

الأسرار السبعة

للقيادة

من منظور علم الأعصاب

الأسرار السبعة

للقيادة

من منظور علم الأعصاب

تأليف

W. CRAIG REED

ترجمة

غادة سليمان

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2020

English Edition Copyrights

The 7 Secrets of Neuron Leadership.

By: W. Craig Reed

WILEY

This edition first published in 2018

© 2018 John Wiley & Sons, Inc.

حقوق الطبعة الإنجليزية

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: الأسرار السبعة للقيادة من منظور علم الأعصاب

تأليف: W. CRAIG REED

ترجمة: غادة سليمان

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2020

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 شارع أحمد فخري

مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفون: (00202) 23490242

فاكس: (00202) 23490419

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

E-mail: elarabgroup@yahoo.com

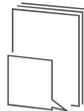
ريد، كريج.
الأسرار السبعة للقيادة من منظور علم الأعصاب/
تأليف: كريج ريد؛ ترجمة: غادة سليمان.
القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر،
2020 - ط 1
384 ص: 17×24 سم
الترقيم الدولي: 8-165-722-977-978
1- القيادة.
2- الخلايا العصبية.
أ- سليمان، غادة (مترجمة)
ب- العنوان
ديوي: 158.4
رقم الإيداع: 17467 / 2019

تنويه هام:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف - ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر الذي لا يتحمل أي مسؤولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ أو أي نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

حقوق النشر:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقتي الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابته ومقدمًا.



منحة الترجمة

Translation Grant

صندوق منحة الشارقة للترجمة

Sharjah Translation Grant Fund

تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق

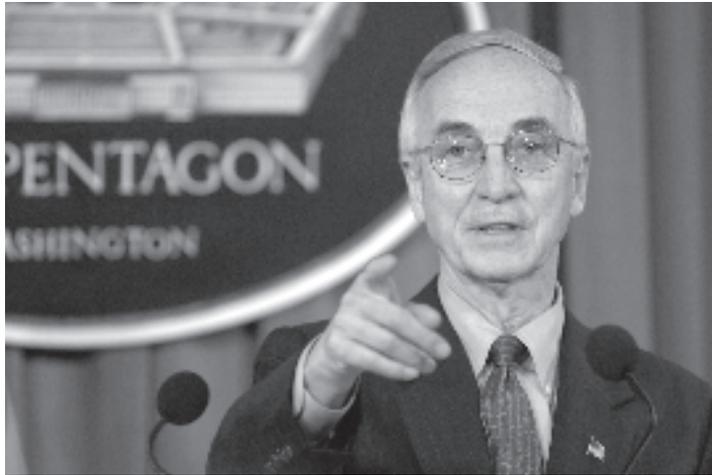
المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	تمهيد
11	مقدمة
23	الفصل الأول: سر الإقناع
33	الفصل الثاني: ما يحتاج القادة إلى معرفته عن المخ البشري
51	الفصل الثالث: ما يحتاج القادة إلى معرفته عن الشخصيات
79	الفصل الرابع: رحلة دوروثي - السر الأول للخلايا العصبية
113	الفصل الخامس: الكلب توتو المحب للعب - السر الثاني للخلايا العصبية
143	الفصل السادس: سخاء تين وودسمان - السر الثالث للخلايا العصبية
163	الفصل السابع: معتقداتنا
171	الفصل الثامن: الساحر العاطفي - السر الرابع للخلايا العصبية
207	الفصل التاسع: الأسد الشجاع - السر الخامس للخلايا العصبية
231	الفصل العاشر: احتياجاتنا
237	الفصل الحادي عشر: الساحر السلطوي الموثوق به - السر السادس للخلايا العصبية ...
271	الفصل الثاني عشر: الفزاعة الحكيم - السر السابع للخلايا العصبية
297	الفصل الثالث عشر: مساعدونا

