة جيف المتغيرة للعالم في التعامل مع الحياة والأعمال. ما رأيته نموذجاً في خياراته وأنماطه اليومية ساعدني على تطوير طريقة تفكيري ونهجي تجاه حياتي ومهنتي كمجازفة على الرغم من طبيعتي الخجولة. نظراً لأن العمل مع جيف في أمازون كانت أول وظيفة لي بعد تخرجي من الكلية، فقد وصلت إلى هناك وأنا مشبعة بعقلية كانت لا تزال مترسخة بداخلي وهي عقلية الأداء، كانت أهدافي ودوافعي تستند إلى توقع الأداء الجيد (مثل اجتياز امتحان في المدرسة) كوسيلة للفوز بالثناء ومقارنتي بشكل إيجابي مع زملائي، وبالتالي تحفيزي أكثر على الأداء الأفضل. لكن ما لاحظته في جيف وزملائي في أمازون هو أن هذه كانت عقلية محدودة. في حين أن عقلية الأداء كانت مهمة في تحديد أهدافي ومواصلة النمو، إلا أنها كانت تجعلني أخجل أيضاً من المخاطرة خوفاً من عدم الأداء بشكل مثالي. أدركت أنه إذا حاولت تجنب المشاريع الجديدة

خوفًا من عدم الأداء الجيد، فسأفتقد أعظم أفراح العمل في شركة مثل أمازون وأفوت على نفسي فرصة اكتشاف مواهب جديدة وشحن المهارات التي لا تزال خشنة - كل ذلك مع الحرمان من الاستمتاع الكامل بالرحلة المجنونة المتمثلة في تواجدي بقلب السنوات الأولى من إنشاء التجارة الإلكترونية الحديثة! أعترف: لا يزال بإمكانني الوقوع تحت إغراء عقلية الأداء.

كشخص مثالي، كان خوفي الأكبر هو أن أبدو غبية أمام الأشخاص الذين أهتم بارائهم. خلال مسيرتي المهنية، تعلمت أنني لست بحاجة إلى التفكير فيما يعتقده الجميع من حولي. الآراء الوحيدة التي تهتم في الواقع هي آرائي وآراء عدد قليل من الأطراف المعنية من حولي، ولا شيء غير ذلك.

لقد جسد جيف عقلية التعلم. في الواقع، "تعلم وكن فضوليًا" هو أحد مبادئ القيادة الأربعة عشر في أمازون التي يقاس بها الموظفون. أعطى الأولوية لفرص التعلم قدر الإمكان من كل مهمة وشخص حوله. في جميع اجتماعات جيف، كان بحاجة إلى جدول أعمال شامل مقدمًا بالإضافة إلى تقرير مكتوب عن الموضوع وبحث في تصحيحات مسار العمل، والتي سيقروها الجميع لأنفسهم في بداية الاجتماع. تم حظر عروض PowerPoint التقديمية حرفيًا. هذه التقارير المكتوبة ضرورية لتلبية هوس جيف باتخاذ القرارات القائمة على البيانات. أزال التقرير فرص الوقوع تحت تأثير مقدم يتمتع بالجاذبية الشخصية بدلًا من الحقائق والمناقشات النشطة. كما أنه من الصعب جدًا كتابة مذكرة من ست صفحات، والتي أصبحت أطول عدد

صفحات مسموحًا به، أكثر من ملف PowerPoint مكون من عشرين شريحة، لأن المذكرة تتطلب منك أن يكون لديك فهم أعمق بكثير للحجج والأفكار المعنية التي تنوي طرحها. يعد حظر PowerPoint للاجتماعات ممارسة شائعة في جوجل وشركات التكنولوجيا الأخرى أيضًا لنفس الأسباب.

وقد ضمنت عملية الإعداد هذه تزويد المديرين التنفيذيين على الطاولة بالحقائق اللازمة لاتخاذ قرارات مدعومة بالمعلومات ومخاطر محسوبة. اعتمدنا هذا النهج في اجتماعات فريقنا عند تقديم التقارير والأفكار إلى جيف، كما فعل نوابه. وكان كل سؤال عرضناه عليه مصحوبًا بمسار عمل مقترح ومدرّوس بعناية للمناقشة والموافقة. بهذه الطريقة لم نكن نقدم أبدًا لجيف قائمة بالمشاكل - كنا نركز على اكتشاف الحلول واقتراحها.

تعلمت أن فائدة القيام بواجبك، وتشكيل رأيك الخاص، وسماع صوتك تفوق بكثير الخوف من ارتكاب خطأ. استغرق الأمر مني بضعة أشهر للتغلب على التردد في تقديم توصية قد تبدو خاطئة إلى جيف في اجتماعات فريقنا اليومية. لم يكن خوفي بلا أساس. لا يتراجع جيف أبدًا إذا كان يعتقد أنك لم تفكر في شيء ما أو لم تفعل شيئًا بشكل صحيح. تعليقاته يمكن أن تقطعك إربًا وتنفذ إلى روحك إذا سمحت لها بذلك. عليك أن تطور بسرعة جدًا سميكا للعمل بفعالية معه وعدم السماح لتحدياته بإذابة ثقتك بنفسك. في النهاية، فإن التعليقات، بغض النظر عن مدى صعوبة سماعها، تجعلك مفكرًا أفضل.

قم بتحويل التعليم إلى أفعال

في مسيرتي المهنية المبكرة، لم يكن الواجب المنزلي الذي أخضع نفسي للقيام به كافيًا. كان يجب أن أمارس التطبيق العملي لما تعلمته بشكل نظري عن طريق الدراسة والأبحاث. بالنظر إلى الوراء، يمكنني أن أرى الآن أن معظم نموي في أمازون أتى من التطوع لأشياء خارج المسمى الوظيفي الخاص بي. على سبيل المثال، ساعدت على تنسيق اللوجستيات الخاصة بمشاركة جيف في فعالية إطلاق متجر المجوهرات الخاص بأمازون مع باريس هيلتون، والتي كانت في أوج شهرتها وكانت قد أصدرت لتوها إنتاجها الخاص من المجوهرات. كذلك مارست دورًا صغيرًا في إطلاق صفحة بضائع الرياضة بأمازون، بما في ذلك فعالية إعلامية في محطة جراند سنترال بنيويورك مع نجمة التنس أنا كورنيكوف، والتي كانت قد تبنت صديريًا رياضيًا بشعار "فقط الكرة يجب أن ترتج".

بالطبع لا أحد يتذكر إسهاماتي في هذه الإطلاقات المبكرة، المهام التي تطوعت من أجلها كانت خفية في معظم الوقت. ولكن بالنسبة لي، كان ذلك تعرضًا لا يقدر بثمن لكيفية تنظيم حدث عالمي، وكيف تقوم بتنسيق مشروع تتعاون فيه عدة أقسام، وكيف تعمل العمليات المؤسسية كي تسمح بالتوسع العالمي، وكيف كان العمل الذي نقوم به في جناح الرئيس التنفيذي مرتبطًا بشكل مباشر بما كنا نتمكن من تقديمه لعملائنا.

هذا الرابط حفزني بوصفي موظفة صغيرة وعضوًا في الفريق كي أتناول على مستوى أعمق. نعم، كان هذا يعني غالبًا أن أنخرط في أيام عمل تمتد إلى أكثر من 18 ساعة يوميًا ومواقف غاية في الضغط، ولكنه كان يستحق حين كنت أرى كم التعليم الذي

لم يكن ليتوفر لي بأي شكل آخر. إذا كنت سلبية وظللت داخل الحدود التقليدية لدوري، كانت ستمر من أمامي عدة فرص لا تأتي في العمر سوى مرة واحدة.

قررت أن أسلك مسلكًا قائمًا على أخذ المخاطر في عملي. قمت بتكرار هذا النمط عندما انضمت لجوجل وشكلت لنفسني دورًا أكبر بكثير مما كان يوحي به لقبي الوظيفي، وكان لدي تأثير في الإطلاق العالمي للمنتجات لم يكن ليتم الوثوق بي لعمله بغير تلك الطريقة.

كان يجب أن أتعلم ألا أخاف أن أفكاري سوف يتم استقبالها في البداية بصمت مرتبك- وهو ما حدث كثيرًا. أدركت أن الأمر بات متروكًا لي كي أرى الأشخاص كيف يفكرون بي، خاصة في بداية مساري المهني. هذه عملية تستغرق وقتًا ومجهودًا مستمرًا، وهو ما يمكن أن يكون أصعب جزء. من الصعب أن تكون شجاعًا طوال الوقت. ولكن مع مرور الوقت، حين رأى زملائي أنني كنت أضيف القيمة باستمرار، سرعان ما أصبحت أراهم مسموحًا بها، وليس ذلك فحسب، ولكن في النهاية أصبحت مطلوبة. أن أكون مستعدة لتحمل الطريق الطويل لتغيير منظور قيمتي المضافة كان أصعب جزء.

أدركت مبكرًا أنني أريد أن يفكروا بي كقائدة مبدعة، شجاعة، ومليئة بالموارد، حتى حين كنت أصغر شخص في الغرفة.

الحقيقة التي اكتشفتها في النهاية هي أنك إذا كنت دائمًا الشخص الأذكى في الغرفة، فإنك في الغرفة الخطأ! لا يوجد مقدار للنمو لك هناك! هذا هو الوقت الذي تحتاج فيه إلى المغادرة بشجاعة وجر كرسيك إلى الطاولة القادمة.

تعلمت أن أقبل أي دعوة، حتى، أو بالأخص، إذا كانت تجعلني أشعر بعدم الراحة، وأن أستغل الفرص التي سوف توسع من افريقي.

تواجدت في غرف بها جميع أنواع الخبراء العالميين، بما في ذلك علماء حاصلون على جائزة نوبل، رؤساء دول، ومشاهير. في خلال عشر سنوات من عملي مع إريك، رأيته دائمًا يضيف احترامه وتواضعه وفضوله اللامتناهي لكل محادثة. قررت أنني يجب أن أفعل نفس الأمر كي أحقق أقصى قدراتي.

كان لدى إريك لوحة على مكتبه في جوجل تقول: "بقدر الإمكان، قل نعم"، وهو يعيش هذه المقولة بأقصى ما لديه من قدرة كل يوم. هذا الشعار ليس حول إهلاك نفسك في العمل قدر الإمكان. ولكنه يعني تقدير تجارب التعلم فوق كل شيء آخر، بما في ذلك منطقة راحتك. إريك مستعد لتجربة أي شيء، الذهاب إلى أي مكان، والتحدث إلى أي شخص سوف يتيح له منظورًا جديدًا. إنه لا يسمح بعدم الراحة أو الإحراج المحتمل أن يكون طرفًا في معادلة اتخاذ القرار. قررت أن هذا الشعار منحنى الإذن أن أقوم بنفس الشيء.

دائمًا ما يبحث إريك عن طرق للتعلم والترقي عبر فعل أشياء لم يفعلها من قبل، وهو غالبًا ما يشعر بعدم الراحة بحثًا عن المغامرة الجديدة. ولكن لأنه لديه تاريخ طويل من هذا السلوك، قد يكون من الصعب بالنسبة له أن يجد أشياء لم يقم بها أبدًا من قبل. مثال جيد على هذا الأمر هو حقيقة أنه قبل أن يصبح رئيسًا تنفيذيًا لجوجل، أدرك أنه كمدير تنفيذي سيعيش حياته على متن الطائرات، لذا قرر أنه إذا كان سيمضي حياته على طائرة، فلعله يقوم

بأمر ممتع، وهو أن يقود الطائرة بنفسه! وبالتالي درس وأكمل تدريبه كطيار وتدرج إلى أن أصبح طيارًا معتمدًا لعدة طائرات.

الآن حين يطير إريك للعمل، غالبًا ما يقود طائرته الخاصة على الأقل أثناء الصعود والهبوط كي يحافظ على مهاراته. لطالما كان الأمر مبهرًا بالنسبة لي أن أكون معه في اجتماع مفاوضات صعبة، ثم نذهب للمطار، نستقل الطائرة، ثم يتركني متجهًا إلى اليسار نحو قمرة القيادة كي يطير بنا إلى دولة ثانية بينما أستدير أنا نحو اليمين وأجلس للتحضير لاجتماعاتنا التالية. يعود إريك إلى الخلف في منتصف الرحلة كي يراجع معي ملخصات الإحاطة الخاصة بالاجتماع المقبل، ثم يعود لكابينة القيادة كي يتولى عملية الهبوط.

في النهاية، لم يكن الطيران تحديًا كافيًا لإريك، وبالتالي قرر أن يتعلم قيادة طائرة مروحية. وهنا رفضت بشكل قاطع متذكرة تجربتي السيئة مع المروحيات مع جيف بيزوس! أخبرته أنني سوف أستقيل إذا كان سيقوم بقيادة المروحيات، ولكنه أدرك أنني أخدعه وقام بالأمر. كلما كان في تدريب على قيادة المروحيات أو يخضع لاختبار اعتماد طيران آخر، كنت أصبح في حالة من التوتر والانهايار طوال اليوم. أنا متأكدة أن آثار أظافري لا تزال في مسند ذراع المقعد الخلفي لمروحيته من أول مرة طار بي لمدة 7 دقائق من مانهاتن إلى مطار تيتربورو.

التعلم العملي

في حوالي عام 2013، بعد حوالي عام من حصول إريك على رخصة طيار المروحيات، قام فريقنا بجولة في 6 دول أفريقية كي يجتمع مع

رؤساء الدول ومناقشة السبل التي يمكننا من خلالها معاونتهم للاستعداد للاستفادة من الاقتصاد العالمي عبر الإنترنت. أسمينا هذا المشروع "المليار مستخدم القادمون".

قدرنا أن حوالي مليار شخص يعيشون في دول العالم الثالث سوف يستخدمون الإنترنت لأول مرة، وأردنا أن نتأكد أن جوجل قامت ببناء منتجات وهي تضع هذه المجتمعات في حساباتها. تقريبا كل هؤلاء المستخدمين الجدد للإنترنت كانوا يستخدمون الإنترنت عبر الهاتف المحمول بدون أن يستخدموا كمبيوتر أو لابتوب في حياتهم من قبل. هذه البوابة إلى التكنولوجيا سوف تستمر لمدة محددة فقط لأن تطبيقات الهاتف المحمول تتطلب بحكم تصميمها حيزًا تردديًا أعلى مما كانت تسمح به النظم القديمة. أردنا أن نشجع قادة هذه الدول النامية على الاستثمار في البنية التحتية المطلوبة كي يتم إنشاء اقتصاد عبر الإنترنت لأجل شعوبهم. شجعناهم على تثبيت كابلات من الفايبر للحصول على اتصالات Wi-Fi سريعة وثابتة بينما كانوا يواصلون تثبيت خطوط المياه والصرف الصحي والطاقة. لن يقدم هذا المزيد من المستخدمين لجوجل فقط، ولكنه أيضًا سيتيح المزيد من المعلومات والتعليم والاقتصاد الرقمي لهؤلاء المستخدمين.

تمتلك جوجل مكتبًا في نيروبي، وكان هناك حوالي 20 شخصًا يعملون هناك في ذلك الوقت. بدأنا عملنا في مكتب جوجل كي نعرف الموظفين هناك ونستمع إلى تحدياتهم، مشاريعهم، وأهدافهم المحددة. من هناك ذهبنا إلى جامعة محلية وتحدثنا إليهم حول مستقبل ريادة الأعمال والعمل الذي

تقوم به جوجل لدعم الشركات الناشئة في كينيا. ركزت زيارتنا بالكامل حول التعلم واختبار كل ما يمكننا اختباره. لم أرد أن تبدو هذه الجولة كجولة تفقدية أو فقط لمراقبة الوضع. أدركت أنني يجب أن أسمح لنفسي أن أكون غير مرتاحة وأبدأ في طرح الأسئلة، تقديم الملاحظات، وبدء المحادثات الدقيقة كي أحدث فرقًا حقيقيًا كما أمل. في البداية كان الأمر غير مريح بالمرة بالنسبة لي لأنني أردت أن أحترم حدودي ولم يكن لدي أي فكرة عن حل المشاكل المعقدة لتنمية هذه الدول. كان يجب أن أجبر نفسي حرفيًا على التحدث في أول خمس دقائق من كل اجتماع حتى أتخطى هذا الخوف. ولكن ما إن قمت بذلك، شعر كل من الغرفة بالاسترخاء. غير صوتي الفريد اتجاهات الاجتماعات من أن تبدو وكأنها تعقد مع إريك، أحد أغنى وأقوى الأفراد في العالم، إلى محادثة بين نظراء يريدون أن يقوموا بالأمر الصحيح. تبين أن مكائتي الأصغر بالنسبة لمن هم في الغرفة كانت نقطة قوة بدلًا منها نقطة ضعف.

وجهات النظر التي جمعناها من هذه التفاعلات غيرت منهج عملنا العالمي في الأعوام التي تلت. بينما كنا في أفريقيا، أردنا أن نرى كيف كانت القرى النائية تستخدم تكنولوجيا الهاتف المحمول، وبالتالي ذهبنا لزيارة مجتمع قرب الماساي مارا. تمكنا من دخول القرية بفضل مهارات إريك في قيادة المروحيات، وهبطنا في وسط قطاع الماعز وأكواخهم المبنية باليد. رحبوا بنا بهدايا من العقود الخرزية التي صنعوها بأنفسهم، وحتى ذبحوا ماعزًا وطبخوها على شرف زيارتنا. كانوا مصدومين حين رأوني مع الرجال بينما يتكلمون، وأنا نفسي كنت

واقفة حين كانوا يذبحون الماعز. عادةً لا يسمح للنساء بالقيام بذلك. كنت معتادة على كوني المرأة الوحيدة لدرجة أنني لم ألحظ حين انفصل الباقي.

كانت هذه أول عدة قرى زرناها عبر أفريقيا، وكان من الرائع رؤية الطرق التي كانوا يدمجون بها الممارسات القديمة مع التكنولوجيا الحديثة. في المجتمعات النائية عبر كينيا، رواندا، جنوب السودان، تشاد، ساحل العاج، ونيجيريا، رأينا قرى تشارك هاتف محمول واحدًا للوصول إلى معلومات الطقس كي ترشدتهم إلى مواقيت الحصاد، والمعلومات الطبية كي يحلوا محل الأطباء غير المتاحين، وأدوات تعليمية كي يدرّبوا الطلاب الصغار، خاصةً الفتيات، واللاتي لم يكن متاحًا أمامهن دخول المدارس التقليدية. انبهرت بعبقريتهم، إبداعهم، مهارتهم، وروح ريادة الأعمال الفطرية لديهم.

منذ تلك التجربة، أينما شعرت بنفسي أتعطل في مسيرتي المهنية، أسأل نفسي كم من الوقت أمضي داخل منطقة راحتني. هل أجلس فقط في غرف لدي بها السلطة؟ بعدها أنظر حرفيًا إلى جدول أعمالي وقائمة مهامني وأقوم بعمل حساباتي. وجدت أنني إذا كنت أقضي أكثر من 80% من وقتي في أعمال أعد خبيرة بها وأشعر بالراحة من معرفتي بكل الإجابات، عندها أعرف أن وقت الترقّي قد حان. حان الوقت لقبول التحدي الآخر، وأن أسمح لنفسي بأن أشعر بالإثارة وأن أكون غير مرتاحة مرةً أخرى.

السعي وراء الأشياء التي تجعلك متحمسًا بشكل

غير مريح

شهدت بعضًا من أعظم القادة على مر العصور في سنوات نموهم الأولى، ودعني أطمئنك أن طريقهم

نحو النجاح لم يكن ممهّداً كما قد يبدو الأمر حين ننظر له الآن. ولكن أحد الأشياء المشتركة بينهم جميعاً هي التزامهم بأن يكونوا متعلمين أبديين.

كل يوم أمر عبر بهو المبنى 42 الذي توجد فيه معروضات من الخوادم الأصلية التي قام بينائها لاري بيج وسيرجي برين في مخادع جامعة ستانفورد عام 1996، وذلك أثناء صعودي لجناح سي بالطابق الثاني. وقتما يزورنا أي ضيوف أبدأ جولتي هناك كي يروا أين ولدت جوجل. هذه الخوادم الثمينة لاتزال في أغلفتها الأصلية، تفصلهم ألواح الكرتون القديمة. لقد كانت تذكيراً يومياً لي كيف أن شخصين قررا بشجاعة أن ينطلقا في رحلة لتغيير العالم. وحافظا على عقلية المدرسة الثانوية تلك التي تتميز بالتساؤل، التعلم، التمحور، والإنجاز الدائم وكل يوم.

تمتع بجراحة أن تكون مختلفاً

في عام 2004، قبل انضمامي لجوجل، كتب لاري خطاب المؤسس للطرح الأولي العام ليصبح "دليل المالك لأصحاب أسهم جوجل". السطور الأولى من هذا الخطاب كانت سهلة الحفظ بالنسبة لي خلال عملي كموظفة في جوجل لأنها كانت تتكرر تقريباً كل يوم في مسار عملي داخل الشركة. يبدأ الخطاب كالآتي: "جوجل ليست شركة تقليدية. ولا ننوي أن نكون كذلك." دائماً ما تغلبنني مشاعري في كل مرة أقرأ هذا الخطاب لأنه يعد "بيان المهمة" الذي احتضنه كل موظف وتبناه في عمله كل يوم في هذه السنوات المبكرة، وهو شعار أحاول أن أكرمه الآن في عملي ما بعد مغادرتي لجوجل.