305 الفصل الرابع عشر: اكتشاف دوروثي - السر الأول للخلايا العصبية
331 الفصل الخامس عشر: نموذج التأثير الثلاثي للخلايا العصبية
343 الفصل السادس عشر: السر الثامن للخلايا العصبية
357 الفصل السابع عشر: دور الخلايا العصبية في اتخاذ القرار
371 الفصل الثامن عشر: الخاتمة
377 الهوامش
381 لمزيد من القراءة

تمهيد

بقلم: غوردون إنغلاند - Gordon R. England



المصدر: إهداء من أرشيف الحكومة الأمريكية - archive.defense.gov.

أصبحتُ السكرتير الثاني والسبعين للبحرية في يوم 24 من شهر مايو 2001. وبعد أكثر من ثلاثة أشهر بقليل، واجهت حالة مخيفة حيث كنت بحاجة إلى تطبيق كل شيء تعلمته عن مبادئ القيادة.

ومثل العديد من الأمريكيين، شاهدت وأنا في حالة من الرعب ما حدث في يوم 9 / 11 عندما تحطمت طائرات الإرهابيين في مركز التجارة العالمي. لقد كانت قوتنا العسكرية بأكملها في حالة تأهب قصوى. ولم نكن نعرف بعد من هو المسؤول عن تنفيذ

هذا الحادث الأليم أو أين هم، أو إذا كانوا سيهاجمونا مرة أخرى في غضون ساعات أو أيام. وأراد عشرات الآلاف من الناس الذين يعملون في القوات البحرية في جميع أنحاء العالم إجابة على هذه التساؤلات. وإلى حين معرفة المزيد من الأخبار، لم يكن لدينا أي شيء نرد به عليهم.

عرض الآلاف من الأفراد المجندين والضباط المكلفين والموظفين المدنيين تقديم المساعدة لبلدهم وتحملوا أعباءهم جنباً إلى جنب لضمان أن تكون قواعدا وسفننا وموظفونا يتمتعون بحالة آمنة ومطمئنة ومنتبهين. وقد أظهر هؤلاء الرجال والنساء المتفانون، وكثير منهم من ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة والمعتقدات، قيادة الفريق على جميع المستويات، و ضربوا مثلاً على ما قاله لي اللواء المتقاعد جون مايكل في القوات الجوية وهو يحمل رتبة الأربع نجوم عندما قال لي: «لا يوجد شخص أكثر أهمية من أي شخص آخر.» كثيراً ما أقول للناس إنني لم أكن نائب وزير الدفاع أو وزير البحرية. لقد خدمت في تلك المناصب، فقط بشكل مؤقت. حيث حددت الألقاب ما فعلت. إلا أنها لم تحدد من كنت.

كان الرئيس دوايت أيزنهاور أحد أعظم قادة عصرنا، والذي أعتقد أنه جسّد هذه الفلسفة. عندما كان شاباً، كان يحب التاريخ وقضى وقتاً طويلاً في قراءة القصص عن اليونانيين القدماء. وقد علّق العديد من المؤرخين بأن الرئيس أيزنهاور اكتسب الكثير من حكمته القيادية من خلال قراءته الكثيرة عن القدماء.

قال السيد يوهان فولفغانغ فون غوته، وهو كاتب ورجل دولة ألماني شهير، ذات مرة: «الشخص الذي لم يتعلم شيئاً من ثلاثة آلاف عام من التاريخ، فهو لديه إفلاس فكري. غالباً ما يعتمد القادة العظماء مثل الرئيس أيزنهاور، على حكمة القدماء، بما في ذلك أرسطو وسقراط وأفلاطون. يكشف هذا الكتاب بشكل فريد نوعاً من التوعية والثقافة المثيرة للاهتمام والمهمة التي يقدمها هؤلاء الحكماء وغيرهم لتوضيح ما يفصل القادة العظماء والمحترمين عن بقية القادة الآخرين.

وهناك قائدان آخران أعجب بهما واحترمهما؛ وهما الرئيس جورج دبليو بوش الابن ووالده الرئيس جورج بوش. وعندما طلب مني الرئيس بوش أن أكون النائب الأول لوزير الأمن القومي، قبلت بسرور على الرغم من أنني اضطررت إلى ترك منصبى كوزير للبحرية على مضض. لقد أتاحت لي الخدمة في الأمن القومي الفرصة للاستفادة من خبرتي ومهاراتي.

يحتوي هذا الكتاب على مقابلات مع عشرات القادة العسكريين المحترمين، والقادة أبطال الحرب، وقادة العالم، الذين حقق العديد منهم نجاحًا كبيرًا في أدوار العمل في الحياة المدنية كرؤساء تنفيذيين أو مديري تنفيذيين لشركات رأس مالها يقدر بمليارات الدولارات. وهي تنقل قصصًا مروعة ورائعة وأخرى غزيرة بالمعلومات واستراتيجيات قيادة الفريق التي توضح وتجسد الأسرار السبع للقيادة التي تناولها هذا الكتاب.

قال الرئيس جون كينيدي ذات مرة «لا يزال الإنسان هو الكمبيوتر الأكثر استثنائية على الإطلاق» وأن «العقل البشري هو موردنا الأساسي». وأعرب عن اعتقاده بأن «القيادة والتعلم أمران لا غنى عنهما»، وهم الحاجة الماسة إلى أن يوسع القادة تفكيرهم ويلهموا الآخرين بأن يفعلوا الشيء نفسه. وفي يوم 21 من شهر مايو عام 1962، أظهر التزامه بهذا الهدف من خلال التعبير عن «هدف قائده» في إنزال رجل على سطح القمر قبل نهاية العشر سنوات. وأثناء عملي كمهندس في شركة هانويل، حيث ساعدت في تصميم المركبة الفضائية جمني، كنت أو من برؤية كينيدي ووافقت على بيانه بأن «العلم يساهم في ثقافتنا بطرق عديدة، باعتباره نشاطًا فكريًا إبداعيًا في حد ذاته، وأيضًا بمثابة شعاع النور الذي أدى إلى إلقاء الضوء على وضع الإنسان في الكون، وكمصدر لفهم طبيعة الإنسان نفسه».

يكشف هذا الكتاب عن أحدث الأبحاث العلمية في العقل البشري التي أجراها بعض علماء الأعصاب وعلماء النفس الأكثر احترامًا في العالم. يمكننا أن نكتشف في هذه الصفحات لماذا ينجح بعض القادة في حين يفشل آخرون، ولماذا يشارك بعض الموظفين بشكل كامل في العمل في حين أن البعض الآخر لا يساهم، ولماذا من المهم للقادة إحداث تغيير عميق للقلوب والعقول.

إن عالمنا في حاجة ماسة إلى قادة يتمتعون بالرغبة والشجاعة والرؤية لرسم مسار جديد نحو مستقبل تُحترم فيه المواهب والمبادرات الفردية ويعمل على تمكين الفرق ومشاركتها باستمرار في العمل وجعلها تتسم بالفاعلية. وآمل صادقاً في أن تنظر، بصفتك قائداً حالياً أو طموحاً، في المرأة وفي أعماق قلبك، لأن طريق القيادة يبدأ من هنا. يمكن أن تساعدنا الكتب والندوات والمدربون على تحسين معرفتنا وأساليبنا ومهاراتنا. ولا يمكننا أن نغير بشكل أساسي من نحن بصفتنا بشراً. يجب علينا أولاً أن نتعلم كيف نقود أنفسنا بشجاعة ونزاهة وقلب مليء بالحب. فبدون هذه الفضائل المحددة، فإن جهودنا القيادية لن تكون مقنعة، ولن تلهم سوى القليل كي يتبعنا إلى أي مكان.