أدرك مؤسسو جوجل مبكراً الحاجة الجوهرية لتعريف الأفراد ما هو متوقع منهم. هكذا تمكنوا

من جذب المستثمرين الملائمين لدعم الرحلة التي شرعوا فيها، والتي لن تشبه أي رحلة أخرى.

ما زلت ملتزمة في عملي بما يصفه لاري في خطابه، بـ"تطوير الخدمات التي تحسن من حياة أكبر قدر ممكن من البشر." حين عملت لدى جوجل، كان كل يوم ذا قيمة كبرى. كل مشروع كان يمتلك الاحتمالية أن يجعل العالم مكانًا أفضل، وهو ما كان الخطاب يعد به. هذا الشعور بالمسؤولية والإمكانية كان يستنزفنا بالكامل ويحمسنا ويدفعنا كل يوم، بغض النظر عن حجم الموظف سواء كبر أم صغر دوره.

يشتهر لاري بقدرته على وصف مشاعر هؤلاء المدفوعين بالشغف والآخذين للمخاطر بأنها "مثيرة بشكل غير مريح". هذه الفلسفة منحتني الإرشاد في كل مرحلة من مساري المهني وحياتي منذ ذلك الوقت. في سنواتي الأولى لدى جوجل، حين كنت أعمل بفريق المنتجات، كان هذا يعني مساعدتي في فهم الأولويات دائمة التمحور للشركة. كنا نضع قلوبنا وأرواحنا في منتج ونقدم أفضل ما يمكننا لتنفيذ الإطلاق المثالي، ولكن يتم إلغاؤه لاحقًا لتحويل مسار الموارد والاهتمام لجيل جديد من المنتجات والأفكار. هذا التفاوت علمني أن أستمتع بالرحلة- سواء في الأفراح أو الأتراح.

المفتاح للحصول على التقدير لإنجازاتك وأن يراك الآخرون كشخص يستحق الترقى والاستثمار داخل الشركة هو الحفاظ على نمط ثابت من النمو. وبما أن النمو يأتي دائمًا خارج مناطق راحتنا، أسعى بانتظام وراء المشاريع التي تجعلني أتمدد خارج قدراتي الحالية. هذه العملية تنتقل من كونها لا تطاق إلى أنها مثيرة طالما أنني أركز على ما يعنيه

الهدف النهائي بالنسبة لي.

في عامي الثاني في جوجل، قررت أن أحتضن فلسفة جوجل هذه وأقوم ببعض العروض التي كانت خارج منطقة راحتي، ولكنها كانت تبدو وكأنها قد تزيد من فاعلية فريقنا وتساعدني على النمو. أدارت ماريسا فريق منتجات المستهلكين الواقع داخل فريق المنتج، ولاحظت أنه بسبب الإيقاع الذي نعمل به، العديد من مبادراتها داخل الفريق كانت تتخلل مستوى أو اثنين فقط في سلسلة الإدارة. الطبقات الأدنى من فريقنا لم تكن جزءاً من العملية وكانت متأخرة بشكل غير فعال.

اقترحت أنه بينما كانت ماريسا تقود الاجتماع الأسبوعي لفريق الإدارة مع موظفيها المباشرين، أن أقوم أنا في نفس الوقت بعقد اجتماع مع جميع شركاء العمل التنفيذيين لمناقشة كيف يمكن لهذه المبادرات أن تؤثر على فرقهم وكيف يمكن تطبيقها. كانت مخاطرة محسوبة أن أقوم بوضع هذه المسؤولية على نفسي. لم أكن قد قمت بهذا الأمر من قبل أبداً، لذا كان يجب أن أتمتع بالثقة الكافية أنني ذكية كفاية أن أعرف كيف أقوم بتطبيق استراتيجياتي، أجمع أجنادات فعالة، وأنشئ شيئاً يمكنه توفير الوقت لنا جميعاً عوضاً عن أرشفة خطوة بيروقراطية أخرى تضاف إلى حمل عملنا الممتلئ عن آخره بالفعل.

كنت غير فعالة في البداية بشكل كبير، وكان يجب أن أتعلم كيف أكسب احترام نظرائي وأثبت لهم أنني هنا لجعلهم أكثر فاعلية والدفاع عنهم ولست جاسوسة أو قاضية نيابة عن مديرتي. استغرق هذا الأمر ستة أشهر كاملة من تجربة أشكال مختلفة للاجتماعات، بناء علاقات فردية من الثقة، وتعلم

كيفية تفكيك استراتيجيات الفريق وصولاً إلى مستوى المساهم الفردي. هذه هي نفس المهارات التي أستخدمها اليوم مع عملاء الاستشارات بشكل يومي، على الرغم من مرور عقود.

بينما استغرق شكل الاجتماع شهوياً حتى تمكنت منه، فإن استضافة هذه الاجتماعات منحني على الفور تجربة عملية حول ما كان يسير بشكل جيد وأي الفرق كانت تعاني وفي حاجة إلى التوجيه أو الموارد الإضافية. ساعدني هذا على أن أصبح أكثر فاعلية وقيمة لفريق منتجات المستهلك لأنني كنت قادرة على وضع التوصيات القائمة على المعلومات حول كيفية تحسين الأمور. تعمدت تحريك نفسي من دور سلبي إلى دور إيجابي، وهو ما طور خبرتي الاستراتيجية ومنحني الفرص لأن يتم الاعتراف بي كشخصية مقتدرة ومصدر ثقة.

قم بالقيادة من موقعك

هذه العملية الاستباقية التي قمت بها سمحت بقيام شراكة بيني وبين ماريسا، حيث أصدرت التوجيهات للفريق من أعلى وقمت أنا بزيادة تطبيق استراتيجيتها من الأسفل للأعلى. زاد ذلك من فاعلية فريقنا إلى جانب سعادتنا في العمل وخارجه. بعدها بدأت في تضمين تمارين التدريب في أجندات اجتماعاتي كي ألبى احتياجات أصغر أعضاء الفريق. لم يكن هذا أمراً يتمتع بالجاذبية، وفي الحقيقة، كانت جهودي غير ملحوظة من قبل معظم كبار أعضاء الفريق. إلا أنني كنت أعلم أن هذا عنصر جوهري لتلبية أهداف فريقنا، وكنت مستعدة لخوض غمار العمل الشاق الذي سيتطلبه بناء فريق ناجح.

وبشكل عام، وبفضل هذه الاجتماعات، تمكنا

من التمحور مبكراً وبانتظام وأن نحافظ على تزامن الجميع حتى حين كان فريقنا ينمو بشكل مطرد، وكانت دورات إطلاق منتجاتنا تتزايد في العدد والسرعة. كذلك فتح ذلك الباب أمامي كي أتولى المزيد من أعمال إدارة المشاريع التي كانت أكثر إلحاحاً وتحدياً وخطورة بالنسبة للشركة، وساعدتني على تنمية مواهبي ودوري بطريقة فجزية لي بشكل شخصي.

ما إن توليت المسؤولية باستباقية كي أساعد في تطبيق استراتيجية مديرتي عبر الفريق، أصبحت معروفة بصفتي الخبيرة في الغرفة بالنسبة للأعضاء الأصغر مرتبةً في الفريق، والذين كانت تتعرض لهم ماريسا بشكل أقل. قادني ذلك فجأة لأن تتم دعوتي للانضمام إلى لجنة معايرة فريق المنتجات، والتي كانت تقوم بتقييم أعضاء فريقنا خلال دورات التقييم والترقية والحوافز كل ستة أشهر. كان شرفاً أن أكون في الغرفة التي يتم فيها اتخاذ قرارات من قبل القيادة العليا. تمت دعوتي هناك لأنني طورت خبرة هناك حاجة لها ووجهة نظر فريدة، وهو ما ساعدهم على استخدام مواردهم بشكل أكثر فاعلية لتحفيز ودعم فريقنا المتزايد.

هناك دائماً مخاطرة أن تضع نفسك في بقعة ضوء جديدة وأن تصبح عرضة للأحكام، الانتقاد، والتدقيق، ولكن هناك أيضاً مخاطر في بقائك داخل صندوقك المغلق. قررت أنني أفضل أخذ مخاطرة استباقية بمحاولة حل مشكلة والفشل في ذلك في محاولتي الأولى عوضاً عن أن أصبح الشخص الذي يسبب فشل الفريق لأنه كان عاجزاً عن أخذ زمام المبادرة.

مهارة تحديد احتياجات الفريق، وابتكار حلول لها

بشكل استباقي هو ما يؤهلك للقيادة أكثر من فترة بقائك في وظيفتك. الشجاعة والتقدم يتبعان إرادة أن تصبح متحمسًا بشكل غير مريح حول عملك.

قم برهانات كبيرة مبكرًا

غالبًا ما سيعرض مكتبي الشخصي داخل أمازون في متحف يومًا ما. كان أيقونيًا حين جلست عليه عام 2002، ومن المؤكد أنه صار كذلك بشكل أكبر داخل الشركة اليوم.

حين بدأ جيف أمازون في مراب بيته المؤجر في بيليفو واشنطن، تعب في النهاية من الانحناء لعمل الصناديق للعملاء. في البداية فكر في شراء مساند للركبة، ولكنه أدرك أنه يحتاج حقًا إلى طاولات يستخدمها أثناء عملية تعبئة طلبات الشحن. ذهب لشراء الطاولات من متجر هوم ديبوت ولكنه وجد أنها مكلفة بلا داع للهدف الذي يسعى إليه. عوضًا عن ذلك اشترى أبوابًا خشبية عادية وقام بصنع طاولاته الخاصة ليستخدمها عند تعبئة طلبات الشحن. مكتبي في أمازون كان واحدًا من هذه المكاتب الأولية المصنوعة من الأبواب التي صنعها جيف بيديه في هذا المراب الذي انطلقت منه أعماله قبل بضع سنوات. كانت تذكيرًا حرفيًا حول الصلابة والتضحية والتواضع الذي تمتع به جيف كي يحول حلمه إلى واقع.

هذه المكاتب/الأبواب أصبحت رمزًا للقيمة الجوهرية للشركة وهي تدبير النفقات، وهي واحدة من مبادئ القيادة الأربعة عشر الرسمية لأمازون. في الحقيقة، يكافئ جيف أكثر الأفكار ابتكارًا التي يقدمها موظفو الشركة في اجتماع سنوي عبر تقديم نسخة مصغرة من هذا المكتب، وهي المسماة بجائزة المكتب/الباب.

تسخير الموارد المحدودة

كان هناك دافع أقوى بالنسبة لي من جائزة المكتب/ الباب، ربما لأنني كنت أجلس إلى المكتب نفسه يومًا ما، وهي جائزة "فقط افعلها". لم أفرز بها أبدًا، ولكنني يمكنني القول بكل ثقة أنني حاولت! تمت تسمية جائزة "فقط افعلها" تيمناً بشعار نايكي الشهير، ويتم منحها لكل من قام بوضع أحد مبادئ الشركة الأربعة عشر للريادة موضع التنفيذ بدون التباطؤ أو طلب الإذن. ببساطة فعلوا الشيء الصحيح.

بينما كنت في أمازون، تم منح الجائزة لامرأة مرة واحدة وكانت تعمل في أحد مراكز استيفاء الطلبات الخاصة بنا. بينما كانت تقوم بتعبئة الصناديق، لاحظت ضوء فلورسنت يلمع من إحدى ماكينات البيع في غرف الاستراحة. وجدت أن ذلك يهدر الطاقة بلا داع، وبالتالي دخلت وأطفأت نصف المصابيح الكهربائية. انتهى هذا بتوفير كم كاف من تكلفة الطاقة في أمازون لدرجة أن الإدارة العليا لاحظت هذا الأمر بعد ذلك.

حاولت أن أتبع هذا النموذج وأتبنى قيم الشركة قدر الإمكان، حتى كعضوة صغيرة للغاية بالشركة. أتذكر حين كانت أمازون تطلق فئة الجمال على الموقع الإلكتروني، أردنا أن نقوم بهذا الأمر بتدبير للنفقات قدر الإمكان. بدلاً من تعيين وكالة دعاية تقليدية أو دفع المال لعارضات أزياء محترفات، قررنا أنه سيكون من المجزي أكثر لقيمنا أن نجعل موظفينا هم عارضات الأزياء. ساعدت فريق إطلاق الجمال باختيار وجمع نطاق من الموظفين المتباينين ليصبحوا هم وجه الإطلاق. لم يكن هذا هو الاختيار الموفر للنفقات للشركة فحسب، ولكنه

أيضًا وضع تنوع عملاننا في المقدمة والمركز.

شعرت بأنني محظوظة أن أعمل في أمازون في وقت كانت فيه لا تزال في بدايتها، وأن استمرار الشركة كان متوقعًا على إصرار كل موظف أن يكون مبدعًا ومرنًا. ظلت أمازون مهيمنة لعقود طويلة بسبب عقلية جيف بيزوس الشهيرة (اليوم الأول)، والتي تخترق كل مستوى من مستويات الشركة، فهو يعامل كل يوم كأنه اليوم الأول للشركة، حيث لا يكون النجاح مضمونًا.

اليوم نظن أن نجاح أمازون كان حتميًا. كيف لا؟ ولكن في ذلك الوقت لم تكن هذه هي الحقيقة على الإطلاق. خلال هذه السنوات المبكرة، كان الطريق نحو الطرح العام لأمازون والفترة التي تلتها تقابل بالتهكم المستمر، والعناوين الناقدة، وفي بعض الأحيان السخرية الصارخة. عادةً ما كان يقول جيف: "يجب على رواد الأعمال أن يتقبلوا ألا يكونوا مفهومين لمدة طويلة من الزمن". الكثيرون لا يملكون الجرأة لتحمل ذلك ويستسلمون مبكرًا جدًا أو لا يحاولون على الإطلاق.

يذكر جيف نفسه بهذا كل يوم، ليس فقط بالجلوس إلى مكتبه المصنوع من الباب الذي صنعه بيده، ولكن أيضًا عبر تسمية المبنى الإداري الجديد في سياتل (اليوم 1).

على الرغم من أن أهدافنا الفردية بأن نصبح أحد أغنى البشر على وجه الأرض مثل جيف قد لا تتحقق، يمكننا أن نتبع أنماط سلوكه بحثًا عن النجاح غير المسبوق بما نستحقه.

كن متعلقًا نشطًا

بينما تعد نتائج جيف لا تضاهي، فإن فرص تطبيق دروس القيادة تلك للحياة والأهداف بشكل عام

لا حدود لها. يجب أن أتيح لنفسي الفرصة لأخذ الوقت الكافي لاكتشاف مشروع الشغف الذي يدفعني بقوة لدرجة أنني على استعداد لأخذ رهانات كبرى والعيش باستمرار خارج منطقة راحتي.

لم أقابل شخصاً مؤثراً حقاً لم يبدأ بتعلم الطريقة التي تصبح بها المهام الصغرى هي محفز النتائج غير المسبوقة. يجب أن تكون متواضعا كفاية كي تنزل على ركبتك إن تطلب الأمر لتحقيق أحلامك. العديد من الأشخاص تغريهم الإنجازات المبتذلة التي يحققونها داخل مناطق راحتهم ويحرمون أنفسهم من حماسة ومنتعة معرفة أنهم عرفوا حدودهم وتخطوها.

خبرتي في التعلم لتطبيق دروس القيادة العظيمة في شركتي الناشئة كانت تحدياً أكبر توقعت حدوثه بعد عقود من التدريب. حين تمتعت بالشجاعة الكافية لمغادرة مساري المهني في وادي السيليكون والسعي وراء حلمي الشخصي، لم أحقق نجاحاً فورياً على الإطلاق. على العكس تماماً! أول بضع سنوات شعرت بالرعب وأنا أفكر إن كنت سأنجو، والأسوأ، إن كنت أفقد قدرتي على الاتساق مع الصناعة. شعرت أنني صغيرة ومخفية بدون الأسماء الكبرى لأمازون وجوجل بجانبني. بدلاً من الاستسلام لهذا الشعور المعجز قررت أن أضع مجهودي وأطبق الدروس التي تعلمتها خلال مساري المهني مرة أخرى. احتجت إلى أن أنتقل من كوني ردة فعل وصغيرة لأن أكون متعلمة نشطة وأنمو عن استحقاق إلى جانب طموحي. بسرعة أدركت أنني كي أصبح المستشار المهني الذي يحتاجه عملائي من الرؤساء التنفيذيين، يجب أن أعود لعادتي بعمل الواجب المنزلي الخاص بالصناعة وأن أرى

منهجي وخبرتي. احتجت إلى التعامل مع وظيفتي وكأنها مدرسة الأعمال الخاصة بي من جديد.

بدأت في وضع أولوية إمضاء النصف الأول من اليوم في قراءة أكبر عدد ممكن من الكتب والمقالات حول الأفكار التي كنت أناقشها مع عملائي. وجدت نفسي مرة أخرى أبحث عن كل اسم لم أعرفه وكل مصطلح لم أفهمه في الصناعات التي أصبحت أخدمها الآن. التهمت الدوريات العلمية، حالات الدراسة، والنصوص التي تتحدى تفكيري وتقدمني إلى ممارسات ونماذج الأعمال التي لم أكن أمتلك أي خبرة عملية بها.

إذا أردت ترجمة خبراتي في وادي السيليكون وأفضل الممارسات إلى الصناعات المتنوعة التي ينتمي إليها عملائي، سوف أحتاج إلى أن أبحث وأجرب بنشاط معهم لأرى ما الذي يصلح لنقله وما لا يصلح. كان يجب أن أصبح خبيرة ليس فقط في استراتيجية الشركات ولكن أيضًا في مجالات متعددة مثل التكنولوجيا المالية، والزراعية، والذكاء الاصطناعي، وكل ما بينها. لم يكن ممكناً أن أكتفي فقط بعمل ذلك بشكل نظري، أن أختبئ خلف كتاب أو خوفي من أن أخطئ. كان يجب أن أجرب، أتمحور، وأضع تعليمي في نطاق الممارسة قبل أن أتأكد من النتائج النهائية.

أن تصبح متعلقاً نشطاً بدلاً من موظف سلبي يمكنه أن يحول تقريباً أي وظيفة إلى حجر زاوية - والتي يمكنك أن تبني عليها نجاحاً أسطورياً - ولكنه أيضاً مرعب في بعض الأوقات لأنك تعيش على حافة فهمك وغرائذك المشحونة. هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكن أن أوهل بها نفسي لإتمام المهام الاستشارية التي تم تعييني لها، وكانت

فرصتي الوحيدة للنمو بوتيرة كنت أعلم أن عملائي كانوا يحتاجون لها كي أوصل مساعدتهم في تقديم النتائج. مرة أخرى كان يجب أن أتذكر أنني كنت أحتاج إلى أخذ التعليم الضخم المستمر في الاعتبار ليصبح جزءًا من توصيفي الوظيفي وليس تنحية عنه. كان يجب أن أتعلم أن أكون شغوفة، شجاعة، وغير خائفة من الفشل، وغير راضية عن نفسي كما علمني جيف، ماريسا، وإريك.

الحياة مدرسة أبدية، وأنت المسؤول عن المنهج.

العائد السريع على الاستثمار للفصل السابع

هل تطمح إلى شيء مختلف أو أكبر لمستقبلك؟ هل أنت مستعد للتضحية لتحقيق أهدافك؟ السر الحقيقي هو أن هذه الطريقة لا تتطلب منك العمل بجد أكثر أو لساعات أطول. إنها تضمن أنك تتخذ المخاطر الصحيحة وتستخدم طاقتك ومواردك بفاعلية كي تدفع نفسك بقوة إلى الأمام. ما هو إيقاع حياتك-عملك الذي يوازن بين شغفك، قيمك، وعملك؟

العنصر الجوهرى في تحقيق الأهداف ذات التأثير هو التخلي عن راحة الوضع الراهن على أمل ابتكار شيء ثوري، وهو ما يعني بشكل بديهي خوض غمار المجهول وكل ما يمثل لك تحديًا.

هل هناك طريقة توظف بها مواردك المحدودة أو مكانتك الصغيرة لمصلحتك؟ هل لديك ملاحظات فريدة أو إمكانية أن تصبح جزءًا من فريقك بطريقة تؤهلك لخلق فرص قيادة المشروعات؟ هل هناك نظير يسبقك بخطوة أو اثنتين يمكنك التطلع إليه/إليها كمصدر إلهام أو مثال على مسار النمو الذي تود أن تتبعه؟ هل منحت نفسك مشاريع التمدد والوقت للتفكير الإبداعي؟ ما هي الطرق التي يمكنك من

خلالها تحويل تعلمك إلى أفعال اليوم؟

لاحظ: ما هو الطموح الذي تمتلكه الذي يجعلك تشعر بالإثارة غير المريحة؟ ما هو التحدي الذي يواجهه فريقك الآن ويمكنك أن تقدم له حلولاً؟ ما الذي يمكنك التطوع لفعله اليوم ويمكنك تقديمه بشكل فريد؟

تحكم: ما الذي تحتاج إلى تعلمه أو ممارسته لتحرك نفسك بشكل أقرب لهذا الهدف الذي يعد رهاناً كبيراً؟ ما هو الإيقاع الذي تحتاج إليه كي تضمن تأثيرك طويل المدى؟

نُفذ: ضع رهاناً كبيراً قيد التنفيذ اليوم!

(1) ثيودور سوس (1904-1991): كاتب أمريكي اشتهرت مؤلفاته الشعرية المخصصة للأطفال باسم كتب دكتور سوس (المترجم).