غوردون إنغلاند، نائب وزير الدفاع السابق، ونائب
وزير الأمن الداخلي، وزير الأمن القومي، وزير البحرية
الثاني والسبعون.

مقدمة

تعريف القائد



الشكل 1-1 القيادة

المصدر: ماثيو ترومر، Dreamstime.com.

إذا كانت أفعالك تلهم الآخرين للحلم أكثر، وتعلم المزيد، والقيام بالمزيد، وأن تكون أكبر مما أنت عليه، إذن فأنت قائد.

الرئيس جون كوينسي آدمز

شاهدت على مدى العقد الماضي بصفتي مستشارًا تنفيذيًا ومدرّبًا لعشرات من أكبر الشركات وأكثرها ابتكارًا في العالم، عملائي ينفقون الملايين مع الخمس الشركات الاستشارية الكبار لتنفيذ مبادرات تطوير إدارة التغيير أو القيادة (الشكل 1.1). وبعد عدة أشهر، قدمت هذه الشركات الاستشارية خرائط طريق سيغما الست شاملة ومفصلة من أجل مستقبل مجيد يستند إلى أحدث الاتجاهات الإدارية. كان هذا هو الجزء السهل. بينما الجزء الصعب كان إلهام الأفراد في كل فريق وظيفي من أجل تعلم أساسيات العمل اللازمة عن طيب خاطر والقيادة نحو تحقيق الهدف المنشود.

تحدد خارطة طريق إدارة التغيير أو تطوير القيادة ما يجب علينا القيام به للوصول إلى مكان ما، ولكن نادرًا ما تتناول كيفية وصولنا إلى هناك. وعلاوة على ذلك، فإنها لا توضح عادة لماذا ينبغي لنا أن نذهب إلى هناك من البداية. إن السبب الحقيقي لا يتعلق بالمشاكل الملحوظة التي نحتاج إلى تصحيحها، بل ترتبط بتحديد الغرض الهدف، وهو السبب الذي يتجاوز بكثير بيان الرسالة البسيطة. وليست الطريقة حقًا بخصوص خطوات العملية الفردية التي ستستخدمها للوصول إلى هناك، بل هي متعلقة بالكيفية التي يتم بها إقناع فرقنا بالتوجه نحو هذا الهدف بحماس. أما الماهية لا تتعلق فقط بعملية شاملة للقيادة من أجل تحقيق كفاءة أكبر، بل ترتبط بمبادئ القيادة التأسيسية التي تتبناها المنظمة وقادتها.

عين العديد من الاستشاريين أو قام بقراءة كتب القيادة الرائعة التي كتبها المؤلفون الممتازون من أجل الرغبة الصادقة في إحداث تغيير في منظماتنا. وقد بدأنا في اتباع مشورة هؤلاء الخبراء وربما أحرزنا بعض التقدم. ثم بدأنا في اتخاذ خطوة واحدة إلى الأمام وخطوتين إلى الوراء. لماذا؟ فعلنا هذا لأن لدينا حياة وأدمغة. غالبًا ما تعترض حياتنا طريق أدمغتنا والعكس بالعكس. نتعامل نحن مع الأطفال، وألعاب كرة القدم، ودروس العزف على البيانو، واجتماعات رابطة الآباء والمعلمين، والمنظمات التطوعية، والارتباطات الاجتماعية، ومتطلبات مهنتنا.

فنقوم بإرسال رسائل البريد الإلكتروني إلى سان فرانسيسكو أو بكين في الساعة الثانية صباحًا. ونريد أن نبدأ في تبني هذه العادة القيادية الجديدة، ولكن حياتنا المزدحمة تجعل إعادة تدريب دماغنا أمر مستحيل تقريبًا. إن التغلب على عاداتنا القديمة عديمة الفائدة من أجل اعتماد عادات جديدة لأمعة يبدو وكأنه أمر محال. فكيف يمكننا حل هذه المشكلة؟

يوفر كتاب الأسرار السبع لقيادة الخلايا العصبية إجابات بسيطة وواضحة لهذا السؤال واسع الانتشار. يقدم هذا الكتاب طرقًا جديدة مدهشة لتدريب دماغنا من خلال السماح لنا بأن نفهم بشكل أفضل كيفية عمل أدمغتنا بالنظر إلى الاكتشافات الحديثة الخاصة بعلم الأعصاب. كما أنه يقدم رؤى من عشرات كبار القادة العسكريين الذين قادوا فرقًا صغيرة في بعض البيئات الأكثر صعوبة وخطورة قد لا يمكنك أن تتخيلها. وأصبح الكثير منهم الآن المديرين التنفيذيين أو كبار المديرين التنفيذيين في شركات كبيرة. وأخيرًا، يكشف هذا الكتاب عن الحكمة القديمة التي انتقلت من اليونانيين التي يمكن أن تساعدنا على فهم كيفية قيادة الفرق بشغف وتعاطف ومحبة.

تركز معظم كتب القيادة الأخرى على أحدث المهارات والممارسات والعادات. وهذه أمور هامة، ولكنها في المقام الأول صفات انعكاسية خارجية. يفهم أفضل القادة أنه لا يمكنك الحكم على كتاب من خلال رؤية غلافه. وتعتبر الجودة الحقيقية للكتاب في ما تحتويه صفحاته، وليست في شكله الخارجي.

لا يكفي أن تتصرف كقائد فحسب. وعندما تكشف عن الجزء الخاطئ من الصفات الظاهرية مثل السلوكيات أو الأفعال التي نعرضها على العالم، يجب علينا أيضًا أن نجسد الصفات الداخلية لقائد ما وصولاً إلى المحاور الرئيسية لاهتمامنا. وبينما يقدم كتاب الأسرار السبع لقيادة الخلايا العصبية وجهات نظر فريدة من نوعها لتحسين قدراتنا الخارجية ومجموعات المهارات الخاصة بنا، فكان إعداد هذا الكتاب في المقام الأول من أجل مساعدتنا على فهم أفضل سبب اعتبار القيادة وظيفة داخلية.

بين طيات هذا الكتاب «توجد السمات اللازم توافرها في القائد من أجل عملية القيادة الذكية: ما تحتاج إلى معرفته لإطلاق العنان لإمكاناتك الكامنة»، يصف جون ماتون ثلاثة عناصر رئيسية للقيادة الناجحة:

1 - الكفاءة: وهذه السمة تشير إلى المهارات والكفاءات الحالية للقائد التي يمكن تطويرها وتقويتها، وتعزيزها.

2 - الالتزام: تتعلق هذه الصفة بالعوامل التحفيزية التي تدفع القادة بما في ذلك الغاية والرغبة والحافز والحماس.

3 - الترابط: على الصعيد الداخلي، يجب أن تتوافق سمات القادة العظماء مع مجموعة من القيم وسمات الشخصيات التي تدفع إلى تحقيق النجاح. وعلى الصعيد الخارجي، يراعى أن تتماشى سمات القائد وترابط مع قيم وأهداف رسالة المؤسسة.

مرة أخرى، في حين أن هذا الكتاب لا يتناول سمة القدرة على القيادة، إلا أنه يركز في المقام الأول على الصفات «الداخلية» للالتزام والترابط، ولكن من منظور جديد تمامًا.

فما هي المشكلة؟

في جميع أنحاء العالم، تكلف طريقة القيادة السيئة المؤسسات أكثر من تريليون دولار كل عام.

فقد كشف استطلاع للرأي أجرته مؤسسة غالوب في عام 2015 أن حوالي 50٪ من البالغين الذين شملهم الاستطلاع تركوا وظيفتهم هرباً من أسلوب المدير، واكتشفت دراسة مماثلة أجرتها مؤسسة غالوب على أكثر من مليون عامل أمريكي أن السبب الأول الذي جعل الناس يستقيلون من وظائفهم هو سوء القيادة.