الفصل الثامن

نقاط الارتكاز وإعادة الابتكار

تعد محاور الارتكاز جزءًا من كل حياة ومسار مهني - سواء كان ذلك مقصودًا أم لا. وجود استراتيجية قبل وصول هذه اللحظات من الخل قد تمنحك ميزة تنافسية وتقلل بشكل استباقي من بعض الضغوطات التي لا يمكن تفاديها. بعض محاور الارتكاز في حياتي كانت داعمة بشكل رائع، وبعضها كانت قاتلة، ولكنها جميعًا علمتني دروسًا قيمة أشك أنني كنت سأتعلمها بأي صورة أخرى.

أصعب محاور الارتكاز هي تلك التي تأتي من خسارة مفاجئة لشيء ثمين بالنسبة لك وتعتبره جزءًا من تعريفك لذاتك. حتى إن قمت باختيار تلك المحاور الهادفة، فإنها لا تزال بإمكانها إثارة نفس الشعور بالضغط لأنها تتطلب منا أن نتخلى عن شيء جيد مع الإيمان أنه سيتم استبداله بشيء رائع، وهي عملية قد تختبر إيماننا وصلابتنا.

يمكن لمحاور الارتكاز أن تكسرنا أو تقوينا. معظمهم يفعلون الأمرين. هناك استراتيجيات لإدارة هذه التغيرات الحياتية كي نخرج منها أفضل مما كنا عليه من قبل. القيام بالآتي سوف يساعدك في التعامل مع محور ارتكازك التالي:

• تعلم إدارة ضغوط النمو.

• استعادة قوتك.

• العثور على واتباع الشيربا الصحيح.

حين أعود لمساري المهني، أرى نمط النمو الذي لم يكن واضحًا بالنسبة لي في لحظتها. كما شرح ستيف جوبز في خطاب التخرج في ستانفورد، النقاط التي تحدد مسار حياتك غالبًا ما تتصل

ويصبح لها معنى بأثر رجعي. قد يكون هذا مربكًا خلال لحظات التمحور.

من المؤكد أن هذا كان حقيقيًا بالنسبة لي، وربما يجد هذا الأمر صداه لديك أيضًا. لم أدخل إلى مجال العمل في سن العشرين بخطة واضحة بأن أعمل جنبًا إلى جنب مع أعظم الرواد في العالم. ولكنني دخلت بدافع نهم للتعلم وطموح غير قابل للإخماد بداخلي، وظللت ملتزمة بالتعلم قدر الإمكان بينما أتقدم نحو الأمام. بحد أدنى كانت هذه النقاط في متناول يدي لأصل فيما بينها بغض النظر عن الطريق الذي سلكته كي أتم ذلك.

أتمنى لو كان لديّ مدرب يساعدني على وضع خطة شخصية بشكل مبكر، ولكنني ممتنة للخبرات التي تغير الحياة التي أتت في طريقي والحكمة التي كنت أتعرض لها كل يوم. أنا سعيدة أنني في النهاية وجدت طرقًا لتولي زمام الأمور خلال فصول التغيير التي مرت بها، وكنت قادرة على أن أشعر بما يشبه القدرة على التحكم في خلال ذلك.

تعلم إدارة ضغوط النمو

حين كنت في أمازون في أوائل الألفينات، شاهدت جيف بيزوس يقوم ببناء محاور ارتكاز داخل الثقافة الأساسية للشركة من اليوم الأول. شركات قليلة للغاية تتمتع بهذه الحكمة والبصيرة مبكرًا، وهذا غالبًا ما يصبح الفارق ما بين هؤلاء الذين يتوسعون ويهيمنون على السوق وبين الذين يفشلون في النمو. لم ينتظر جيف حتى يتخطى نمو الشركة نظمها الحالية قبل أن يستثمر في بناء واحدة من أكثر الشركات تأثيرًا في العالم، بل كان يحتاج إلى أن يتمحور باستمرار. قام بتثبيت محاور ارتكاز كمؤشر لنجاح النظام، وهو ما يعني الاحتفاء

بالتغيير بدلاً من الخوف في ثقافة أمازون.

يشير جيف إلى ثقافة الارتكاز تلك بأنها عقلية اليوم الأول. في عقلية اليوم الأول، تتأقلم الشركات على التكنولوجيات، والصيحات، وطلبات الأسواق الناشئة، وتبني محاور ارتكاز جوهرية في نماذج أعمالها. هذه المؤسسات تتمكن من التمحور سريعاً عبر اتخاذ القرارات السريعة وهيكل إداري مسطح لإزالة أي عوائق يمكنها أن تعيق الاستماع إلى الأفكار المبتكرة أو تبنيها. سيناريوهات اليوم الثاني المخيفة تحدث حين تنمو الشركات بشكل مطرد وتصبح مكبلة بالبيروقراطية، والصرامة، وتفادي المخاطر، والشعور بالرضا عما تم تحقيقه.

صمم جيف أمازون كي تصبح مرنة وقوية. هذا هو النموذج الصحيح للمسارات المهنية الفردية أيضاً.

تفادي الشعور بالرضا

شرح جيف لي استراتيجية نمو أمازون على أنها استراتيجية لا تتسامح مع "الاعتلاج". الاعتلاج، أو القصور الحراري، هو مصطلح اقترضه جيف من الديناميكا الحرارية، وهو مقياس للطاقة غير المتوفرة في نظام مغلق ومقياس لاضطراب النظام. رأى جيف أن أوجه القصور تتسلل حتماً أثناء نمو الشركات إذا لم توجد خطة نشطة لمكافحتها، مما يجعل الشركات جامدة وغير مستجيبة للتغيير.

يحدث الاعتلاج في الأفراد أيضاً. هناك أوقات نشعر فيها بالرضا ونستمر في اتباع الأنماط والعادات التي لم تعد تتوافق مع قيمنا أو تدفعنا نحو أهداف أكبر. إن الراحة التي توفرها العادة والألفة تخفي هذه الإمكانية الضائعة باعتبارها الخيار الأكثر حكمة أو على الأقل أكثر أماناً. إن النمو والسعادة الأكبر اللذين يأتیان عندما نعظم

مواهبنا ومواردنا ونتطلع باستمرار يمكن أن يشعروا بالتهديد وحتى الارتباك في البداية.

المفارقة هي أنه عندما نبذل هذه الجهود الواعية لإجراء تغيير هادف، فإننا نمتلك زمام الأمور أكثر مما كنا عليه أثناء ارتياحنا داخل مناطق الراحة لدينا، حيث يتم تفويض المسؤولية عن مستقبلنا إلى شخص آخر. من غير المرجح أن نصبح ضحايا للتغيير غير المتوقع في الحياة عندما نكون نحن وكلاء التغيير ومسؤولين عن تنفيذه.

تلقي الحياة علينا جميعًا بتجارب واختبارات وأوجاع قلب غير متوقعة. ما نفعله بهذه اللحظات هو عامل الاختلاف في مصيرنا. في بعض الأحيان تأتي هذه اللحظات بشكل مفاجئ، وأحيانًا تكون تحديات من اختيارنا. من الضروري أن نتعلم من خلال هذه التجارب المضايقات التي يجب أن نميل إليها لجني أغنى المكافآت، وأي الألام نخبرنا بضرورة إحداث تغيير واختيار مسار آخر. قد يكون بناء هذه الحكمة مرهقًا للغاية لأنها تأتي من استنفاد التجربة والخطأ.

يجب أن تكون متأكدًا من أهدافك النهائية حتى لا تضع في متاهات محاور الارتكاز. تمامًا مثل راقصة الباليه المحترفة التي تنتقل عبر خشبة المسرح في سلسلة من الدورانات، يجب أن تكون قادرًا على تحديد نقطة واحدة وإبقائها ثابتة حتى لا تصاب بالدوار وتسقط عن المسار بينما تواصل طريقك.

حتى أقوى الرؤساء التنفيذيين في العالم يواجهون لحظات من الشك الذاتي. إن الفارق بين أصحاب الأداء المتميز والذين يتنازلون عن قوتهم لشخص آخر ليس نقص الخوف أو حتى متلازمة المحتال. يكمن الاختلاف في المدة التي نسمح فيها

لأنفسنا بالعيش في هذه المساحة.

لحظات الشك

في يونيو من عام 2017، كنت مع إريك شميدت في باريس لحضور مؤتمر Viva Technology عندما علمني جانبًا مهمًا من دفع نفسك دائمًا إلى الأمام وألا تكبل نفسك بسبب تعريفك السابق لذاتك. كنا قد أنهينا للتو كتابة خطاب مع كاتب خطابات، مات، حول عصر الوفرة الجديد الذي كان العالم يدخله مع فجر التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي. كان خطابًا يبعث على الأمل ويهدف إلى تخفيف المخاوف بشأن الوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي، وطمأنة الجمهور العالمي أن هذه التقنيات يمكن تسخيرها من أجل الصالح العام وتوفير فرص عمل ونمو جديدة لجميع مستويات الصناعة وأنواعها.

إريك متحدث موهوب وذو خبرة عالية، لكنه بدا متوترًا بعض الشيء قبل الصعود على المسرح، وهو أمر غير معتاد. كان هذا على الأرجح لأن الخطاب كان جديدًا تمامًا ولأنه سيتبعه إيمانويل ماكرون الرئيس المنتخب حديثًا لفرنسا، والذي كان خطابه يدور حول هدفه في جعل فرنسا "أمة للشركات الناشئة".

قبل الصعود إلى المنصة، ابتعدت أنا وإريك بعيدًا عن بقية الموظفين حتى يتمكن من التركيز على إلقاء هذا الخطاب الذي أتمننا صياغته للتو. كنت أنا وإيريك غارقين في العرق لأنه لم تكن هناك تهوية خلف الكواليس في مركز المؤتمرات، وكان يومًا حارًا جدًا في باريس. قام فريق الأمن مع الرئيس ماكرون بإغلاق الأبواب بختم الأمان بعد أن قاموا بإخلاء كل غرفة قبل وصوله، لذلك لم يكن هناك

حتى أدنى أمل في تيار هواء. كان العرق يتساقط على ظهري بينما اعتلى إريك المسرح.

تتمثل إحدى أعظم مواهب إريك في قدرته على شرح التقنيات المعقدة للغاية بطريقة تجعلها مفهومة حتى للأشخاص الأقل دراية بالنواحي التقنية. كان هذا الخطاب حول الذكاء الاصطناعي بداية لموجة الذكاء الاصطناعي التي تتم مناقشتها عند الوقوف أمام مبردات المياه وعلى طاولات العشاء وليس فقط في أوساط النخبة البحثية في الجامعات. يأخذ إريك هذا الدور كرجل دولة في مجال التكنولوجيا على محمل الجد، ودائمًا ما يدفع نفسه للقيام بعمل أفضل، للوصول إلى المزيد من الناس، ولتقديم المزيد من المساعدة للمجتمع العالمي. إنه يبحث عن هذا الضغط، لكنه ما زال يشعر به.

عندما خرج إريك من الكواليس بعد خطابه، علمت أنه سيأتي إلي للحصول على ملاحظات وتعليقات كما كان يفعل دائمًا. ومع ذلك، فقد وضعت دفتر الملاحظات الخاص بي عندما سار نحوي مباشرة وسألني بجدية ولكن بهدوء: "هل كان ذلك جيدًا؟"، ضحكت قليلًا، إذ فوجئت تمامًا، وقلت: "بالطبع كان ذلك جيدًا! أنت إريك شميدت!" هز رأسه بابتسامة وقال: "أتعلمين، أحيانًا لا يزال يتعين علي تذكير نفسي بأنني لم أعد إريك الصغير من فرجينيا".

كنت محاطة بالمشاهير ورؤساء الدول والمديرين التنفيذيين وكل أنواع السلطة التي يمكنك تخيلها طوال العقدين الماضيين. أنا هنا لأخبرك أنهم جميعًا، بدون استثناء، يختبرون لحظات من متلازمة المحتال، والشكوك، والاضطراب. كلنا نمر بهذه اللحظات وكلنا نحتاج تذكيرًا من حين لآخر

بأننا نستحق أن نكون في مركز الصدارة في حياتنا وأن نكون بقوة في دائرة الضوء. الفرق هنا هو أن أصحاب الأداء العالي يختبرون ذلك كل لحظة احتيال وليس متلازمة. إنهم لا يدعون هذه اللحظة تحددهم بشكل دائم.

لحظة تواضع إريك، واستعداده لمشاركة ذلك معي، أعطاني الإذن لأدرك حينها وهناك أنني لم أعد الصغيرة أن من سيأتل. أنا أيضًا أستحق المطالبة بمقعد على أي طاولة، لقد حصلت على الحق في ذلك من خلال التدريب المستمر والعمل وندوب المعارك الخاصة بي.

استعادة قوتك

كان عام 2016 عامًا من التغييرات الدراماتيكية بالنسبة لي على الصعيدين المهني والشخصي بطرق لم أتوقعها. بدأت هذه النقطة المحورية الرئيسية في حياتي صغيرة بعد وفاة زميل في عام 2015.

على مدار سنوات، قضيت أنا وفريقي يومًا من كل أسبوع في العمل من مقر Google X، حيث ترأس إريك الاجتماع الأسبوعي للإدارة العليا. جلسنا في مصنع الأفكار هذا لنبتكر المشاريع الطموحة محاطين بأفضل وألمع الحالمين الذين قابلتهم على الإطلاق. رأيتهم يأخذون أفكارًا تبدو مستحيلة بدءًا من مرحلة الفكرة حتى إطلاقها على مدار عقد من الزمن، بقيادة سيرجي برين، الشريك المؤسس لشركة جوجل وأسترو تيلر. شاهدتهم يبتكرون التقنيات اللازمة لجعل السيارات ذاتية القيادة حقيقة واقعة في Waymo، وبناء بالونات عالية الارتفاع يمكن أن ترتفع إلى طبقة الستراتوسفير لإنشاء شبكة لاسلكية جوية من إنترنت الجيل

الرابع لخدمة المجتمعات الريفية في Project Loon . كان أحد هؤلاء المهندسين الذين شاركوا في هذه المشاريع رجالاً لامعاً يدعى دان فريدنبرج. لم نكن أنا ودان أصدقاء على الصعيد الاجتماعي، لكننا بدأنا العمل في جوجل بفاصل ستة أشهر فقط ورأينا بعضنا البعض وتبادلنا المجاملات مرة واحدة على الأقل في الأسبوع لمدة تسع سنوات. كان دان من النوع الذي عاش الحياة على أكمل وجه. عمل كرئيس للخصوصية في Google X وأسس أيضاً فريق Google Adventure الذي انطلق لرسم خرائط للمواقع البعيدة، مثل الحاجز المرجاني العظيم وسلاسل الجبال، باستخدام صور بجودة Google Earth كي يتمكن الأشخاص من تجربة هذه العجائب حتى إذا لم يتمكنوا من السفر إلى هناك بأنفسهم. كان متحمساً لمساعدة البشر على معرفة جمال طبيعة كوكبنا وتقديره والسعي لحمايته.

بشكل مأساوي، كان دان واحداً من أربعة موظفين في جوجل كانوا يوثقون طرق صعود جبل إيفرست عندما قُتل في انهيار جبلي بسبب زلزال بينما كان يفعل أكثر شيء يحبه. كان يبلغ من العمر ثلاثة وثلاثين عامًا.

العيش بلا خوف

بعد وفاة دان، أسست عائلته جمعية خيرية على شرفه وأطلقت موقعاً على شبكة الإنترنت يسمى Live Dan "عش مثل دان"، حيث شجعوا أولئك الذين ألهمهم على "التعهد بأن يعيشوا الحياة بلا خوف"، تمامًا كما فعل دان. أيقظتني قراءة هذا البيان لأنني كنت في ذلك الوقت في فترة صعبة للغاية من حياتي الشخصية.

على الرغم من سنوات العلاج، والمحادثات الباكية، واحتجاجي الخارجي، كان زواجي الذي استمر خمسة عشر عامًا على وشك الانتهاء في ذلك العام. لا أشعر أن قصة طلاقى هي قصتي لأنها كانت بقرار زوجي السابق لأسباب تخصه وحده. ما يمكنني قوله هو أنني لم أتعامل معها بشكل جيد. قضيت عدة سنوات في مرحلة الإنكار لحزني. تعاملت مع تلك الصدمة من خلال العمل بشكل مفرط وإنفاق ساعات طويلة بشكل غير معقول في المكتب لتجنب مشاكل الشخصية ومن أن أكون وحدي. أدهشني حينها أنه إذا توفيت، فلن أرغب مطلقًا في أن يحاول أي شخص أن يعيش مثل أن. كانت تلك لحظة إدراك هامة.

كتبت عائلة دان التحدي التالي: "(عش مثل دان) هو أن تعيش الحياة كما أنت، ومن أنت، ومن تريد أن تكون. لا شيء غير قابل للتحقيق. يعني ذلك أحيانًا السير في الطرق الأكثر صعوبة والأقل ارتياذًا؛ أخذ دان الطرق غير الممهدة. كان المتحكم في رحلة حياته. [اكتشف] عالمًا لا حدود له من الاحتمالات والسعادة". لم أرغب في تجسيد ذلك فحسب، بل أردت أن أصبح مصدر إلهام لتمكين الآخرين من القيام بذلك أيضًا. وقد اتخذ هذا أشكالًا عديدة على مر السنين.

يقولون إن الأزمة شيء من المروع إهداره، ويمكنني أن أخبرك أنه بمجرد أن قبلت مصيري، ركضت مع هذا الواقع الجديد من الاحتمالات اللامحدودة إلى أقصى الحدود. قررت أن أصبح المتحكم في مصيري. قررت أنه بدلًا من الحداد على ما فقدته، من الأفضل أن أبذل كل هذه الطاقة في صنع شيء يمكنني أن أفخر به. أردت أن تكون

هذه المرحلة الجديدة من حياتي مرادفة للإثارة والشجاعة والإنجازات.

بدأت في البحث عن المغامرات. اكتشفت فرحة متجددة في القيام بأشياء صعبة. لاحظت أنني لم أقل "إنجاز" الأشياء الصعبة. تكمن السعادة الفعلية في المحاولة وليس فقط بلوغ قمة جبالنا الشخصية. عندما نركز فقط على تلك اللحظة الأخيرة في نهاية الرحلة، فإننا نفقد المعالم التي تستحق الاحتفال: القوة المكتسبة والمعرفة المكتسبة وقهر المخاوف. الرحلة هي الجزء الوحيد ضمن سيطرتنا الفردية بالكامل. غالبًا ما تكون النتيجة خارج أيدينا. لا يمكننا التحكم في كيفية تلقي عملنا. يمكننا فقط التحكم في كوننا شجعانًا بما يكفي للمحاولة، وبمجرد أن نجد السعادة في هذا المسعى، تصبح حياتنا أكثر ثراءً ويمكن تحقيق السعادة الحقيقية.

كانت خطواتي الأولى نحو فلسفة الحياة الجديدة صغيرة ومدروسة. بدأت ببساطة أقول نعم للأشياء التي كنت سأقول لا لها في العادة، وبدأت أبواب غير متوقعة تفتح.

الصعود إلى المنصة

فجأة، اتصل بي شخص لم ألتق به من قبل وكان قد شاهد للتو ملفي الشخصي على LinkedIn، ودعاني هذا الشخص للتحدث في مؤتمر في نيويورك على بعد بضعة أشهر فقط. لم أقم بإلقاء خطاب من قبل، ولم أحضر مؤتمرًا بصفتي رئيسة للشؤون التنفيذية من قبل، لذلك كان رد فعلي الأول هو أن أقول لا. لكن عندما نظرت إلى التقويم الخاص بي، رأيت أنني سأعمل من مكتب نيويورك ذلك الأسبوع بأي حال، وشعرت بداخلي أن الأمر يستحق المحاولة. الحقيقة هي أنني لم أكن أعرف

شخصًا واحدًا سيحضر، لذلك حتى لو كان فشلًا كبيرًا، فلن يكون هناك أي ضرر حقيقي. كحد أدنى، اعتقدت أنها كانت فرصة للتعلم.

ذهبت إلى ذلك المؤتمر وأنا لا أعرف ماذا أتوقع. كنت المتحدث الوحيد الذي قُدم دون عرض PowerPoint، كانت لدي فقط بعض الملاحظات والقصص التي قمت بتدوينها لمشاركتها مع الحضور، وتحدثت من قلبي عن الأشياء التي تعلمتها غالبًا بالطريقة الصعبة في حياتي المهنية. كنت مبتدئة تمامًا وسط قائمة من المتحدثين المحترفين، لكنني لم أرغب في أن يمنعني عرضي التقديمي غير الكامل من مشاركة الأشياء التي اعتقدت أنها قد تكون ذات قيمة للآخرين.

كنت متوترة بشكل طبيعي قبل أن أصعد إلى المسرح. ولحسن الحظ، بمجرد أن بدأت الحديث، اختفى توترتي، وكنت مرتاحة بما يكفي للتحدث بأصالة والتواصل مع الجمهور.

ردود الفعل الإيجابية التي تلقيتها بعد إلقاء الخطاب أراحني كثيرًا، واستمتعت بالتحدث مع الحاضرين حول أجزاء من قصتي التي كان لها صدى لديهم. أنا متأكدة من أنني سأشعر بالخرج من مشاهدة خطابي اليوم، لكنني سعيدة بلا شك لأنني خاطرت بسبب الأبواب التي فتحت أمامي منذ ذلك الحين.