وفي دراسة أجريت في مؤسسة غالوب (لقياسات واستطلاعات الرأي العام لظروف أماكن العمل الأمريكية) (Gallup State of the American Workplace) عام 2013، أذهل الباحثون الشركات الأمريكية من خلال هذا الاكتشاف الذي خلص إلى أن ثلث

العمال فقط يعملون في وظائفهم، وترك أكثر من ثلثي الموظفين عملهم وهم الذين لا يشاركون بشكل كلي أو جزئي في العمل. وتقدر التكلفة التي ستقع على الشركات الأمريكية بأكثر من 500 مليار دولار سنوياً من ناحية الإنتاجية والإيرادات وبالنظر إلى أن 48 في المئة فقط من الأمريكيين لديهم وظيفة بدوام كامل، وثلثهم فقط يعملون، فإن ذلك يعني أن 16 في المئة فقط من سكان الولايات المتحدة يشاركون بنشاط في العمل بدوام كامل.

وقد خلصت دراسات غالوب إلى أن مجموعات العمل مع القادة السيئين تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أقل بنسبة 50 في المئة، وكذلك ربحية أقل بنسبة 44 في المئة من الفرق التي تخضع لإدارة جيدة. واكتشفت دراسة أجرتها مجموعة بارنا أن اثنين من كل خمسة أمريكيين يصنفون رئيسهم على أنه رئيس «سيء»، وأن واحداً فقط من كل خمسة يشير إلى السمات الإيجابية للقائد. كما اكتشفوا أن 90 في المئة من الأمريكيين يعتقدون أن البلاد تواجه أزمة قيادة.

كشفت باحثون من برنامج بكالوريوس العلوم في السلامة والصحة المهنية في جامعة كنتاكي الشرقية أن الإجهاد في مكان العمل يكلف الشركات الأمريكية إنفاق 300 مليار دولار سنوياً على الرعاية الصحية وأيام العمل الضائعة. وقد أعدوا رسماً بيانياً يبين أن 77 في المئة من العمال يعانون من أعراض جسدية ناجمة عن إجهاد العمل، وقال 60 في المئة من العمال إنهم يريدون العمل في مهنة جديدة.

وتتوقع جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) أنه في كل مرة تقوم فيها المنظمة باستبدال موظف بأجر، فإن تكلفة ذلك الأمر تقدر ما بين ستة وتسعة أشهر من المرتب. ويشير مركز التقدم الأمريكي (كاب) إلى أن التكلفة بالنسبة للمدير التنفيذي المؤهل تبلغ أكثر من 213 في المئة من المرتب السنوي.

رسم بياني من إعداد مجلة إنك. بعنوان: «مدمر - الإنتاجية الحقيقي: الحمقى» تشير مجلة إنك إلى أن الرؤساء السيئين ليسوا مجرد مصدر إزعاج، بل إنهم مضرّون للأعمال التجارية ذاتها. تكشف الرسوم الملونة في هذا التقرير أن 65 في المئة من الموظفين سوف يفضلون

اختيار العمل ذي الرئيس الأفضل على العمل الذي يتسم بالأجور المرتفعة. واعترف حوالي ثلث الموظفين بالتراجع من ناحية الإنتاجية الخاصة بهم بسبب سوء أسلوب القيادة. وخلصت الدراسة في المجلة إلى أن ما يفعله الرؤساء ليس هو السبب الذي يجعلهم سيئين، بل ما لا يفعلونه هو السبب في ذلك.

وأن السبب رقم واحد من هذه الأمور التي لا يفعلونها هو عدم القيام بإلهام فرقهم. وكان السبب الثاني من هذه الأمور التي لا يفعلونها هو عدم القيام بتحسين حالة الإنتاجية - لأنهم يقبلون الشيء في حالة متوسطة الجودة. أما السبب رقم ثلاثة هو عدم توفير رؤية واضحة، والسبب رقم أربعة كونه قائد فريق سيئاً.

ويعتقد العديد من الخبراء أن القيادة السيئة غالباً ما ترتبط بثقافة غير جيدة. وأشارت دراسة استقصائية أجريت على 200 000 موظف في 500 شركة إلى أن 71 في المئة من تلك المنظمات لا تراعي سوء الثقافات.¹

ولا يقتصر وجود قادة الفرق السيئين وذوي الثقافات المتوسطة على الولايات المتحدة فحسب. وخلص معهد تشارترد للإدارة (CIM) أن ما يقرب من نصف جميع العمال في بريطانيا تركوا وظيفة واحدة على الأقل فقط بسبب العمل مع قائد سيئ. وفي أستراليا، اعتبر نحو ثلثي العمال الذين أجابوا على دراسة استقصائية أجراها موقع كاريير وان (CareerOne) أن قادتهم يتسمون بأنهم إما «مهيبون» أو «معتدلون».

ومن الواضح أن الشركات التي يعمل بها قادة سيئون تحتاج إلى التغيير، ولكن الكثير من المنظمات غالباً ما تضم قادة جيدين. إنهم بحاجة إلى التغيير لأن كل شيء من حولهم يتغير. كما أنهم بحاجة إلى التغيير لأن الفرق بين القيادة الجيدة والقيادة العظيمة يمكن أن يعادل تحقيق عشرات أو حتى مئات الملايين من الدولارات من ناحية الأرباح.

ويمكن للقادة الذين يدركون الحاجة إلى التغيير، والذين يتحلون بما يكفي من صفة الشجاعة للقيام بذلك، أن يتعلموا الكثير عن القيادة من ثلاثة مصادر ممتازة حكيمة.

ما الذي يمكن أن يتعلمه القادة من علماء الأعصاب؟

يعتبر تيانبي 2- أكثر كمبيوتر صيني فائق السرعة في العالم، هذا الكمبيوتر الخارق لديه قدرة أكبر 18,000 مرة أكثر من بلاي ستيشن موديل سوني الخاص بك و400,000 مرة أسرع من أي فون 7، ولكنه جهاز لن يعرف الحزن، واللطف، أو الفرح. ولن يفهم أبدًا معنى الشعور بالأمل أو الفشل أو الإلهام. ولن يشعر هذا الجهاز بالسعادة أو الخوف أو الحب أبدًا. وبالرغم من كل هذه المزايا لن يكون قادرًا على قيادة أو إلهام الفرق لأن البشر ليسوا أجهزة كمبيوتر (بل هم من اخترعوها). لذا فإن محاولة قيادة الأشخاص دون فهم شامل لكيفية عمل أدمغتهم هي كمحاولة أن تصبح لاعبًا محترفًا للعبة الغولف دون أن تتعلم كيفية أرجحة المضرب بشكل صحيح. بعض القادة موهوبون بشكل طبيعي وقد يقومون بعمل جيد، ولكن نادرًا ما يقوم شخص ما بالوصول إلى الاحترافية دون دراسة الأسس العلمية المناسبة للقيادة.

ويسمى العلم وراء «قيادة التغيير» بعلم الأعصاب.

قدم بعض كبار علماء الأعصاب في العالم، والكثير منهم مرتبطون بالمؤسسات الرائدة مثل جامعة هارفارد اكتشافات مذهلة في العقد الماضي بخصوص الدماغ البشري. يمكن لبعض هذه الرؤى أن تساعد القادة على تحسين معنويات الموظفين وإنتاجيتهم والاحتفاظ بهم بدرجة كبيرة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تعمل زيادة مادة أوكسيتوسين في الدماغ على تعزيز الثقة التنظيمية (الثقة في المنظمة) وكذلك ولاء العملاء للشركة إلى حد كبير. كما اكتشفت عشرات الشركات الممتازة (الشركات ذات الرقائق الزرقاء هي الشركات الناضجة في سوق الأوراق المالية التي تمثل قوى الصناعة) أن استخدام مبادئ التسويق العصبي يمكن أن يوفر للمسوقين ما يعادل الضوء وخارطة طريق في مراكز صنع القرار في دماغ العميل.