بعد حديثي مباشرة، جاءتني إحدى المتحدثات في المؤتمر، فيكي، لتهنئتي على حديثي الأول وسألتني عما إذا كنت أرغب في تلقي بعض التعليقات على عرضي التقديمي. كنت قد شاهدتها وهي تقدم تدريبًا تقنيًا على منتجات مايكروسوفت، وأحببت عرضها واستحوذت على انتباهي خلال

ساعتين كاملتين على الرغم من أنني لم أستخدم أيًا من منتجات مايكروسوفت بنفسني ولم أكن بحاجة إلى هذا التدريب على وجه التحديد. كانت متحدة جذابة ووازنت بذكاء خبرتها التقنية العميقة مع حسها الفكاهي سريع البديهة للحفاظ على تفاعل الجمهور.

تأثرت للغاية أنها ستقدم لي ملاحظات وتساعدني في تطوير هذه المهارة الجديدة. قمنا بتبادل بيانات الاتصال واتصلت بي بعد أسبوع قبل أيام قليلة من عيد الشكر، لإعطائي نصائح محددة من شأنها أن تجعل عرضي منظمًا بشكل أفضل ويسهل على الجمهور تذكره على المدى البعيد. رأت فيكي أن المحتوى الخام لحديثي كان مؤثرًا وفريدًا وأنني كنت متحدة تلقائية، وشجعتني حقًا على مواصلة مثل هذه المشاركات.

فيكي هي مثال نادر لشخص قابلته في مسيرتي ولاحظ موهبتي الخام وأخذ الوقت بشكل استباقي لتدريبي على كيفية القيام بذلك بشكل أفضل. اتبعت بعض النصائح سهلة التطبيق التي حسنت حديثي على الفور - شجعتني على تنظيمه في خمسة مبادئ سهلة التذكر موضحة عبر قصص حياتي المهنية. كنت سأشعر بالخوف الشديد في ذلك الوقت أن أطلب منها هذه النصيحة بنفسني.

منذ ذلك الحين تحدثت على خشبة المسرح في خمس قارات مختلفة والتقيت بأصدقاء استمروا مدى الحياة في هذه الفعاليات التي غيرت حياتي حرفيًا. وكل ذلك لأنني قلت نعم لدعوة للتحدث قبل أن أشعر أنني مستعدة لها. أحصل على قدر كبير من الرضا عند مشاركة تجاربي مع الأشخاص ذوي التفكير والطموح المماثل الذين يحاولون الارتقاء

إلى المستوى الأعلى وتحقيق أقصى استفادة من فرصهم المهنية.

استخدمت أيضًا هذه المهارة الجديدة لمساعدة جوجل من خلال التحدث في فعاليات التدريب العالمية في مكاتبنا في دبلن ونيويورك حول كيف يمكن للموظفين تنمية حياتهم المهنية وتأثيرهم. كان من المجدي أن أنقل الكثير من الدروس التي تعلمتها لأولئك الذين جاؤوا في الشركة بعدي.

مررت بلحظة عدم تصديق عندما دُعيت، بعد عامين، للتحدث لأول مرة في ملتقى SXSW في أوستن، تكساس، في اليوم السابق لخطاب إيريك شميدت نفسه. سافرنا إلى المؤتمر معًا على متن طائرته. في حين أن أحجام المسارح المخصصة لنا في المؤتمر كانت مختلفة بشكل ملحوظ، فقد كانت لحظة رائعة بالنسبة لي أن أشاركه هذه التجربة وأنا أعد متدربة لديه، كما اعتبرت نفسي.

فشل في دائرة الضوء

هذا لا يعني أنني لم أواجه إخفاقات هائلة في نفس الساحة. دُعيت ذات مرة للتحدث في مؤتمر ضخم في ميلووكي في وقت مبكر جدًا من حياتي المهنية للتحدث أمام جمهور كان مختلفًا تمامًا عن جمهوري المعتاد من المبدعين والثوريين. وضعوني في أكبر مسرح لهم أمام آلاف الحضور. سررت بفرصة التواصل والمشاركة مع هذا الجمهور الكبير. ومع ذلك، شعرت على الفور أنه لا أنا ولا مادتي كان لها صدى حقيقي لديهم. قلة منهم كلفوا أنفسهم عناء التحدث معي بعد أن نزلت من فوق خشبة المسرح.

بعد أن عدت إلى كاليفورنيا، طلبت من المنظمين إرسال تعليقات إلي حتى أتمكن من تحسين

مهاراتي في العرض التقديمي والتحدث. كنت أعلم أنه لم يكن نجاحًا ساحقًا، لذلك كنت أتوقع بعض المجالات الكبيرة التي يمكنني تحسينها. بناءً على طلبي، أعطوني ولوجًا كاملاً لتعليقات الحضور على جلستي، وكانت وحشية. كان بإمكانني أن أبكي بسهولة ولا أصعد على خشبة المسرح مرة أخرى. كان الأمر مهينًا للحظات. كانت ردود الفعل على عكس تجربتي مع فيكي منذ سنوات، عندما قدمت اقتراحات جعلتني أفضل وأكثر قدرة على إيصال رسالتي. على النقيض من ذلك، لم يكن هناك أي شيء ملموس أو قابل للتنفيذ في ملاحظات الحاضرين في ميلووكي. إنهم ببساطة لم يتفاعلوا معي ولم يعجبوا بي.

على الرغم من أن هذا الموقف أدى غروري بشكل مؤقت، فقد توصلت إلى إدراك شيء أساسي: أنه ببساطة لم يكن جمهوري. أنا لست ملائمة للجميع، ولست بحاجة إلى ذلك. لم يكن لدي أبدًا إدراك أكثر تحررًا طوال حياتي. إذا لم أكن قد اعتنقت هذه الحقيقة، لم أكن لأتحدث أبدًا على مسارح ممثلة بحضورهم أقرب إلى جمهوري المثالي، مثل رواد الأعمال في SXSW.

القوة في التخلي

في عملية إعادة ابتكاري الشخصي، أدركت أن كاليفورنيا قد لا تكون مسرحي الملائم أيضًا. كان هناك الكثير من حياتي القديمة ونفسي السابقة ممثلًا هناك.

على مدار الأشهر الثلاثة الأولى من عام 2017، قمت ببيع أو التبرع بكل ما أملكه تقريبًا: سيارتي، منزلي، الأثاث، ملابس، الأعمال الفنية، سم ما شنت. كان علي أن المس وأبكي كل الممتلكات التي

جمعتها أثناء زواجي وأراقبها وهي تغادر خارجة من الباب الأمامي - كل هدية زفاف، كل ذكرى، كل حلم. كان ذلك مؤلماً، وبكيت قبل النوم للكثير من الليالي. عندما تم إخراج آخر شيء من الباب، لم يكن لدي سوى حقيبتني سفر وثلاث حقائب صغيرة. كانت عملية مؤلمة، لكن في اللحظة التي اكتملت فيها هذه العملية، شعرت على الفور بإحساس بالارتياح الذي كنت أنشده. وكانت هذه مجرد بداية التغييرات الجذرية التي كنت أقوم بها في حياتي. كانت وظيفتي في جوجل هي شبكة الأمان الخاصة بي وكانت إحساسي الوحيد المتبقي بهويتي الشخصية ومصدر فخري. لكنني علمت أنني بحاجة إلى المخاطرة بجزء من ذلك من أجل بدء الفصل التالي.

عرضت على إريك فكرة انتقالي إلى مكتب لندن لبضعة أشهر. كانت المملكة المتحدة قد صوتت في استفتاء للتو لصالح مغادرة بريطانيا الاتحاد الأوروبي قبل ستة أشهر. لم يعرف أحد ما الذي سيعنيه ذلك بالنسبة للاقتصاد والشركات الأوروبية. بعد بضعة أشهر فقط، تم تحديد موعد الانتخابات الرئاسية الفرنسية والألمانية، وتوقعنا المزيد من التغيير في المشهد السياسي والتجاري.

اقترحت على إريك أنه قد يكون من المفيد بالنسبة لي الجلوس مع فرق السياسة والاتصالات الأوروبية الخاصة بنا وقيادة جهود فريق الرئيس التنفيذي من هناك حتى نتمكن من البقاء سباقين بشأن هذه التطورات والعلاقات الهامة. كانت هناك مهمة عملية واضحة بالنسبة لي لتطوير وتعميق العلاقات السياسية الاستراتيجية في أوروبا وزيادة تأثيرنا وخبراتنا لتحقيق أهداف الشركة. وافق

إريك.

أغلقت باب منزلي في سانيفيل، كاليفورنيا، للمرة الأخيرة في 1 أبريل 2017، وانتقلت إلى لندن دون خطة واضحة لما سيحدث بعد ذلك. لأول مرة في حياتي، كنت بدون أي مرسى، وخالية من أي مرفقات أو توقعات. بالنظر إلى شخصيتي ومزاجي الحذر المعتاد، كان هذا هو تعبيرى الكامل والنهائي عن أزمة منتصف العمر، وكنت مصممة على التغلب عليها.

تمكنت من اقتلاع حياتي بالكامل والعيش مع أصدقاء كرماء في مدن حول العالم خلال العامين المقبلين كمتجولة. كنت حريصة على إعادة اختراع نفسي بكل طريقة يمكن تخيلها دون قيود. كنت في منتصف الطريق أعبّر الحبل المشدود، ولم تكن هناك ميزة للتراجع بدلاً من التقدم نحو الأمام. يمكن أن تبرز الخيارات المحدودة الجراءة والوضوح الذي لا تجرؤ على الاستفادة منه بطريقة أخرى. قررت أنني لا أريد الاستمرار في إثبات جدارتي، لنفسي أو لأي شخص آخر، بعد الآن. أردت ببساطة أن أحب حياتي على ما هي عليه.

بقيت جوجل مظلتي عندما قفزت من على جرف اكتشاف الذات. وجدت منزلاً جديداً وشعرت بالانتماء بين زملائي في لندن. عملنا بجد وتعاوناً في المشاريع التي شعرت بأنها مهمة ومؤثرة على مستوى العالم، مما أعطاني إحساساً متجدداً بالهوية والهدف. شعرت وكأنني كنت في قلب جزء صغير من التاريخ العالمي الذي حدث في ذلك الصيف. تعاونت مع فريق مقره لندن في مؤتمر Google Camp ، والذي يجمع أقوى الشخصيات في العالم لمدة أسبوع في إيطاليا لمناقشة القضايا العالمية.

عملت أيضًا مع فرق الاتصالات والأحداث والسياسة لتنسيق Google Zeitgeist، حيث أجرى إريك مقابلة مع الملكة رانيا ملكة الأردن وتوني بلير على خشبة المسرح. تعاونت أيضًا مع فريق Google Cultural Institute للقيام بحدث إطلاق في متحف التاريخ الطبيعي، حيث قاموا برقمنة المجموعة بأكملها لجعلها في متناول أي شخص في العالم مجانًا. في ألمانيا، قمت بترتيب اجتماعات استراتيجية مع أنجيلا ميركل، المستشارة الألمانية التي أعيد انتخابها حديثًا، حول كيفية تصميم السياسات الحكومية لتحفيز ريادة الأعمال المحلية ودعمها. حضرنا أيضًا مؤتمر ميونيخ للأمن للتواصل مع صناع القرار العسكريين حول تطوير التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، ومع شركاء الصناعة الاستراتيجيين مثل BMW، لمناقشة مستقبل السيارات ذاتية القيادة.

كنت أقوم ببناء دفعة جديدة لحياتي، لكنني لم أجد نجمتي الشمالية بعد. كنت بحاجة إلى مرشد.

العثور على الشيربا (1) الصحيح واتباعه

لدى وادي السيليكون تقليد عميق من المرشدين الرسميين لأعلى مستويات المواهب التقنية. هذا يتوافق مع ثقافة التعلم والاستكشاف المستمرين. حتى بعد أن أمضى إريك شميدت عشر سنوات كرئيس تنفيذي لشركة جوجل ثم استقر في إيقاع جيد لما أراد المساهمة به كرئيس مجلس إدارة تنفيذي لشركة Alphabet، فقد واصل بذل جهود مكثفة للنمو والإلهام نحو افاق جديدة. تضمن جزء كبير من هذا البحث عن مرشدين.

تمامًا مثل الرياضيين الأولمبيين، أدرك إريك أنه بينما كان أحد أفضل اللاعبين في العالم في مجاله،

كان بحاجة إلى تدريب مستمر ومراقب خارجي محايد لإخراج أفضل ما لديه. كان معلم إريك منذ فترة طويلة بيل كامبل. كان بيل مرشدًا لنخبة وادي السيليكون وجلب معه ثروة من الخبرة. لمدة خمسة عشر عامًا، قام بيل بتدريب المديرين التنفيذيين في جوجل، eBay، Intuit، ياهو، تويتر، وفيسبوك.

الشيء الأكثر إثارة للإعجاب بالنسبة لي في بيل لم يكن مجموعته من العملاء الذين يشغلون منصب الرئيس التنفيذي في أكبر الشركات العالمية؛ ولكن كانت الطريقة التي عامل بها الجميع كما لو كانوا أهم شخص في العالم بالنسبة له. كان لطفه لا لبس فيه. كان بإمكانه أن يمر بسهولة من جانبي بابتسامة فقط، لكنه بدلًا من ذلك أمضى الوقت في إشعاري بأني جزء مهم من الفريق وشخص يهتم به.

عندما توفي بيل بسبب السرطان في عام 2016 عن عمر يناهز الخامسة والسبعين، أخرجت شركة Apple اجتماع أرباحها ربع السنوية، لأول مرة في التاريخ، من أجل استضافة مراسم تأبين بيل شخصيًا. جلست في هذا الحفل مع بعض من أقوى المديرين التنفيذيين في العالم وبكيت معهم بينما شاركنا قصصًا مريحة عن بيل والدروس التي علمنا إياها.

يمكن تلخيص أسلوب إرشاد بيل على أنه نهج الشخص الكامل. لم يركز أبدًا على تحدّي عملي معين دون دمج الصورة الأكبر ومساعدة المديرين التنفيذيين الذين كان ينصحهم بتذكر من هم وماذا يقدرّون على القيام به وماذا يريدون المساهمة به في العالم. غالبًا ما يكون الألم الذي يصاحب فقدان أحد أفراد الأسرة مصحوبًا بهدية إعادة فحص حياتك للتأكد من أنك على المسار الصحيح وتركيز

طاقتك على ما يهكم حقًا.

إنشاء الصورة الرمزية لموجهك

كنت محظوظة في الوصول إلى بعض من أعظم العقول في العالم، وأردت أن أفكر أكثر حول كيفية استخدام ذلك لإلهام رؤيتي لمستوى أعلى من المساهمة. قررت أنه إذا كنت سأحقق النمو الشخصي الذي كنت أتوق إليه، فأنا بحاجة إلى بناء شبكة الدعم الخاصة بي.

الحقيقة هي أنك لست بحاجة إلى الوصول إلى بيانات الاتصال التي يمتلكها أحد أصحاب المليارات للحصول على نفس المستوى من الإلهام والتدريب الذي يفتح لك الأبواب. في الواقع، بعض الأشخاص الذين اعتبرهم مرشدين على المدى البعيد لا يعرفون حتى أنني موجودة لأن تفاعلنا الوحيد هو أنني أتبعهم عبر الإنترنت. أنشأت مرشدًا مركبًا من مشاهدة العديد من الأشخاص الذين أحب مهاراتهم ووظائفهم، وأضع قطعة صغيرة من كل منهم في الصورة الرمزية الملهمة الخاصة بي.

من أجل تحديد من هو الأفضل لإرشادي، كان علي أن أعرف إلى أين كنت أحاول الذهاب. جلست وكتبت السيرة الذاتية التي أحلم بها، مليئة بالأشياء التي أردت أن أتعلمها وأنجزها مع تقديمي في مسيرتي المهنية. وجدت أن التركيز على التعلم بدلاً من التركيز على المسمى الوظيفي سمح لي بتحديد الفرص للتأثير الهائل الذي قد أفتقده بخلاف ذلك.

كان من أعظم مخاوفني أن أعيش حياة تافهة. إنني مرعوبة من هذا المصير بما يكفي لأجعل المخاطرة أمرًا ضروريًا كي أصبح استثنائية بالقدر الذي يستحق العثرات، والإحراج، والأحكام التي لا مفر منها من أشخاص ليسوا على نفس المسار. كانت

إحدى أهم الخطوات هي تحديد ليس فقط ما أريد أن أفعله في أيامي المحدودة على الأرض، ولكن لماذا أريد القيام بذلك ومع من.

كانت الخطوة الأولى في إنشاء السيرة الذاتية التي أحلم بها في المستقبل هي البحث عن الأشخاص الذين كانوا يسبقونني بخمس أو عشر سنوات في تحقيق أهدافي الكبيرة. كنت أعلم أنني أريد أن أصبح مؤسسة، لذلك بحثت عن أولئك الذين يجسدون الخصائص التي أردت تقليدها في قيادتي ودرست بنشاط مساراتهم، ومحاورهم، وأفضل ممارساتهم. كنت أعلم أنني أريد التحدث على أهم المسارح العالمية، لذلك بحثت عن الأشخاص الذين يتحدثون حاليًا إلى جمهور أحلامي وتعلمت كل ما يمكنني معرفته عن المسار الطويل الذي يؤهلهم ليعتلوا هذه المنصات. كنت أعلم أنني أريد تركيز عملي على تمكين وتعليم رواد الأعمال ليعيشوا حياة مليئة بالإنجاز والمعنى، لذلك بحثت عن قادة يشاركون في الصالح الاجتماعي ودرست كيف يجعلون أصواتهم مسموعة. أجريت مقابلات مع العديد من الأشخاص الذين كانوا على استعداد للتحدث معي وقمت بإجراء بحثي حول أولئك الذين لم أقابلهم بعد.

هذا البحث عن المرشدين المناسبين هو بحث مستمر بالنسبة لي. ما تعلمته تمامًا هو أنه لم ينجح أي شخص له تأثير دائم بين عشية وضحاها. هذا يعني أنه كان علي أن أصمم استراتيجية يمكنني الحفاظ عليها حتى في الفترات المبكرة من الغموض. هذا مسار وحيد إذا شعرت أنك تسير فيه بمفردك، لذلك أحاول أن أكتشف بقدر ما أستطيع طريق النجاح الذي رأيته في الآخرين ثم هندسته

عكسيًا للوصول إلى ما هم عليه حاليًا. عندما أجد قادة فكر أعجب بهم، أحب أن أرى من أين بدؤوا، ومن هم في شبكة عملهم المهنية، وما هي المؤتمرات التي يحضرونها، ثم أبحث عن طرق يمكنني من خلالها محاكاة هذا التقدم.

لست بحاجة إلى شبكة شخصية من النخبة لتتعلم من الأفضل في عصر الإنترنت!

لا تتوقف للحصول على إذن

أدركت أنني منذ اليوم الأول تعاملت مع وظيفتي على أنها تدريب مهني واستخلصت أكبر قدر ممكن من التعلم كل يوم، لذلك تم بناء الإرشاد في تجربتي اليومية. شعرت بأنني أصبحت على طبيعتي تمامًا بمجرد أن بدأت في مشاركة تلك التجربة مع الأشخاص ذوي التفكير المماثل من حولي. لهذا السبب استمتعت بالتحدث في المؤتمرات وتدريب وتشجيع أشخاص آخرين طموحين. إنه لمن دواعي سروري أن أحاول أن أسد هذا الدين مسبقًا بقدر ما أستطيع الآن، وقد أدركت أنني أتعلم على مستوى مختلف تمامًا عندما أقوم بالتدريس والإرشاد بنفسني.

رأيت الكثير من الأشخاص الباهتين يصبحون قادة في جميع أنحاء العالم لمجرد أنهم كانوا واثقين بجرأة ورفعوا أيديهم قبل وقت طويل من معرفتهم بما كانوا يفعلون. يحتاج أي شخص يريد أن ينظر إليه على أنه قائد إلى تحويل تركيزه من المساهمة إلى القيادة. يقول إريك غالبا إن أكبر فرق بين القائد الحقيقي والمدير هو أن القادة يلهمون والمديرين يخبرون الناس بما يجب عليهم فعله. الأمر بسيط حين تنظر له على هذا النحو. في مرحلة ما من حياتك المهنية، يصبح الدخول

إلى دائرة الضوء وظيفتك، والأمر متروك لك تمامًا للمطالبة بمكانك على المسرح بجرأة.

تركت جوجل في 1 سبتمبر 2018، بعد اثني عشر عامًا في وظيفة أحلامي في الشركة المصنفة رقم واحد للعمل في أمريكا، وبدأت من جديد وحدي. ظاهريًا، يبدو ذلك جنونيًا، ولا تزال تمر علي لحظات أتساءل فيها عن صحة هذا القرار. كانت جوجل منزلي وعائلتي الممتدة وهويتي ومنطقة الراحة الخاصة بي لأكثر من عقد من الزمان. والآن، ولأول مرة في حياتي المهنية، أقوم ببناء حلم خاص بي بدلًا من تلقي الأجر مقابل بناء حلم شخص آخر.

في حياتي ما بعد جوجل، قمت ببناء نفسي مرة أخرى من الصفر بعدة طرق مهمة - في بلد جديد، أتحدث لغة جديدة، ومنغمسة في ثقافة جديدة، وأنشئ شبكة جديدة. قد تكون هذه الأنواع من المخاطر مرعبة. لكن ما جعلني متماسكة عندما شعرت أن الأمر كان يفوق قدراتي هو مبادئ النجاح تلك التي تعلمتها من عملي في وادي السيليكون والمرشدين الذين ساعدوني في العثور على نجمتي الشمالية. أكثر ما أريده في حياتي وحياتي المهنية هو المساهمة بقيمة تمكّن الآخرين من خلق الخير الذي نريد رؤيته في العالم. إن معرفة أين تكمن قيمتي وشغفي يجعل عملية قيادة الأعمال المربكة والمخيفة والمرهقة أمرًا ممكنًا. عدت إلى ممارسة الاعتناء الخارجي بكل من حولي، بدلًا من محاولة إجهادهم. أقدم أشياء لعملي وعمالتي تتجاوز المشاريع أو المشكلات أو التحديات التي طلب مني حلها. أعطي الأولوية لجودة عملي ورؤيته بدلًا من مجرد الساعات التي ساهمت بها أو النتيجة النهائية. من خلال هذه العقلية، أتعلم أكثر فيما يحاول

عملاني حقًا حله وابتكاره والمساهمة فيه، وأصل على الفور إلى جوهر ذلك. وجدت نموًا شخصيًا عميقًا عبر إرشاد الآخرين خلال رحلتهم.

شعرت بالارتياح عندما وجدت أن هذه الدورة من التعلم لإدارة ضغوط النمو، والمطالبة بقوتي من خلال القيام بالأشياء الصعبة، وإيجاد وليس فقط اتباع الشيربا الصحيح قادني إلى اكتشاف أن القدرة على المطالبة بمستقبلي كانت بداخلي طوال الوقت.

لم أعد أشعر بالحاجة إلى قول اسم شخص آخر قبل اسمي من أجل التأهل لمقعد على الطاولة. في الواقع، هذه المحاور العديدة، مهما كانت طويلة أو مؤلمة، أعطتني الأدوات التي أحتاجها ليس لإعادة اختراع نفسي، بل للكشف عن كنت حقًا طوال الوقت.

أدركت أنني كافية.

العائد السريع على الاستثمار للفصل الثامن

هل تركت الشعور بالرضا عن الذات يسرقك من المغامرات التي تستعد الحياة لمنحك إياها؟ هل أنت قادر على تخطي لحظات الشك وتذكير نفسك بالمدى الذي وصلت إليه بالفعل؟ بأي طرق يمكنك المطالبة بقوتك اليوم والعيش بلا خوف؟ ما هي المرحلة التي تريد أن تكون فيها وأن تشتهر بها؟ هل أنت مستعد للتخلي عن كل ما يعيقك؟ ما هي الصورة الرمزية للمرشد التي يمكنك إنشاؤها ومحاكاتها اليوم من أجل اتخاذ خطوة جريئة أقرب إلى أين ومن تريد أن تكون؟

لاحظ: هل تسلسل الاعتلاج إلى عاداتك اليومية؟ هل يمكنك دعوة المزيد من السعادة إلى عملك من خلال خوض تحدٍّ جديد؟ هل تعيش حياة تنصح

أن يحاكيها الآخرون؟ هل لديك مرشدون يلهمون خطواتك التالية؟ هل استغرقت وقتًا في صياغة السيرة الذاتية التي تحلم بها في المستقبل؟

تحكم: ما هو مشروع النمو الذي يمكنك القيام به لتقريبك من التقدم؟ هل أنت محاط بأشخاص سوف يرفعون نموك ويقودونك في الاتجاه الذي تريده؟

نقطة: اطلب شيئًا هذا الأسبوع يجعلك أقرب إلى مثلك في عملك.

(1) الشيربا هم سكان الهيمالايا والتبت الذين يعملون كمرشدين لمتسلقي الجبال، ويضرب بهم المثل في القدرة على الإرشاد وسط الطرق الوعرة (المترجم).

الفصل التاسع

اعرف قيمتك

اتضح أن المرونة ليست مهارة تتعلمها مرة واحدة ويتم إنجازها. إنها مثل العضلة التي تحتاج إلى ثنيها وإرهاقها بشكل منتظم حتى تظل قوية. إن انتقالي لأصبح رائدة أعمال وتأسيس شركتي الخاصة هو أكثر التمارين اليومية تطرفاً التي خضتها حتى الآن في مسيرتي المهنية. هذه هي الطريقة التي تكتشف بها الفرق بين ما تفهمه من الناحية النظرية وما تعرف القيام به في الممارسة العملية.

تمحور اكتشاف قيمتي الفعلية حول بناء ثقة أساسية تعيش بداخلي ومستقلة عن أي لقب أو شركة أو رعاية خارجية. أسعى وراء تحقيق ذاتي يوميًا، لكنني وجدت ثلاثة طرق رئيسية لإبرازها. يمكنك أيضًا القيام بذلك عبر ما يلي:

- أعد حزم مهاراتك.

- قم بوضع خطة عمل شخصية.

- تذكر أن القوة تتبع النضال.

على الرغم من تعلمي لريادة الأعمال على يد نخبة من المرشدين، فقد وجدت هذه العملية مرهقة ومثيرة على حد سواء. بدأ كل شيء ببراعة كافية.

أعد حزم مهاراتك

عندما بدأت أشارك زملائي أنني كنت أخطط لمغادرة جوجل بعد اثني عشر عامًا في الشركة، تواصل معي بعضهم عن فرص لم أكن أجروا على التقدم لها، وكان ذلك مشجعًا للغاية.

على مدار العقد الأخير من العمل مع إريك

شميدت، كنت أعمل غالبًا في مشاريع مع شركة رأس المال الاستثماري الخاصة به Innovation Endeavors. لديهم نهج خاص تحكمه القيم في الاستثمار، والذي يجذب نوعًا من رواد الأعمال الذين أنتمي إليهم أكثر من غيرهم. كان درور بيرمان، الرئيس التنفيذي لشركة Innovation Endeavors، يعرّفني أحيانًا على أحد المديرين التنفيذيين الواعدين في محفظة الشركة ويطلب مني المساعدة في توجيههم خلال مشكلة نمو معينة كانوا يواجهونها.

على مر السنوات، التقيت بالعديد من هؤلاء الرؤساء التنفيذيين الشباب الناشئين وأحببت الإجابة عن بعض أسئلتهم حول العمليات والإجراءات الخاصة بإدارة شركاتهم. كان من الطبيعي أن أشاركهم بعضًا من أفضل ممارساتي والأشياء التي تعلمتها من جيف بيزوس وماريسا ماير وإريك شميدت خلال مسيرتي المهنية. أحببت هذه المحادثات ووجدت أنها رائعة وملهمة لمساعدتهم من خلال بعض نقاط اتخاذ القرار المبكر الخاصة بهم.

بينما كنت أعمل بدوام كامل، كان من الصعب التعامل معهم بشكل منهجي للغاية لأن وقتي كان محدودًا وكان من الصعب التنبؤ بمواعيدي. لم أحصل أيضًا على أي تدريب منهجي رسمي لهذا النوع من الإرشاد العملي، لذلك كان من الصعب معرفة من أين أبدأ. لا أعرف كم كنت مفيدة حقًا في تلك المحادثات المبكرة، لكنني أعرف حقيقة أنني تعلمت الكثير من هذه العملية.

بمجرد اتخاذ القرار النهائي بمغادرة جوجل، سأل عدد قليل من هؤلاء الرؤساء التنفيذيين عما إذا كان

بإمكانهم جعل علاقتنا الإرشادية رسمية. اعتقدت أنه سيكون من الممتع العمل في بعض المشاريع والحفاظ على روابط وادي السيليكون قوية أثناء القيام ببعض البحث عن النفس في أوروبا. كنت قد قررت الانتقال إلى إسبانيا، وهي النقيض الحقيقي لوادي السيليكون، لذلك يمكنني حقًا إعادة اختراع نفسي من الألف إلى الياء. عن غير قصد، كانت تلك هي المرحلة الأولى من تشكيل شركتي، حيث أخصص الآن في تحسين المستويات الإدارية والتنفيذية العليا، واستراتيجيات القيادة، والهندسة العكسية لأهداف المشاريع الطموحة. تطورت كثيرًا خلال السنوات القليلة الماضية، ولكن هذا التأسيس كان الفرصة التالية التي لم أدرك أنني كنت أستعد لها طوال الوقت في جوجل.

القفز نحو المجهول

بدأت بما اعتقدت أنه سيكون خطوات صغيرة في التشاور مع الوجوه المألوفة. كان موكلي الأول هو رئيس تنفيذي كنت أعرفه منذ فترة طويلة. إنه مدير تنفيذي لامع وصادق ومدفوع بإيمان عميق برؤيته، وهو بالضبط نوع القائد الذي شعرت بالراحة في العمل معه. كانت هذه الشركة عبارة عن شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا الزراعية تقوم ببناء مزارع داخلية تستخدم مساحة أقل بنسبة 99 في المائة من الأراضي و95 في المائة أقل من المياه مقارنة بالزراعة التقليدية لزراعة محاصيل خالية من مبيدات الآفات وغير معدلة وراثيًا، والتي تعد أكثر صحة للنباتات والبشر والكوكب. إنهم ملتزمون بتوفير المنتجات الطازجة في الأسواق المحرومة والتي تكون أيضًا أكثر قوة من الناحية التغذوية مما هو ممكن مع الزراعة التقليدية. شعرت بقوة

بمهمتهم، لذلك شعرت أنها مكان رائع لتكريس بعض الوقت.

كان أول تعاون لي مع الرئيس التنفيذي هو مساعدة الشركة على التنسيق بشكل أفضل بين الفرق والقيادة العليا في المواقع النائية عبر ولايات متعددة. كانوا ينمون بسرعة ويحتاجون إلى أنظمة من شأنها أن تتوسع. كان هذا تحديًا ممتعًا، وشعرت بالثقة في خبرتي في هذا المجال.

ثم طلبوا مني مساعدتهم في مشروع في الشرق الأوسط. كانت دبي تقدم حوافز للشركات الناشئة لإنشاء مكاتب في الإمارات العربية المتحدة على أمل إنشاء وادي السيليكون في الشرق الأوسط. كانت الشركة مهتمة باستكشاف هذه الحوافز وسألت عما إذا كنت سأذهب إلى دبي للمساعدة في دفع المفاوضات إلى الأمام.

كانت دولة الإمارات العربية المتحدة في حاجة ماسة إلى التقدم الزراعي لأن الغذاء يمثل قضية أمن قومي، حيث لا يمكنها الاعتماد على الدول المجاورة الصديقة لتلبية احتياجات مواطنيها دائمًا. لا يمكن اعتبار علاقات وقت السلم أمرًا مفروغًا منه، لذا فإن حلًا مثل الزراعة الداخلية يمكن أن يكون مكسبًا للجميع. على الرغم من أنني لم أتفاوض مطلقًا بشأن أسعار الكهرباء مع المسؤولين الحكوميين من قبل، لكنني كنت أعرف مدير العمليات في مؤسسة دبي للمستقبل الذي يمكنه فتح بعض الأبواب أمامي. كان المستشار السابق للمستقبل والبصيرة والابتكار في مكتب رئيس الوزراء الإماراتي. لذلك صعدت إلى طائرة وانطلقت لأحاول القيام بشيء لم أفعله من قبل، وشعرت بالرعب والحماس.

تحدثت إلى أختي التي عملت معي في جوجل معظم وقتي هناك قبل أن أسافر إلى دبي. أخبرتها أنه سيتم إرسالني إلى هناك للتفاوض مع الحكومة المحلية بشأن أسعار الكهرباء، والتي كانت حاسمة في تقرير ما إذا كان هذا يمكن أن يكون توسعًا تجاريًا مربحًا للشركة التي كنت أعمل معها. سألتني، "أنت تفعلين ذلك؟ هل تعرفين كيف تفعلين ذلك؟" أجبت بحزم، "لا، ليس لدي أي فكرة عن كيفية القيام بذلك. لكنني أعتقد أنني سأكتشف ذلك على طول الطريق!" لم تكن هناك طريقة أخرى!

بدأت الرحلة ببذل الطاقة العصبية فقط حول نقاط حديثي، لأن كل المصطلحات حول التكنولوجيا الزراعية كانت جديدة بالنسبة لي. لكنني درست ملاحظاتي وحفظت نقاط حديثي في الرحلات الطويلة جدًا من إسبانيا إلى دبي. لسوء الحظ، سرعان ما أصبحت نقاط حديثي أقل ما يقلقني.

أصبت بأسوأ إنفلونزا في حياتي أثناء السفر. أصبت بصداع حاد من الجيوب الأنفية وسعال وحمى. اشتريت كل دواء يمكنني حمله في صيدلية المطار عند وصولي إلى دبي قبل أن أصطدم بسيارة أجرة. بحلول الوقت الذي وصلت فيه إلى فندق فيرمونت دبي، كنت مريضة بشكل واضح لدرجة أنهم أرسلوني على الفور إلى غرفتي دون إجراءات تسجيل الوصول الرسمية المعتادة، وأرسل مدير الفندق الشاي بشكل استباقي إلى غرفتي. انهزت في السرير ولكن لم أتمكن من النوم على الرغم من أنني سافرت طوال اليوم ووصلت إلى الفندق بعد الساعة الثانية صباحًا بالتوقيت المحلي.

في صباح اليوم التالي، بالكاد تمكنت من نقل

نفسي من السرير إلى الحمام، لكنني كنت مصممة على تقديم أفضل أداء لي أمام المسؤولين الحكوميين المرعبين للغاية.

كنت المرأة الوحيدة في غرفة الاجتماعات التي لم تكن هناك لتقديم الشاي. طالما أبقيت إجاباتي قصيرة جدًا، حتى يمكنني تجاوز نطق جملة دون سعال. واحتفظت بفناجين الشاي ممتلئة للغاية بإعادة ملء كوب الماء الساخن والليمون والعسل لخنق السعال. بأعجوبة، نجحت في الاجتماع، الذي أصبح الأول من بين العديد من المحادثات العظيمة التي سنجريها على مدار الأشهر الستة المقبلة.

على الرغم من أن مشروع دبي لم يتم في النهاية، لكنه كان بمثابة شهادة لنفسي على أنني كنت قادرة على إدارة اجتماعات عالية المخاطر، بينما كنت في الماضي أكتب المستندات الموجزة ليقدمها شخص آخر. نمت ثقتي، وفجأة شهدت رؤية جديدة لما كنت قادرة على القيام به شخصيًا.

سأت أعراض الإنفلونزا عندما كنت في دبي، لكنني لم أستطع العودة إلى المنزل بعد. كنت قد وافقت على التحدث في حفل إطلاق في لندن لأحدث عميلة لي، والتي كانت الرئيس التنفيذي لشركة ناشئة لتطبيق السفر. تم تقديمنا إلى بعض البعض من خلال صديقة مشتركة، وبدا لي أن التشاور معها قد يشكل الشراكة المثالية بالنسبة لي. كنت متحمسة للغاية للعمل مع مؤسسة أنثى، وكانت شركتها تستهدف المسافرين التنفيذيين. شعرت أنني يمكن أن أساهم بسهولة في توجيهها لأنها أطلقت شركتها بالفعل. لسوء الحظ، لم أقم بتقديم أفضل أداء لها.

أثناء الرحلة من دبي إلى لندن، كادت طبلية أذني

تنفجر من ضغط الإقلاع والهبوط. بكيت حرفيًا من الألم، وسألني المضيفون عما إذا كنت بحاجة إلى هبوط اضطراري. ضغطت بغباء على نفسي وتحملت الألم وكنت متأكدة من أنني سأكون أفضل حالًا بمجرد وصولي إلى لندن. ذهبت إلى حفل الإطلاق وبدأ أنني مصابة بالطاعون ولم أستطع تجاوز كلامي دون سعال. بذلت قصارى جهدي لإجراء المقابلات الإعلامية المسجلة، والالتقاء بالحضور، والتواصل مع الفريق، الذي كنت ألتقي به وجهاً لوجه لأول مرة. كنت مستاءة لأنني لم أستطع تقديم المزيد.

إلى جانب إلقاء خطاب غير جدير بحدث إطلاقها، وجدت نفسي غارقة جدًا في بدء شركتي لدرجة أنني لم أقم بتقديم مساعدتي المعتادة والمتسقة والاستباقية لها. كنت مشتتة ومرهقة وغير فعالة. كان الأمر بانسًا لأنني كنت أعرف أنني قادرة على القيام بأكثر من ذلك بكثير، لكنني واجهت صعوبة في معرفة كيفية إبراز ذلك في هذه البيئة الجديدة، حيث كنت مسؤولة عن كل شيء - المحاسبة، والعقود، والإحاطات، وتخطيط السفر، وكتابة الخطابات، وأكثر. كنت أخذل ليس فقط موكلتي ولكن نفسي أيضًا.

الثقة في حدسك

مررت بلحظة فشل أخرى بعد ذلك بفترة وجيزة جعلتني أدرك أنني بحاجة إلى إجراء إعادة البدء والضبط. كنت أعمل على وتيرتي السابقة في جوجل ولكن بدون نفس البوصلة الواضحة لما كنت أحاول تحقيقه، ومن أردت أن أفعل ذلك من أجله، وما الذي كنت سأتعلمه من كل فرصة. لسوء الحظ، كان علي أن أتعلم بالطريقة الصعبة،

من خلال مشاهدة أحد عملائي الأوائل وهم يدمرون أنفسهم. كنت أتشاور مع اثنين من مؤسسي الشركات الناشئة الأوائل الذين بدا أن لديهم كل العناصر المناسبة لتحقيق النجاح. كان لدى هذين الشخصين الكثير من الإمكانيات والفكرة الكبيرة التي اعتقدت أنها واعدة جدًا، ولكن منذ البداية كانت لدي خطة عمل مختلفة تمامًا عن خطتهما.

كانت لديهما أهداف قوية للغاية في جمع رأس المال، وكانت لدينا آراء متباينة حول مقدار الأموال التي يجب أن يجمعوها وممن. كنت قلقة أيضًا من أن نموذج العمل لا يزال غير واضح، ومفهوم المنتج واهٍ، وكانا يدخلان في سوق تنافسية للغاية.

دفعتهما إلى التركيز على أن يكونا أول من يسوق منتجًا عالي الجودة وتوظيف المواهب المناسبة الذين كان الطلب عليهم مرتفعًا وجاؤوا بسعر باهظ. شعرا بقوة أنهما بحاجة إلى الحصول على مستثمرين بسرعة من أجل توظيف المواهب الفنية التي يحتاجان إليها لتحقيق النجاح. لذلك، ركز أحد المؤسسين، الذي تولى منصب الرئيس التنفيذي، على زيادة رأس المال، بينما ركز الآخر، الذي أصبح المسؤول التنفيذي للتكنولوجيا، على التكنولوجيا وتطوير براءات الاختراع للمنتج.

كان الرئيس التنفيذي جيدًا بشكل لا يُصدق في زيادة رأس المال، وشعر بالحماس الشديد عندما التقى بأشخاص مشهورين وذوي نفوذ وعمل على زيادة الجولة الأولى من جمع رأس المال قدر الإمكان. وظفا أفضل المواهب وبدا أنهما مستعدان للمنافسة في سوق الشركات الناشئة المشبع بالذكاء الاصطناعي. وفي حين كان من المفترض أن يركز الرئيس التنفيذي للتكنولوجيا فقط على الجوانب

التقنية العميقة للمنتج وتقديم براءات الاختراع، عوضاً عن ذلك كان دائماً يقفز على متن الطائرة مع الرئيس التنفيذي ويلتقي بمستثمرين محتملين أثرياء.

كانت المشكلة أنه لم يكن هناك أحد يدير الشركة بالفعل. لم يرغب أحد في القيام بالعمل التأسيسي "الممل" المتمثل في إدارة الأفراد، أو إنشاء إجراءات تشغيلية، أو إجراء الموافقات اليومية، أو تطوير استراتيجية النمو. لم يكن للشركة قائد. كانت لديهم ألقاب القادة، لكن الأوصاف الوظيفية الفعلية لتلك الأدوار لم تتطابق مع شغفهما أو تترجم إلى الطريقة التي يريدان قضاء وقتها بها.

جمعاً مبلغاً صادمًا من المال بدون حتى تقديم منتج واحد أو حتى فكرة دقيقة عن المشكلة التي يريدون حلها في العالم ومن سيكون عملاؤهم. أعربت عن هذه المخاوف مرارًا وتكرارًا فقط ليتم تجاهلها والتقليل من شأنها ثم التشكيك فيها. شاهدت منذ ذلك الحين الشركة تنهار وتفقد العديد من أصولها التي حصلوا عليها بشق الأنفس وموظفيها الموهوبين لأن الغرور منعهم من إدراك أنهم لم يستغلوا نقاط قوتهم.

أرى الكثير من الأشخاص يطاردون مكانة أو لقباً يعتقدون أنه سيلقى موافقة الأسرة والأقران، لكن هذا لا يجلب لهم السعادة. يشئت الوصف الوظيفي الذي يبدو جذاباً وقويًا ومثيرًا للإعجاب من الخارج انتباههم، لكن هذا لا يعكس ما يريدون القيام به يومًا بعد يوم. غالبًا ما يكون ضحايا التخريب الذاتي هؤلاء أذكىء للغاية ويعملون بجد ويريدون الاحترام الذي يعتقدون أن اللقب يجلبه ولكنهم يجدون المسؤوليات الأساسية مستنزفة لأنها لا

تتماشى مع ما هم متحمسون حقًا للمساهمة فيه. اليوم، بعد سنوات من هذه التجربة الاستشارية المبكرة، أستطيع الآن أن أرى أنه بينما كنا يعانيان من الأنا الجامحة، كنت مذنبه بالعكس تمامًا، حيث طوقت بنفسي تأثيري المحتمل بدافع الخوف. بدلًا من أن أكون استباقية بشأن شكوكي في أساليب الشركة، سمحت لشكوكهما بإسكاتي. بدأت في تجنب مكالماتهما وتوقفت عن الانخراط في مشاريعهما بدلًا من اتخاذ موقف استباقي واضح. وبالعودة إلى الوراء، من الواضح أن هذا التراجع غير المعهود عن رد الفعل تجاه التحدي جاء من مخاوفي حول مدى تأثيري الفردي، بدون سمعة جوجل والمؤسسة التي كانت تقف في ظهري وتدعمني.

استسلمت للخوف من أنه ليس لدي أي فكرة عما كنت أفعله، وسمحت للآخرين بزعزعة ثقتي في غرائزي. فقدت القدرة على رؤية القيمة المضافة الفريدة الخاصة بي وشككت في قيمتها. كان علي أن أفعل شيئًا ما إذا كنت أريد الاستمرار كرائدة أعمال.

قم بوضع خطة عمل شخصية

جعلتني هذه التجربة أراجع خطوة إلى الوراء وألقي نظرة فاحصة على نفسي وكيف كنت أدير مسيرتي المهنية. تعاقدت مع العديد من العملاء، وتصادعت الأمور بسرعة كبيرة، لدرجة أنني لم أتمكن من تنفيذ الإجراءات بالسرعة الكافية لمواكبة جميع متطلبات الشركات. بطريقة ما، أنشأت عملاً حيث كان لدي الكثير من الأشخاص الذين يحتاجون إلى الكثير من وقتي، ولم أستطع مواكبة كل ذلك وفقًا لمعايير المعتادة.

راجعت نفسي وأدركت أنني بحاجة إلى إعادة البدء مع أساس أكثر ثباتًا. لم يفتني أن المفارقة الحقيقية كانت تكمن في أنني لم أتمكن من إدارة عبء العمل بشكل فعال وإنشاء أنظمة إدارية من شأنها أن تتوسع بالتناسب مع متطلبات النمو الخاصة بي. كنت بحاجة إلى جرعة كبيرة من نصائح العمل لنفسي قبل أن أكون مفيدة حقًا لأي شخص آخر.

أمعنت التفكير وعقدت جلسة استراتيجية مع نفسي، حيث كتبت خطة عمل مناسبة وبيان مهمة لما أردت تحقيقه في عملي، وأدركت أن الاستشارات كانت جزءًا واحدًا فقط مما أردت تقديمه. كان هذا تمرينًا قمت به عدة مرات، حتى أثناء عملي في أمازون وجوجل: كنت أقوم ببناء خارطة طريق لتقدمي الشخصي. إذا لم أكن قد امتلكت تلك الخبرة للقيام بذلك بنفسي أثناء تواجدي ضمن شبكة أمان الشركات القائمة، فلست متأكدة من أنني كنت سأتمكن من القيام بذلك بنفسي أثناء تواجدي بمفردي لأول مرة.

تعرف على مهمتك

أدركت أنني بحاجة إلى توضيح ما أريد وما لا أرغب فيه في المرحلة التالية من مسيرتي المهنية قبل أن أتمكن من إنشاء خريطة الطريق الخاصة بي وأن أكون مستعدة لمساعدة الآخرين على فعل الشيء نفسه. كنت أعرف أنني لا أريد أن أشعر بأن لدي العديد من الرؤساء، أو المشاريع التي استنزفتني، أو جدول الأعمال الذي لم يكن انعكاسًا حقيقيًا لأولوياتي أو قيمي. كنت أرغب في التركيز على خلق القيمة، وقد بدأ ذلك بتحديد من أريد أن أخدمه وما الذي سأقدمه له. أدركت أنني

هيات هذا الوضع لنفسى لأننى كنت أخشى أننى سأضطر إلى أن اخذ أي فرصة تتاح أمامي. أدركت أنه بدلاً من تولي أي مشروع جاء في طريقي، يمكنني بل ويجب أن أكون انتقائية واستباقية فيما قررت أن أضع اسمي عليه ووقتي فيه. بدأت في وضع العملاء المحتملين من رواد الأعمال في اختبار صغير قبل أن أحضر الاجتماع الأول للتأكد من أننا نتوافق تمامًا من حيث القيم والإنجازات والتوقعات، ثم أوافق فقط على عقد تجريبي مدته ثلاثة أشهر لمعرفة ما إذا كنا لائقين بشكل جيد قبل الموافقة على عقد مستدام.

أردت أن أعمل في مشاريع نتشارك فيها نفس الشغف والأهداف. بدأت في قبول المشاريع التي يتماشى فيها العمل والأفراد بشكل وثيق مع قيم الشخصية. كنت أرغب في العمل لدى الشركات التي تفيد مجتمعاتها، وتوفير فرص نمو لرواد الأعمال الذين يعانون من نقص في التمثيل أو لديهم القدرة على إحداث ثورة في الصناعة. اخترت العمل فقط مع رواد الأعمال الذين يتوقون للتعلم، ومتواضعين بما يكفي للاستماع حقًا، وعلى استعداد لتحمل مخاطر محسوبة، وتقييم موظفيهم ومهمتهم قبل كل شيء.

قمت بإنشاء بيان المهمة الذي سيصبح نجم الشمال الحقيقي الخاص بي ويرشد جميع قرارات عملي للمضي قدمًا عن طريق الإجابة عن الأسئلة حول من سأخدمه، ولماذا أردت القيام بذلك، وكيف سأقوم بتقديمه. قررت أن مهمتي هي "إنشاء وتمكين رواد الأعمال غير الممثلين بشكل كافٍ على مستوى العالم لبناء الخير الذي نريد رؤيته في العالم من خلال التعليم والإرشاد العملي". مع وضع

ذلك في الاعتبار، أصبح اختيار العملاء والمشاريع التي يجب أن أقوم بها وكذلك أين أستثمر وقتي ومواردي أمراً سهلاً ومفيداً الآن. أريد أن أكون سباقاً في العثور على أصوات ناقصة التمثيل لتضخيمها، وهذا يعني أنني بحاجة إلى توسيع دائرة نفوذي والخروج من منطقة الراحة الخاصة بي. أعطيت الأولوية فقط للمشاريع التي تتوافق مع قيمتي، حتى على الكسب النقدي. وأقضي وقتي ومواردي في إنشاء تعليم نشط ذي امتداد عالمي. أصبح هذا هو نجم الشمال الشخصي الخاص بي، وأصبح الطريق أسهل وأخف وزناً منذ ذلك الحين.

ثم مسحت اللوح وبدأت من جديد. العميل الوحيد الذي احتفظت به هو شركة AgTech، وقد افترقت طرقات مع أي شخص آخر مع الحفاظ على الباب مفتوحاً لطرق التعاون في المستقبل. عندما تم التركيز على مهمتي، كان تأثيري كذلك. أدركت أن عكازتي السابقة المتمثلة في استنفاد كل فرد من حولي لم تعد تخدمني بعد الآن. قررت أن أهتم بالجميع بدلاً من ذلك. كانت هذه فكرة خفية أدت إلى محور عقلي رئيسي بالنسبة لي. إذا كنت أعني بالجميع، فأنا أعرض أشياء لعملتي وعملائي تتجاوز المشاريع أو المشكلات أو التحديات التي طلب مني حلها. أعطيت الأولوية لجودة وبصيرة عملي بدلاً من مجرد الساعات التي ساهمت فيها أو النتيجة النهائية. إنني أنظر بشكل أعمق إلى ما يحاولون حقاً حله وإبداعه والمساهمة فيه، وأنا أكثر إبداعاً في كيفية الوصول فوزاً إلى جوهر ذلك.

اطلب مقعداً على الطاولة

بدأ أحد أكثر مشاريعي التحويلية كرائدة أعمال منفردة قبل أن أغادر جوجل. تحدثت في

مؤتمر South by Southwest أو (SXSW) في مارس من عام 2018 ولاحظت تفريدة لطيفة جدًا حول حديثي بعد ذلك والتي شاركت بعض النقاط السريعة المدروسة. أجبته وبدأت حوارًا مع كاتب التفريدة، كريس. كان مقيمًا في إنجلترا وكان لديه بعض وجهات النظر الثاقبة جدًا حول المادة التي قدمتها.

كنت سأعمل من مكتب جوجل في لندن بعد فترة وجيزة من المؤتمر، لذلك رتبت أنا وكريس للالتقاء معًا لتناول القهوة لمواصلة المحادثة. لم يكن لدي أي فكرة أن اجتماع القهوة هذا سيؤدي في النهاية إلى تقديمه لي أول مقعد في مجلس إدارة بعد ستة أشهر. كريس هو رائد أعمال متسلسل يظهر صدقه ورؤيته ومهاراته الطبيعية في كل محادثة. وهو رئيس مجلس إدارة وكالة إدارة علاقات العملاء (CRM) ومقرها في بريستول، المملكة المتحدة، من بين العديد من الأدوار الأخرى. كان كريس يبحث عن مدير غير تنفيذي لمجلس إدارة الشركة وأراد إحضار شخص لديه منظور متنوع وخلفية أكثر تركيزًا على التكنولوجيا لمساعدتهم في تحقيق بعض أهداف النمو طويلة المدى. قام هو وشركاؤه - الرئيس التنفيذي، جيمس، والمدير المالي آندي - للتو باستحواذ إداري للشركة وأرادوا إحداث ثورة حقيقية في الشركة لتكون قادرة على المنافسة في الجانب الرقمي الجديد للتسويق. أعتقد أنني ضحكت حرفيًا عندما سألتني عما إذا كنت مهتمة بالانضمام إلى مجلس إدارتهم. لم أكن أعرف شيئًا على الإطلاق عن إدارة علاقات العملاء وشعرت أنني لا أمتلك المهارات اللازمة للمساهمة على هذا المستوى بعد.

بدا من الجنون إحضار امرأة أمريكية من وادي السيليكون ليس لديها خبرة في صناعة التسويق أو اتصالات قوية في المجتمع، ولكن هذا هو بالضبط نوع الشخص الخارجي الذي تصور كريس أنه قادر على تغيير الأمور من منظور جديد. اتضح أن كريس عرف ميزة وجود مبتدئ في الغرفة وعلمني هذا الدرس العملي مرة أخرى.

سافرت إلى بريستول للقاء شركائه في العمل، وشعرت بأنني غير متأكدة من كيفية سير الاجتماع. ومع ذلك، بنهاية العشاء، حدث توافق ما بيننا نحن الأربعة، وعرفنا أنه كان مخاطرة تستحق. كان العمل في مجلس الإدارة هذا أحد أكثر الأجزاء تحديًا ومكافأة في انتقال حياتي بعد جوجل. كان عليّ ترجمة خبرتي من شركات وادي السيليكون إلى مبادئ ودروس قابلة للتطبيق لتناسب صناعة مختلفة، وحجم نمو، وسوقًا أوروبية. كانت هذه هدية رائعة أعدتني للعديد من مشاريع العملاء المجزية الأخرى والمناصب في مجلس الإدارة، ولكن ربما الأهم من ذلك، تعلمت أن أثق في قدرتي على المساهمة خارج فقاعة التكنولوجيا.

بعد سنتي الأولى في هذا المجلس، أجرينا تقييمات ذاتية وتقييمات الفريق، مما ساعدني حقًا في تجاوز عقبة في ثقتي وتحسين جودة مساهماتي. كانت ملاحظات أعضاء مجلس الإدارة الآخرين بالإجماع وواضحة: تحدثي! كنت قلقة للغاية أنني لم أكن خبيرة بما يكفي للمساهمة بأي شيء يستحق وقتهم لدرجة أنني كنت أنتظر أحيانًا دون داع لتقديم رأي أو اقتراح ما لم يتم استدعائي مباشرة.

في أحد مشاريع مجلس الإدارة المهمة، تم تكليفي

صراحةً بدور "محامي الخصم" من قبل جيمس، الرئيس التنفيذي، وتم تحدي في توقع المشكلات وإحداث ثغرات في الحل المقترح. كان هذا تمرينًا لافتًا للنظر بالنسبة لي لأنني أدركت فجأة أن لدي الكثير لأقوله. كنت فقط في انتظار الإذن لقول ذلك. بعد العمل في جوجل لمدة اثني عشر عامًا، أصبحت معتادة على امتلاك خبرة عميقة لتقديم الخبرة والتوصيات المبنية على أسس راسخة. كنت أنتظر هذا الشعور مرة أخرى قبل أن أتحدث حقًا في اجتماعات مجلس الإدارة. كنت قد نسيت الدرس الذي تعلمته بالفعل في وقت سابق من مسيرتي المهنية وهو أن وجهة نظري الخارجية والمبتدئة هي بالضبط ما يؤهلني للتحدث وطرح الأسئلة الصعبة. هذا هو السبب في أنني منحت مقعدًا على الطاولة. الآن كنت في دور يقدر اتساع منظوري وخبرتي، بدلًا من عمق معرفتي.

بلغ تعرضي للشركة زيارة ليوم واحد كل شهر، لذلك كان من الصعب بالنسبة لي الحصول على عمق المعرفة الذي أحثاه لمنحي نفس الثقة التي كنت أتمتع بها في جوجل. ركزنا مشاركتنا وبدأنا الاجتماع كمجلس عن طريق الفيديو لمدة ساعة كل أسبوع، مما منحني مزيدًا من السياق حول مشكلات الشركة الحالية، وما الذي يسير على ما يرام، وما الذي يمكن أن يستفيد من التحسينات، وبالتالي حين نجتمع شهريًا كمجلس إدارة، أتمتع بمعرفة جوهرية وأتمكن من المساهمة بمزيد من النصائح الموضوعية.

مع هذه الدفعة المشجعة من ردود الفعل الصادقة، بدأت في طرح المزيد من الأسئلة حتى أتمكن من فهم العوامل التي ينطوي عليها كل قرار، وبدأت

في تقديم المزيد من الاقتراحات بناء على ما رأيته يسير بشكل جيد في مواقف مماثلة في شركات أخرى. أخذ هذا مساهماتي إلى مستوى أعمق وساعد في بناء ثقتي بأنني أستطيع إضافة قيمة حقيقية لقادة أي صناعة على أي نطاق نمو.

تذكر أن القوة تتبع النضال

بمجرد أن قمت بتحديد نموذج عملي وعميلي المثالي، أمكنني بعد ذلك تركيز طاقتي في أجزاء أخرى من حياتي شعرت أنها تعيقني. كان أحد هذه التحديات الرئيسية هو حقيقة أنني كنت أقوم ببناء شركة في بلد جديد. حققت إسبانيا بسهولة توقعاتي بأن تكون مكانًا مثاليًا للتفكير والعصف الذهني. كل مشهد وصوت وذوق عشته في حياتي اليومية الجديدة منحني السعادة والإلهام. ومع ذلك، فقد قللت من شأن الضربة الثقافية الشديدة التي كنت سأواجهها عند الانتقال من وادي السيليكون إلى بلدة ساحلية صغيرة في إسبانيا.

كانت الوتيرة بطيئة في كل مكان - البنوك والمطاعم وتدفق حركة السير على الأقدام. هل تعلم أن وتيرة حركة السير على الأقدام مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بعدد براءات الاختراع المودعة في تلك المدينة؟ هناك نبض قابل للقياس لكل مدينة يرتبط بالمواقف والإلحاح والميول الابتكارية لسكانها. أعتقد أن هذا يلخص تمامًا سبب تجربة هذا التغيير في السرعة بشكل كبير. التغيير في البيئة مثل هذه أمر ساحر عندما تكون في إجازة، ولكن عندما تكون في مهمة لإعادة اكتشاف نفسك، فقد يكون الأمر محيرًا بعض الشيء. واتضح أنها كانت بالضبط الهزة التي كنت أحتاجها لإيقاظ أعمق رغباتي.

افتقدت الإيقاع المتلاحق لأن أكون دائمًا على متن

طائرة والتقي بأشخاص أقوياء على أساس منتظم. كنت بحاجة إلى إيجاد طريقة للتغلب على الشعور بالضيق وعدم الإنتاجية. أصبحت فجأة فرياً قائماً بذاتي بدون أي موارد بخلاف نفسي. حقيقة أنني رائدة أعمال منفردة تلاشت تماماً في هذه المرحلة. كنت بحاجة إلى إعادة نفسي إلى مقعد السائق والعودة إلى الحارة السريعة مرة أخرى.

احتضان التواضع

أولاً، كنت بحاجة لاستعادة ثقتي وهويتي. وجدت أن تعلم اللغة الإسبانية أمر محبط أكثر بكثير مما كنت أتوقع. تعلمت العديد من اللغات الأجنبية عندما كنت أصغر سناً وتحدثت عدة لغات بطلاقة، لذلك توقعت أن يكون منحنى التعلم مألوفاً. لم يكن. ربما يرجع بعض ذلك إلى عمر ومرونة عقلي.. عندما كنت في الحادية والعشرين من عمري، كنت أعيش في السويد وتحدثت اللغة السويدية بطلاقة في أقل من ستة أشهر.

واجهت تحديات كافية في حياتي، وكان إحباطاً لانهائياً بالنسبة لي لعدم قدرتي على التواصل بوضوح أو إنشاء علاقات حقيقية. شعرت أحياناً بالإرهاق والوحدة والعزلة بسبب افتقاري إلى الطلاقة. شعرت بالوعي الذاتي أنني أبوء ممة لأنني كنت بطيئة في التحدث في حفلة أو غير مثيرة للاهتمام لأنه غالباً ما شعرت أن الأمر لا يستحق الجهد المبذول لمحاولة مشاركة قصة عندما لم أستطع التعامل مع الإذلال الناتج عن نسج الأزمنة الأربعة الماضية المختلفة باللغة الإسبانية التي سيكون من الضروري استخدامها لتوصيل المعنى الذي أريد قوله.

بعد فترة، كان علي أن أتفلس وأذكر نفسي بالأ

أخاف من ضخامة مهمة تعلم هذه اللغة الجديدة. كان علي أن أبدأ بخطوات صغيرة يمكن التحكم فيها، وفي النهاية ستجتمع كل القطع معاً. بدأت بالذهاب إلى دروس اللغة الإسبانية لمدة ثلاث ساعات كل صباح وكنت ملتزمة بالتواجد الكامل في المحادثات مع الأصدقاء حتى عندما لم أفهم سوى القليل مما قالوه. قضيت الكثير من الوقت في الاستماع بنشاط بدلاً من الشرود والنظر إلى هاتفي فقط عندما كنت أرغب في القيام بذلك أكثر من غيره.

مررت بالعديد من اللحظات المهيينة أثناء محاولتي تعلم اللغة الإسبانية. أفضل نصيحة أعطيت لي حول تعلم اللغة هي أنك يجب أن ترتكب مليون خطأ لكي تتحدث بطلاقة، لذلك لا مناص من أن ترتكبها جميعاً لتتخلص منها. لا يمكنك تخطي هذه الخطوة. لذلك، في كل مرة أرتكب فيها خطأ محرّجاً أو أضيع في محادثة سريعة الخطى، أذكر نفسي بأنني شطبت خطأ آخر من قائمتي في طريقي إلى الطلاقة.

ارتكبت أخطاء كانت مضحكة للغاية، لدرجة أضحكت الشخص الذي كنت أتحدث معه بشكل لا يمكن السيطرة عليه، مباشرة في وجهي. مثل الوقت الذي حاولت فيه أن أشرح لمصففة شعري سبب وصولي إلى مواعيدي دون أي مكياج في حين أنني عادةً ما أضعه. أردت أن أقول إنه لم يكن لدي وقت لوضع الماكياج (maquillaje) وبدلاً من ذلك قلت إنني لم أقم بوضع الزبدة (mantequilla). بمجرد أن اكتشفت ما كنت أحاول قوله، لم تستطع إلا أن تضحك على خطئي قبل أن تستعيد رباطة جأشها. لن أظهار بأنني لم أخجل من الحرج. من

المؤلم أن تشعر بالغباء. ومع ذلك، فإنني أتعافى تمامًا عندما أفكر كيف ساعدتني تلك اللحظة أن أخطو خطوة كبيرة، أو خطأ، أقرب إلى هدفي.

هذا صحيح بالنسبة لجميع الأهداف الرئيسية التي حددتها لنفسني. الفشل هو جزء أساسي من العملية. لا يمكنك تخطي هذه الخطوة - أو تلك المليون خطوة - لذا يجب عليك بطبيعة الحال تجاوزها. هذا حقيقي تمامًا بالنسبة لتقديمي الوظيفي.

قم بتعيين وتيرة يمكن التحكم فيها

في بداية عام 2020، اعتقدت أن لدي أخيرًا خطة قوية لما كنت سأكون قادرة على تحقيقه. كنت أتمتع بعلاقات مجزية مع العملاء وشعرت أخيرًا بالتدفق الذي كنت أفقده بعد سنواتي في جوجل. شعرت بالتحدي ولكنني لم أشعر بالإرهاق. حتى إنني كنت أمتلك قائمة انتظار بالشركات التي تريد العمل معي، وكنت أقضي الكثير من وقتي في التفكير في كيفية توسيع نطاق عملي الاستشاري بشكل أفضل لمساعدة المزيد من الأشخاص دون إضافة المزيد من الساعات إلى يوم عملي. كان لدي تقويم كامل لفعاليات التحدث التي تم تأكيدها لهذا العام وبدأت أيضًا في تنظيم بعض الفعاليات الخاصة بي، حيث يمكنني التركيز على تحسين طبقة الرؤساء التنفيذيين وتحديد أهداف تأثير الشركة، وبدأت في الوصول إلى الحضور المحتملين. ثم وصلت جائحة فيروس كورونا المستجد.

في 11 مارس، سافرت بالطائرة من إسبانيا إلى أوستن، تكساس، مع خطط للتحدث في مؤتمر SXSW للمرة الرابعة. في اللحظة الأخيرة، تم إلغاء المؤتمر. ومما زاد الطين بلة، بمجرد وصولي إلى الولايات المتحدة، تفاقمت الأزمة في إسبانيا فجأة

بشكل كبير، وتم إلغاء رحلة العودة الخاصة بي وأغلقت الحدود الإسبانية. كنت عالقة. قررت السفر إلى سياتل والانتظار مع عائلتي. أصبحت قلقة حقًا بشأن صحة وسلامة أحبائي في كل من سياتل وإسبانيا لأنهم كانوا في المناطق الساخنة الأصلية لتفشي المرض في العالم. لحسن الحظ، ظل جميع أحبائي يتمتعون بصحة جيدة، وبدأت في تحويل اهتماماتي إلى عملائي. كنت أستيقظ كل يوم تقريبًا قبل الساعة الخامسة صباحًا للتواصل مع عملائي الأوروبيين قبل تحويل انتباهي إلى عملائي المقيمين في الولايات المتحدة في فترة ما بعد الظهر. كل هذا تم من غرفة نومي التي كنت أسكنها عندما كنت في المدرسة الثانوية.

وجد كل واحد من عملائي أنفسهم في لحظة محورية ضخمة حيث احتجنا إلى تعديل استراتيجيات أعمالهم وسياسات شركاتهم والنفقات وأماكن العمل من أجل البقاء. كان العالم بأسره في لحظة ذعر غامرة. ساعدت عملائي في إنشاء أنظمة للمديرين التنفيذيين ليس فقط للبقاء على اتصال والتواجد مع موظفيهم ولكن أيضًا لينظر إليهم على أنهم قادة واثقون من أنفسهم على الرغم من الشعور بأنهم يرتجلون القرارات يوميًا بيوم.

ما اكتشفه كل واحد من هؤلاء القادة هو أن أكثر ما تحتاجه فرقهم هو التواصل على المستوى البشري. أراد الموظفون سماع اعتراف بأن الأمور كانت صعبة وفوضوية ومحبطة. عندما حاول القادة أن يكونوا مثاليين أو واثقين من أنفسهم بشكل زائد، كان لذلك تأثير معاكس.

ما جمع الفرق هو المشقة المشتركة والجانب الإنساني للوضع. أصبح الأمر الأكثر أهمية هو

زيادة الشفافية داخل الشركة والرسائل الواضحة والمتسقة. كان هذا أكثر صحة عند التعامل مع القرارات الصعبة المتمثلة في منح الأشخاص إجازة أو السماح لهم بالرحيل من أجل الحفاظ على الشركة واقفة على قدميها.

من الصعب الحفاظ على تحفيز الفريق أو التخطيط لاستراتيجية بقاء متماسكة عندما لا تكون متأكدًا من مكان خط النهاية أو أفضل طريقة للتخطيط للمضي قدمًا. ذكرني ذلك بفصل تمارين التدوير الذي أحضره بانتظام. تقدم مدربتنا المعتادة، ربيكا، باستمرار للصف نظرة عامة واضحة على التحديات التي تحملها لنا طوال فترة التمرين. في بداية مقطع موسيقي جديد، قد تخبرنا أننا سنقوم بثلاثة سباقات سريعة ثابتة لمدة ثلاثين ثانية مع ستين ثانية من الراحة بين كل منها. يساعدني ذلك على تسريع نفسي ودفع نفسي بقوة أكبر خلال سباقات السرعة لأنني أعلم أنني سأكون قادرة على التعافي فيما بينها.

كان هناك أسبوع عندما كانت ربيكا في إجازة وقمت بتمرين مع مدرب بديل. كان التمرين مشابهًا جدًا لأحد التمارين التي تقودها ربيكا، لكن هذا المدرب لم يكن لديه نفس العادة في إخبارنا مسبقًا بما يمكن أن نتوقعه؛ ركضنا أو تسلقنا دون معرفة المدة التي سنحتاجها لدفع أنفسنا قبل أن نشعر بالراحة. لاحظت أن جهاز مراقبة معدل ضربات القلب أظهر أن حرق السعرات الحرارية بعد فصل هذا البديل كان أقل بكثير حتى من متوسط الحرق مع ربيكا، على الرغم من أن بنية التمرين كانت متطابقة تقريبًا. كان الاختلاف هو أنني لم أكن أعرف كيف أخطط، لذلك كنت أحافظ دون وعي

على الطاقة ولا أضغط بقوة بالقدر الذي أستطيعه. مثل تحدي الجائحة، يمكن أن يكون التحدي اليومي المتمثل في تأسيس شركة مشابهة بشكل غريب لهذه التمارين. نظرًا لأن لا أحد يعرف متى أو ما إذا كانت الأمور ستصبح طبيعية مرة أخرى، فإن العديد من الأشخاص ذوي الأداء العالي عادة ما يجدون أنفسهم في حالة من السلبية أو شلل في الإنتاجية كجزء من الحفاظ على الذات.

بسبب هذه التجربة، قمت بتغيير منهجيتي مع عملائي، وأقوم الآن بإنشاء توقعات لسباقات سريعة وقابلة للقياس والتحكم كلما قمنا بإجراء تغييرات كبيرة. أقضي الوقت في وضع الأساس ومساعدتهم على فهم ما هو متوقع منهم بالضبط وإلى متى. وهذا يمنح الجميع قدرًا من الوقت قابلاً للقياس للوصول إلى خط النهاية والتسليمات المحددة بوضوح.

أحدث هذا التحول العقلي باستمرار فرقًا كبيرًا في الإنتاجية الإجمالية والاستعداد لتحمل المخاطر وتجربة بعض الأشياء الصعبة. لا نشعر دائمًا أنه يمكننا التنبؤ بدقة بكيفية اقترابنا من هدف نمو كبير، ولكن يمكننا أن نكون واضحين بشأن ما سنفعله هذا الأسبوع وهذا الشهر لنكون ناجحين في هذه البيئة الجديدة.

ما يدور في أذهان الجميع على مستوى العالم هو حماية حياتهم المهنية وشركاتهم في المستقبل. هناك شعور زائف بالأمان في السلبية. كان من دواعي التحرر بالنسبة لي قضاء السنوات العديدة الماضية في العمل من أي مكان. لا أفقد ثلاث ساعات من تنقلاتي اليومية أو الإيجار باهظ الثمن في كاليفورنيا. أعيش الآن على بعد بضعة أحياء من

البحر الأبيض المتوسط وأعمل من أي مكان وفي أي وقت أريده. أختار عملائي ومشاريعي وساعات العمل بنفسي، واستمتع بحياتي أكثر من أي وقت مضى لأنني أركز على فعل الأشياء التي أقدرها شخصيًا والتي تجلب لي الرضا. منحت نفسي الإذن بالتخلي عن أي شيء لا يتحداني أو يتماشى مع سؤال "لماذا". منحني هذا التوازن، والاكتفاء، والنمو في حياتي والذي لم يكن من الممكن أن أحصل عليه بأي طريقة أخرى.

كان علي أن أواجه حقيقة أنه في سعيي المستمر للتقدم والتعلم، أنشأت بعض الأنماط غير الصحية التي أحتاج إلى مراقبتها الآن. نظرًا لأنني كنت دائمًا حريصة على الحصول على مقعد على طاولات أكبر وأكبر، فقد تطوعت في كثير من الأحيان في كل شيء لمجرد أن أكون ملحوظة ولدي تجارب نمو. على الرغم من أن هذا ساعدني بشكل كبير في الأجزاء الأولى من مسيرتي المهنية، فأنا أعلم الآن أنني بحاجة إلى الاعتراف بالجانب السلبي لكوني دائمًا الشخص الذي يلجأ الجميع إليه.

عندما كنت أسعى لكوني شخصًا لا غنى عنه، أضع نفسي أحيانًا في حالة الإرهاق والإحباط عندما لا أستطيع تحقيق جودة النتائج التي أردتها لأن لدي الكثير من الالتزامات. أوضح آدم غرانت، عالم النفس التنظيمي والأستاذ في مدرسة وارتن، أنه "إذا كنت تحب وظيفتك، فسيطلب منك الناس القيام بعمل إضافي بدون أجر - حتى لو كان مهينًا وليس جزءًا من دورك - والتضحية بالنوم ووقت الأسرة". يسمي البروفيسور جرانت هذه ضريبة الشغف. كنت ضحية لضريبة الشغف لنسبة محرجة من مسيرتي المهنية، لكنني الآن على استعداد لبدء

قول لا. الان بعد أن تقدمت في مسيرتي المهنية، أحتاج إلى توخي الحذر من متلازمة الإفراط في الالتزام وإعاقة نفسي عن غير قصد. حاولت الاحتفاظ بنظرة طويلة المدى لحياتي المهنية وأدركت أنني بحاجة إلى أن أكون إستراتيجية عندما أوافق على القيام بمشروع مجهود سريع وإلى متى. هناك أوقات كان فيها ذلك ضروريًا للتقدم، ولكن الأمر يستحق ذلك فقط عندما تعود إلى وتيرة الماراثون الثابتة في أسرع وقت ممكن. إذا حاولت دفع نفسك باستمرار، فسوف تحترق. بدلًا من ذلك، ابحث عن شيء تريده كثيرًا حتى يجذبك أنت. سيبقى الزخم، لكن تكلفة الطاقة أقل بكثير.

أنت أؤمن ما تملكه.

العائد السريع على الاستثمار للفصل التاسع

هل هناك فرص لك لإعادة تجميع مهاراتك اليوم والتي من شأنها أن تدفعك نحو ما هو أكبر من دائرة تأثيرك الحالية؟ هل يخبرك حدسك أنك خلقت من أجل تحقيق المزيد؟ ما هي مهمتك الشخصية في حياتك وعملك؟ ما هو نجم شمالك الحقيقي لما تريد أن تتعلمه وتساهم به، وأين تريد أن تقضي وقتك، ومن تريد أن تقضي رحلة حياتك معه؟ هل يمكنك وضع بعض القواعد الجديدة للمشاركة التي من شأنها أن تجعلك أكثر انفتاحًا لتحمل بعض المخاطر والعتور على وتيرة مجزية أكثر؟ ماذا يمكنك أن تقول له "لا" اليوم لإفساح المجال لما يحقق لك الإنجاز الحقيقي ووتيرة أكثر استدامة؟

لاحظ: ما هي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها تطوير مهاراتك الحالية ورفع مستواها وإعادة تجميعها لتقريبك من أهدافك النهائية؟ هل وضعت

نفسك ضحية لضريبة العاطفة؟

تحكم: ما هي الخطوات التي يمكنك اتخاذها اليوم لجعل أهدافك واقعاً؟ ما المشتتات التي تحتاج إلى إزالتها للبدء؟ ما هي الاستثمارات التي تحتاج إلى البحث عنها؟ ما المهام التي لم تعد ترفع من شأنك ولكنها تثقل كاهلك؟

نُفذ: اتخذ هذه الخطوة الأولى الكبيرة اليوم لتحفيز الدافع!

خاتمة

أريد أن أتركك مع سر محفوظ جيدًا حول الترقّي والاستئثار بحياة أكثر مغامرة. كلما كبر الرهان، كلما أصبح أكثر سهولة. حقًا! في إحدى المرات ذهبت للقفز بالمظلات مع أخي رييد وأختي إرين للاحتفال بعيد ميلادهما اللذين يفصلهما أسبوع واحد فقط في شهر يونيو. مارست من قبل القفز بالحبال وكرهت كل لحظة من تلك التجربة. كنت مرتعبة لدرجة أن المرشد اضطر إلى دفعي من على حافة المنصة (بعد أن طلبت منه ذلك في خوف) لأنني لم أقو على الإقدام على القفز. تطلب الأمر الكثير من الإقناع كي أنضم إلى أخوي من أجل شيء بدا وكأنه أسوأ عشر مرات.

في يوم القفز، ظللت أنتظر شعور الرعب الذي سيتمكنني. حتى حين كنا نرتدي رداء القفز، ونشاهد فيديو إرشادات السلامة، ونقوم بامضاء تعهد يقول إن ما سنقدم عليه بعد لحظات قد يتسبب في موتنا، كنت لا أزال هادئة. بينما جلسنا في الطائرة المحلقة وفتحوا الباب وقام المرشدون بتقريبنا إلى الباب، وتدلت رجلاي خارج الطائرة، كنت أشعر بالإثارة.

قفزنا خارج الباب، وتبعنا أخواي، ولم أشعر أنني أسقط. شعرت أنني أطيّر. لم يبد أن الأرض تقترب بينما كنا نهبط، وبالتالي لم يترجم عقلي أنني كنت أسقط، وبسرعة! مع انفتاح المظلة الأولى، بعد وقت شعرت أنه طويل للغاية من السقوط الحر، وحين شعرت بقوة الجاذبية، انتابتنني لحظة قصيرة من الخوف قبل أن أعود مرة أخرى لشعور الارتياح.

أظن أن مساري المهني وكافة الرهانات الكبرى في حياتي تشبه القفز بالمظلة. حين ترتفع المخاطر،

ويصبح الإيقاع بالغ السرعة، وهامش الخطأ ضئيلاً للغاية لدرجة أنني لا أدركه، كنت أشعر بالحماس عوضاً عن الرهبة. لم أكن أدرك ما يكفي في تلك المراحل المبكرة كي أكون خائفة بالقدر الكافي. وبالتالي كنت شجاعة. حين أمر بتجارب أو اخذ المخاطرة التي أشعر أنها مثل القفز بالحبال أكثر منها مثل القفز بالمظلة، تعود مشاعر الرعب في لحظات. وهنا أحتاج إلى أن أقوم-للمفارقة- برهانات أكبر وأستهدف أهدافاً أكبر كي يعاودني الشعور بالتحليق مرةً أخرى. أريد أن أظل في وضعية مرتفعة للغاية حتى لا أصبح خائفة.

لا أضع أي وشوم، ولكن إن قررت الحصول على وشم، قد أفكر في وشم يقول Gradatim Ferociter، وهي الترجمة اللاتينية لمقولة: "خطوة بخطوة، بشراسة". هذه الحكمة هي شعار شركة فضاء جيف بيزوس، Blue Origin، ولكن هذا ليس السبب الذي يجعلها ذات قيمة لي. أعتقد أنها تلخص بشكل مثالي الطريقة التي اخترت بها أن أعيش حياتي وأشكل مساري المهني- محسوباً ولكن دون خوف.

إذا كان هناك أي خيط يربط حياتي غير المتوقعة، سوف يكون أن كل خطوة تبدو صغيرة أو قرار كان لديهم تأثير متداعٍ أعمق مما كنت أتخيل. إذا كنت قد ظلت خجولة، أسير فقط في مساري، وعشت حياتي وفقاً لنصيحة الآخرين بدلاً من اختيار اتباع بوصلتي الخاصة، كنت سأفتقد أكبر مغامرات الحياة.

لست شخصاً جريئاً بشجاعة أو لا يعترف بالأعراف أو آراء الآخرين. إلا أنني تعلمت أن أبقي هذه التأثيرات في مكانها والاستماع لصوتي الداخلي

حين يخبرني أن شيئاً مميزاً قد يحدث إذا راهنت على نفسي. هذا هو السر. كان هذا هو الفارق بين حياة غير مجزية وحياة مليئة بالمغامرة.

أؤمن بقوة أن كل شخص هو الأفضل في العالم في شيء ما. هذا قائم على الحمض النووي المميز لكل شخص منا وعلى خبراتنا الشخصية الفريدة. لا أحد في العالم يشبهك، وبالتالي هناك فرصة فريدة لك كي تساهم بشيء للعالم لن يستطيع أي شخص آخر تقديمه. الجزء الأصعب هو أن تتحلى بالشجاعة كي تظهر وتصبح مرئياً.

الحقيقة المرة هي أن النجاح غالباً لا يأتي عن استحقاق. بعض الأشخاص يفوزون لأنهم في المكان المناسب والوقت المناسب. بعضهم محظوظ فحسب. ولكن الأشخاص الأكثر نجاحاً وقوة في العالم لديهم عامل مشترك واحد، وهو أنهم على استعداد لبذل الجهد، وكانوا يتمتعون بالجرأة الكافية ليمنحوا أنفسهم الإذن بتحقيق الأحلام التي تبدو مستحيلة. هذا هو الجانب الجيد والسيئ في الأمر. وبالتالي إذا كنت تخجل من القيام بخطوة جريئة لأنك تظن أن الآخرين أذكى منك وفي مكان أفضل يؤهلهم للنجاح أكثر منك، فأنا هنا لأخبرك أن هذا غير صحيح. لا تجعل ذلك يقيدك!

ماذا لو قررت اليوم أن أخذ المخاطر هو وضعك الراهن؟ أفضل ما يمكنك فعله هو تعلم العثور على السعادة في القيام بأشياء صعبة وتعلم أن تكون مرتاحاً بالآ تكون مرتاحاً. هذه هي المؤشرات الأكبر للنجاح طويل المدى أكثر من الموهبة الخالصة.

في هذه المرحلة الجديدة من حياتي ومساري المهني، أهدف إلى ما أسميه العقلية الطموحة. تتطلب هذه العقلية الكثير من الاستثمار، التجريب،

والثقة بالنفس للوصول إلى تلك المرحلة، وهو ما يربطني، يتحداني، ويثير حماستي. غالبًا ما يسألني الناس عما يجعل رواد أعمال وادي السيليكون مختلفين. أقول إن كل هذا يتلخص في طريقة تفكيرهم.

يعتقد جميع المديرين التنفيذيين الذين غيروا العالم الذين عملت معهم أنهم ليس لديهم قدرات أو مواهب أو إمكانيات ثابتة. إنهم واثقون لمجرد أنهم لم يجربوا شيئًا من قبل فهذا لا يعني أنهم لن يكونوا قادرين على اكتشافه والنجاح فيه في المستقبل. إنهم يستثمرون بنشاط في إعادة اختراع أنفسهم بشكل شبه يومي.

هناك نوع من القوة الخارقة في أولئك القادرين على الحلم بشجاعة. يولد الأطفال بهذه القدرة بشكل طبيعي. إنهم يعيشون بشكل كامل في سحر الخيال والفرح اللامحدود. لا يشعر الطفل بالحرَج أو الاعتذار لإعلانه أنه يريد أن يكون رائد فضاء أو طبيبًا بيطريًا أو راعي بقر. هذا لأن الأطفال، على عكس البالغين، لا يعرفون أنفسهم بما لا يعرفونه أو لم يجربوه بعد. يتراكم تعلمهم بسرعة كبيرة بحيث يبدو أي مسار معقولًا. إنهم يشبهون شخصًا مولودًا حديثًا كل يوم تقريبًا لا يقيد ما كان قادرًا على فعله بالأمس.

إنني مفتونة ومنجذبة بهؤلاء البالغين القلائل في العالم القادرين على الحفاظ على هذه القدرة والعيش بشكل كامل في ذلك الفضاء من الاحتمالات المستقبلية اللامحدودة. كان شرفًا لي في حياتي أن أحيط نفسي بهؤلاء الحالمين وأبني حياتي المهنية بينما أستلهم منهم. هؤلاء الأشخاص نادرين، لكنني بصراحة لا أعتقد أن هذا يجب أن

يكون هو الحال. هناك أشياء صغيرة يمكننا القيام بها لإعادة إيقاظ هذه القدرة الفطرية داخل كل واحد منا، بغض النظر عن قدرتنا الحالية على تحمل المخاطر.

ما هو مقدار حياتك الذي تعيشه في منطقة راحتك؟ حقًا، دعنا نقوم بالحسابات: ما هي نسبة يومك التي تشعر فيها بالأمان والراحة، حيث تعرف كيفية القيام بكل مهمة، ويمكنك توقع كل مشكلة قبل ظهورها، وأنت الخبير في الغرفة؟ وما هي نسبة متوسط يومك التي تواجه فيها تحديًا من مشروعات ومهام لم تقم بها من قبل، حيث تتعلم كميات هائلة من الأشياء الجديدة وتكون الصوت الأقل ثقة في الغرفة؟

يفضل معظمنا أن يعيش حياته مليئة بالمهام والخبرات التي يعرفها والتي تتماشى مع نقاط قوته. المفارقة هي أن هذه المنطقة التي تبدو آمنة هي في الواقع مكان خطير للعيش فيه لأي شخص يريد حياة ومهنة مليئة بالمغامرة والتأثير والنمو. إنه مثل سجن اختياري. رغبتنا في أن نشعر دائمًا بالنجاح والأمان تبقينا ضمن حدود ما نعرف أنه يمكننا القيام به بشكل جيد، وتحرمنا من الحريات والإثارة لإعادة اكتشاف أنفسنا من خلال التحديات والصراعات، والتي تسمح لنا ببناء القوة المطلوبة للوصول إلى أقصى قدراتنا. يقضي الأشخاص الناجحون بشكل مذهل معظم وقتهم في دفع حدود خبرتهم وهم على استعداد للتعلم من خلال الفشل.

من خلال تجاربي المهنية، تعلمت أنه بغض النظر عن المرحلة الحياتية أو المهنية التي أنا فيها، هناك أشياء يمكنني القيام بها لأضع نفسي في مقعد القيادة. لا يوجد شعور موهن أكثر من العجز،

الشعور بأنك غير قادر على تغيير ظروفك. سقطت في أعماق هذا اليأس في مناسبات عديدة، والشيء الذي أخرجني منه هو إدراكي أنني - وأنا وحدي - أتحكم في نفسي وردود أفعالي. لا أستطيع ولن يمكنني التحكم في سلوك الآخرين. لا يمكنني التحكم في تقلبات الاقتصاد، أو الأوبئة العالمية، أو الأمراض، أو ما إذا كان الآخرون سيخذلونني. لكن يمكنني دائمًا التحكم في ردود أفعالي تجاه هذه الأشياء. إنه لمن دواعي التحرر، حتى في أوقات الغموض الشديد، أن تدرك أنك وحدك المسؤول عن مسارك في الحياة.

عندما تم اقتلاع كل شيء في حياتي تقريبًا يحدد هويتي وتم استبداله خلال السنوات الخمس الماضية، تشبثت بصخور الحقيقة هذه:

امنح نفسك الوقت. لا توجد أعمار أو جداول زمنية محددة لمراحل الحياة أو الإنجازات. يمكنك العودة إلى المدرسة، أو تغيير مهنتك، أو رفع مستوى طموحاتك، أو إنجاب أطفال (أو تقرر عدم القيام بذلك)، أو الانتقال إلى بلد أجنبي، أو اكتساب هواية جديدة. لا يوجد وقت خاطئ لاتباع البوصلة الداخلية الخاصة بك.

عش حياتك الخاصة. اتخذ أكثر الناس بؤسًا الذين أعرفهم جميع الخيارات "الصحيحة" لجعل آبائهم أو أصدقائهم أو المجتمع فخورين بهم على الرغم من أن هذه الأشياء تتعارض مع ما يريدون فعله أو أن يصبحوا عليه أو يختبروه. أنت مسؤول أمام نفسك فقط. اتخذ هذا القرار عاجلاً وليس آجلاً.

افعل المزيد مما تحب. لدينا حياة واحدة فقط، لذا تأكد من أن تملأها بالأشياء التي تجلب لك السعادة وتكون ذات مغزى شخصي. هذا يمكن أن تحدده

أنت وأنت وحدك. احصل على فهم واضح لقيمك الفردية، واجعلها محور حياتك كل يوم.

تخلص من أحكام الآخرين. تم الحكم علي من قبل العديد من الأشخاص الذين افترضوا خطأ أنني اخترت مهنة على إنجاب الأطفال أو أن زواجي فشل بسبب طموحاتي. إنهم لا يعرفون الام قلبي. قررت عدم الاعتذار عن حياتي الان أو عن القرارات التي اتخذتها. لا أريد أن أحاول امتلاك مشاعر الآخرين. (هذا شيء صعب بالنسبة لي!)

يمكنك إعادة تعريف الفشل. وفقًا لبعض المقاييس، لدي مشاريع فاشلة، وألقيت خطابات فاشلة، وزواج فاشل، وحمل فاشل، أو مهنة أكاديمية فاشلة. ومع ذلك، أرى نفسي الان كشخص أفضل لأنني مررت بتلك التجارب بسبب القوة والتعاطف اللذين اكتسبتهما نتيجة لذلك. لن أغير مساري حتى لو كان بإمكانني العودة والقيام بذات الأشياء مرة أخرى.

كن منفتحًا على ما هو غير متوقع. طالبتني الحياة أن أترك ورائي وظيفة أحلامي، وبيتي، وبلدي، ولغتي، وتقريبًا كل ممتلكاتي من أجل العثور على السعادة الحقيقية. اضطررت إلى الانغماس في منظور جديد لاكتشاف طريقي إلى الأمام. يمكنك اختيار أن تكون شجاعًا بما يكفي لاتباع مسارك الفريد من خلال اقتناص فرص محسوبة والثقة في نفسك لمعرفة كيفية التصرف عندما تصبح الحياة صعبة.

كن متواجدًا. كنت سافوت أعظم دروس الحياة إذا لم أكن قد أوليت اهتمامي بعناية للناس والتجارب والتحديات من حولي في الأيام التي بدت عادية. عادةً ما يأتي الإلهام والحكمة في صورة همسات خافتة، لذلك عليك أن تكون على استعداد لأن

تترك نفسك في اللحظة الحالية بدلاً من أن يصرف المستقبل أو كل ما هو بعيد انتباهك باستمرار. هناك علاقة مباشرة بين الملاحظة والتعلم.

ابحث عن أشخاص ذوي جودة عالية. ابحث
عن الأشخاص الذين يتحدثونك ويرفعون من
قدرك ويلهمونك ويقدرونك. لا تتنازل. إنهم أعظم
المتنبئين بمن ستكون.

امل أن تنضم إلي في رحلة الحياة هذه خطوة
بخطوة، بشراسة. ضع رهانات كبيرة على نفسك!
العالم يحتاجك!

شكر وتقدير

سأظل ممتنة إلى الأبد لجميع البشر المؤثرين الذي تقاطعت حيواتهم مع حياتي وشكلتني لأصبح نسخة أفضل بكثير من نفسي.

أولاً وقبل كل شيء، أود أن أشكر مدرائي جيف بيزوس، وماريسا ماير، وإريك شميدت على رهانكم عليّ ومنحي فرصة لاكون جزءاً من رحلتكم وأمر بتجارب تتجاوز أقصى أحلامي في كل من أمازون وجوجل. لا يكفي هذا الكتاب كي يصف ما علمتموني إياه، والمغامرات التي خضناها معاً ومقدار ما تعنيه بالنسبة لي شخصياً.

إريك شميدت، لا أستطيع التفكير في أي شخص يعرفني بشكل مهني أفضل منك! شكراً لك على ثقتك، ومثالك في القيادة، ورؤيتك، وعلى تعليمك لي "في كل مرة يمكنك، قل لي نعم!" لم أتخيل أبداً الأجزاء العديدة من هذا العالم التي سيأخذنا إليها عملنا! شكراً لك على إدخالني الغرف مع أذكى العقول في العالم ومطالبتك إياي بالجلوس على الطاولة. غيرت وظائفنا المتداخلة بشكل مهني مساري في الحياة. شكراً لك على مثالك في الشجاعة والفضول والرؤية.

ماريسا ماير، سأكون ممتنة دائماً لأنك اخترتني لأكون عضواً أساسياً في فريقك. شكراً لتعليمي الاستثمار في الأشخاص من حولي، ومواجهة التحديات قبل أن أشعر بالاستعداد لأدائها بشكل مثالي، وبناء فرق على مستوى عالمي. كنت دائماً كريمة جداً في علاقاتك وتوجيهك وتأثيرك. لا يزال مسارك المهني وقيادتك مصدر إلهام لي، وأتمنى فقط أن نرى بعضنا البعض أكثر! شكراً لك على دعمك المستمر و صداقتنا!

جيف بيزوس، العمل معك غير مجرى حياتي. أنت لم تلهمني فحسب، بل أظهرت لي كيف أصمم مصيري وأن أسعى (حرفيًا!) نحو النجوم. أشكرك على إعطائي فرصة للتألق عندما لم أشعر أنني مستحقة لذلك. ستظل ضحكتك المزدهرة دائمًا واحدة من الأصوات المفضلة لدي. شكرًا لك على وجبات الغداء الفصلية خارج حرم الشركة مع فريقنا. جاءت بعض أكثر ذكرياتي العزيزة من أمازون وأعظم دروس الأعمال من ذلك الوقت الممتع معًا. علمتني أن أكون بلا هوادة في السعي لتحقيق أهدافي، على الرغم من طبيعتي الخجولة. أنت فقط من يمكن أن تفعل ذلك!

جون كونورز، شكرًا لك على كونك أكثر من مجرد مديري في أمازون. كنت مرشدي وصديقي العزيز. كنت سافشل لولا استثمارك وإيمانك بي في تلك السنوات الأولى من حياتي المهنية. علمتني أن أكون ثابتة وواثقة ومتواضعة، وأن أتوقع كل احتياج وأن أقود الفرق بحب. واستخدمت أساليبك وأفضل ممارساتك كل يوم في حياتي المهنية منذ ذلك الحين.

بام شور، شكرًا لك على كونك مديرة رائعة، ومشجعة، ومدافعة، وماما بطة رائعة في جوجل! شكرًا لك على تعييني في فريقك. كان وقتنا معًا كزملاء في الفريق قصيرًا جدًا، لكنني سعيدة لأن صداقتنا كانت أطول!

بالنسبة لعائلتي في جوجل، أعتز بكل الأوقات المجنونة التي مررنا بها معًا ولا أستطيع تخيل الأشخاص الذين كنت أفضل مشاركة تلك الرحلة معهم! أنا ممتنة بشكل خاص للصداقات طويلة الأمد التي نشأت، خاصة بين مشرفي فريق المنتج

الذين يظنون جزءًا ملهمًا، أساسيًا، مرحًا، ورائعًا من حياتي. أنتم الداعمون الحقيقيون الذين أنقذوا سلامة عقلي، وعلمتموني أن أقود بدون سلطة رسمية، وأهتموني للوصول إلى مستوى أعلى. يا لها من رحلة مجنونة!

إلى أعز فريق PED، أنتم الآن امتدادي الحقيقي. كيم كوبر، سأكون ممتنة إلى الأبد لأنك انضمت إلى فريقتي وساعدت بمفردك في منعي من الفرق في تلك السنة الأولى من مرحلة ما بعد الرئيس التنفيذي. بريان طومسون، شكرًا لك على انتهاء الفرصة والانتقال من لندن إلى كاليفورنيا بناءً على مقابلة عبر الفيديو فقط. أنا سعيدة للغاية لأننا كنا على حق بشأن بعضنا البعض! كيم وبريان، علمتماني أكثر من أي علاقة مهنية أخرى. أشكركما على صبركما بينما كنت أتعلم أن أكون قائدة، وللتسامح مع تعثر خطواتي أثناء التقدم، وللمواهب العديدة التي شاركتها بسخاء، ولحسن الفكاهة لديكما وسط الجنون، ولهدوئكما في العاصفة عندما انهارت الحياة. أنتما رفيقا الكفاح مدى الحياة! وجنيفر بارث فادين، شكرًا لك لكونك صخرة PED الشرسة في نيويورك وعلى هدوئك تحت الضغط ومرونتك التي لا تصدق! أنا آسفة لحذف الجزء الخاص بك من رحلة PED في التحرير. لم نكن لنتمكن مطلقًا من النجاة من هذه الرحلة المبكرة بدونك، وأنت عضو دائم في هذا الفريق!

إلى فريق النشر في HarperCollins، أنا ممتنة للغاية لأنكم كنتم على استعداد لكسر قالب الخاص بكيفية القيام بالنشر في كل مرحلة من مراحل اللعبة معي. شكرًا لكم للمراهنة علي. لن أنسى أبدًا لقاءنا الأول مع جيف جيمس، وسارة

كندريك، ومات باوغر، حيث ملأنا ألواح الكتابة في غرفة الاجتماعات فأصبحت تكفي ثلاثة كتب - وليس كتابًا واحدًا فقط! سارة، شكرًا لك على أفكارك وإرشاداتك وتحريك وعلى تحملك لثلاث نسخ مختلفة تمامًا من هذا الكتاب. فهمت رحلتي ورسالتي منذ البداية، قبل أن أتمكن حتى من القيام بذلك لنفسى. سيسيلي أكستون، شكرًا لك على استعدادك لاتباع نهج غير تقليدي لتسويق هذا الكتاب والترويج له. لم أكن لأطلب فريق نشر أفضل!

إلى وكيل الكتاب المذهل، ستيف تروها من Folio Literary Management، شكرًا لك على رؤية الإمكانيات في قصة حياتي المجنونة. لم أتخيل أبدًا أنه بعد سنوات، ما زلت تتذكره وتقول اسمي بصوت عالٍ لدار نشر هاربر كولينز وتبدأ هذه الفرصة الرائعة بالنسبة لي. لا يمكن المبالغة في قيمة إرشادك و صداقتك وتوجيهك خلال السنوات القليلة الماضية. بالإضافة إلى ذلك، أنت رائع حقًا، ويشرفني أن أعتبرك صديقًا الآن أيضًا.

روزماري تيرينزيو، سادين لك إلى الأبد ليس فقط لتعريفى بستيف ولكن لإرشادك كمؤلف مشارك. هذا الكتاب حرفيًا ما كان ليوجد بدونك! يسعدني أنني تحولت من "آلة جوجل" إلى صديقك المقرب! شكرًا لك على الأمسيات العديدة التي أمضيناها معًا أثناء قيامي بإعادة اختراع نفسى في مدينة نيويورك في ذلك الصيف الحار - والسنوات العديدة التي تلت ذلك.

فيكي سو كول إيفانز، أنت مهندسة هذه المرحلة من مسيرتي المهنية. شكرًا لك على رؤية المواهب التي رأيتها في وصلها وإرشادها قبل وقت طويل

من إيماني التام بها بنفسي. أنا محظوظة للغاية لأنني سافرت معك عبر خمس قارات، أضحك، وأتعلم، وأعيد ابتكار نفسي بجانبك. ولا حتى السرطان يمكن أن يمنعك من خلق فرص لي لأكون على مسارح أكبر. لا أعرف أحدا أكثر كرمًا منك وعمقًا! أنت تدفعيني لأكون أفضل ما لدي كل يوم! لوسي برازير، أشكرك على تقديمك لي إلى جمهورك العالمي، ولتوجيهي كمؤسسة شركة ناشئة، ولصداقتك السخية، وبدء حياتي الجديدة في إسبانيا! أنت مصدر إلهام ومصدر حب الناس في جميع أنحاء العالم بسبب قيادتك غير الأنانية وروحك الطيبة. باركك الله!

إلى زوجي، توني، أشكرك على اعتزازك بي دائمًا، وتشجيعك على سعيي النهم للقيام بالمزيد، ولم تشك ولو مرة واحدة من مقدار استحواذ هذا الكتاب على حياتنا. أنت رجل رائع، أعز أصدقائي ورائد أعمال ملهم. لم أقابل أبدًا أي شخص لديه رؤيتك، وموهبتك، وقدرتك على رؤية وخلق الجمال في العالم بالطريقة التي تفعلها. تي كويرو(1)!

إلى والدي كيم وتامي، أشكركما على تعليمي قيم العمل الجاد والخدمة المتفانية والأحلام الكبيرة من خلال قدوتكما. أشكركما على تشجيعي ودعمي وتعليمي وعلى خلق بيئة عائلية مليئة بالسعادة والمحبة ومساعدة الآخرين. بالنسبة لأشقائي الستة، لاداون، وكانديس، وإيرين، وريد، وبيك، وميكايلا، أنا ممتنة للغاية لأنني لم أكن بحاجة أبدًا إلى النظر إلى ما وراء بيتي بحثًا عن الصداقة والضحك والحب. سواء كان الفشار والاييس كريم يوم الأحد، أو إنتاج المسرحيات في المراب الخاص بنا، أو

الرحلات البرية لعد الأبقار، أو تبادل الرسائل أثناء العيش في الخارج، أو حفلات التخرج، أو أعياد الميلاد، أو القفز من الطائرات، أو الترحيب بالأزواج والأطفال الجدد، فأنتم دائماً في المركز من ذكرياتي العزيزة. أنا فخورة جداً بكل واحد منكم وبكونكم أشخاصاً رائعين. أنتم مصدر إلهام لي!

كيث، لم أكن لأفعل أيًا من هذا دون أن تكون شريكي لسنوات عديدة. شكراً لكونك من أكبر الداعمين لي بينما كنت أفكر في المرأة التي أردت أن أكونها. كنت الشاهد الوحيد على الكثير من اللحظات الحرجة من حياتي المهنية والشخصية، وأعطيتني الشجاعة للاستمرار. أنا سعيدة لأنك وقعت على عقد الصداقة الذي كتبه والدك لنا منذ سنوات عديدة. تي فوجليو بيني (2)!

أندرو بوستمان، شكراً لكونك شريكي في الكتابة للمسودة الأصلية لهذا الكتاب ومساعدتي في صياغة إطار سرد قصتي. أصبح مفهومك لعائد الاستثمار فكرة أساسية في النسخة النهائية. شكراً لك على بقائك مورداً وزميراً عندما أصابني الجنون وقررت كتابة هذا بمفردي. كانت تحريراتك وأسئلتك المدروسة أساسية في عملية تأليف هذا الكتاب.

ستيفن ليفي، يشرفني كل الدعم الذي قدمته لي طوال مسيرتي المهنية. لم أتخيل أبداً أنه عندما التقينا، أثناء مشاركتك في رحلة Google APM حول العالم، ستكتب يوماً ما تأييداً لكتابي وتكون ضيفاً على البودكاست الخاص بي. يلهمني دعمك واستعدادك لاغتنام الفرصة لأرد هذا الجميل إلى رواد الأعمال الآخرين.

سكوت ديوك كومينرز، كنت مورداً لا يقدر بثمن

وصديقًا فوريًا. شكرًا لك على عمليات التحرير والدعم والملاحظات التي قمت بها أثناء الانتهاء من هذا الكتاب. تأييدك ودعمك هو شرف حقيقي. تعلمت الكثير منك وأتطلع إلى المزيد من التعاون في المستقبل!

بابلو رودريغيز، أنت أحد الأشخاص القلائل الذين يفهمون التحديات التي واجهتها خلال السنوات القليلة الماضية من عملي في وادي السيليكون بينما أعيش في إسبانيا. أشكرك على كونك مصدر إلهامي لإمكانية القيام بذلك وكيف يمكنني الحصول على أفضل ما في العالمين. شهادتك هنا تعني الكثير بالنسبة لي. أمل أن نعمل معًا في المزيد من المشاريع العالمية.

إلى جميع عملائي الاستشاريين في مرحلة ما بعد جوجل، أود أن أشكركم على التعلم والنمو معي بينما كنت أفكر في كيفية التواصل وترجمة دروسي في وادي السيليكون إلى رواد الأعمال العالميين من جميع الصناعات ومقاييس النمو. تعلمت منكم أكثر مما تتخيلون.

لأصدقائي الأعزاء في أرماديلو: كريس وجيمس وأندي، أشعر بإحساس كبير بالامتنان لثقتكم بي. أنا سعيدة للغاية لأنكم فكرتم خارج الصندوق ودعوتهموني للانضمام إلى مجلس إدارتكم. تعلمت الكثير من عملنا معًا ومن علاقات الصداقة بيننا. أتطلع إلى المزيد من الإنجازات والتعاون القادم!

أشعر بالامتنان الشديد لجميع المعلمين الرائعين في حياتي الذين قضوا وقتًا في مساعدتي في اكتشاف مواهبي وتنميتها وتحسينها. السيدة جينكينز، أشكرك على صف الكتابة الإبداعية للصف الثامن الذي ألهمني في البداية لأن أصبح كاتبة.

رون ماهان، شكرًا لك على كونك قوة إيجابية في حياتي خلال المرحلة الإعدادية والهممتني للاعتقاد بأنني يمكن أن أكون شخصًا مميزًا وذا أهمية. الأستاذة كريستين إنجبريتسن والأستاذة ان شارلوت (لوتا) جافيل أدامز في جامعة واشنطن، أشكركما على الاستثمار في ومساعدتي في تحويل شغفي بالسياسة العالمية والدول الاسكندنافية إلى مهنة تجاوزت أقصى توقعاتي.

أود أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى العديد من الأصدقاء الأعزاء، الذين كانوا متواجدين في اللحظات الحرجة عندما كنت بحاجة إلى صديق أكثر من أي شيء آخر: ديانا لي، ريجي لوف، إستر صن، مونیکا غناناديف، أليكسيس ويلر، ريت ويلر، تيدي توساث، نيكول ساندلر وسيلفيا شيافيناتو. سأكون دائمًا ممتنة لكم!

لم يكن بإمكانني اجتياز المراحل الأولى لتأسيس شركتي في إسبانيا بدون الشركاء الموهوبين للغاية في Workhouse Collective، لوسي وجاي! أشكركما على استيعاب رؤيتي، وصياغة صورة علامتي التجارية، وتقديم المشورة بشأن الرسائل المبكرة الهامة، وكونكما موهوبين بشكل مذهل لا تفشلان أبدًا في جعلني أشعر وكأنني نجمة موسيقى الروك.

جيسيكا باتاي، شكرًا لك على مشاركة مكتبك الجميل معي بينما كنت أكتب كتابي وأعيد كتابته! لا أعتقد أنه كان بإمكانني فعل ذلك بدون مساحة الكتابة المخصصة وإطالة راحة على البحر الأبيض المتوسط! شكرًا لك على كرمك و صداقتك المتواصلين، الأمر الذي يلهمني للتركيز على خلق الجمال في حياتي وعلمي!

وأخيرًا، شكرًا جزيلاً لموظفتي الأولى حرفيا، ريبكا هوبوود! بيكي، شكرًا لك على اغتنام الفرصة والانضمام إلى شركتي الناشئة كأول موظف لي. هذا الكتاب وشركتي وإنتاجيتي في إسبانيا لم تكن لتحدث بدونك. أشكرك على القفز بكلتا القدمين إلى هذه الحياة الفوضوية لبدء شركتنا الناشئة وليس فقط لوضعك النظام والهيكل ولكن أيضًا لجمالك ومرحك. لست فقط متمكنة بشكل لا يصدق، لكن لا يمكنني تخيل الاستمتاع أكثر مع أي شخص! أنت واحدة من أكثر الأشخاص الموهوبين الذين عملت معهم على الإطلاق، وبعد قراءة هذا الكتاب (عدة ملايين من المرات الآن)، أعلم أنك تعرفين كيف أن معيار من عملت معهم مرتفع للغاية! أنت استثنائية حقًا، ويشرفني جدًا أن نكون في هذه الرحلة معًا!

(1) "أحبك" بالإسبانية (المترجم).

(2) "أحبك" بالإيطالية (المترجم).