ماذا يمكن للقيادة أن يتعلموا من اليونانيين القدماء؟

كان اليونانيون يعرفون عن الحب وعن بعضهم البعض أكثر مما نعرف نحن. ونشروا أداة تحليل السمات الشخصية الخاص ببرنامج الإنياجرام، والذي يعتقد البعض أنه أكثر دقة من دراسة مايرز بريغز المتعلقة بسمات الشخصية، أو النظم الماثلة.

يستخدم العالم الحديث كلمة واحدة فقط للتعبير عن الحب. استخدم اليونانيين القدماء سبع كلمات. ويرتبط كل منها بشكل مباشر ويعمل بمثابة عنصر أساسي للأسرار السبعة للقيادة باستخدام الخلايا العصبية الموضحة في هذا الكتاب. بالنسبة لبعض القراء، قد يبدو الاقتراب من موضوع تطوير عملية القيادة من منظور «الحب» حساسًا جدًا. ففي نهاية المطاف، أليس هذا كتاب عمل؟ ألا ينبغي لنا أن نناقش نتيجة حقيقية ونهائية وخلاصة القول واستعراضات الأعمال الفصلية؟

بالنسبة لأولئك الذين يرون ضرورة الفصل بين الأعمال التجارية وعلم المحبة - بما في ذلك فهم لماذا يجب الموظفون ووظائفهم وكذلك عاطفة العملاء تجاه شركاتهم - أوصي بقراءة كتاب عن الأعمال رائع بعنوان الرأسمالية الواعية، شارك في كتابته السيد جون ماكي، المؤسس المشارك في أسواق هول فودز ماركت (Whole Foods Market). بين طيات هذا الكتاب المشهور، يشرح ماكي السبب في أن الشركات التي لديها غاية وهدف، وتطمح إلى إحداث تأثير بدلاً من الحصول على المال فقط، غالباً ما تتفوق ماليًا على المنافسين بمعدل من أحد عشر إلى واحد في وول ستريت.

خلاصة القول هي أن اليونانيين لديهم الكثير ليعلمونا إياه عن النتائج الحقيقية والنهائية.

ما الذي يمكن أن يتعلمه القادة من القادة العسكريين؟

كان جون كينيدي ضابطاً بحرياً وقبطان قاذف طرديدات بي تي PT-109، قبل أن يكون رئيساً للولايات المتحدة. وقاد طاقماً مكوناً من ضابطين و 14 بحاراً. هؤلاء الرجال الشجعان كانوا مكلفين بمسؤولية التوجه نحو السفن الحربية المعادية التي نفذت أوامر تتطلب قوة هائلة.

في إحدى الليالي المشؤومة، اصطدم قارب كينيدي PT-109 عن طريق الخطأ بمدمرة يابانية مما أدى إلى انقسامه إلى جزأين. قاد كينيدي فريقه عن طريق القدوة الحسنة. وقام بسحب رجل مجتهد احترق بشدة لمدة أربع ساعات للوصول إلى جزيرة قريبة، وشجع رجاله على مساعدة بعضهم البعض في أزمتهم الصعبة. وقد تقطعت بهم السبل على الجزيرة لمدة أسبوع تقريباً، وبقوا على قيد الحياة من خلال تناول جوز الهند فقط وقيادة كينيدي الحازمة. ويقول الكثيرون إن هذه التجربة شبه المميته ساعدت على خلق واحد من أكثر القادة شهرة وإلهاماً في عصرنا. وإن الذين خدموا في وحدات عسكرية صغيرة يدركون أن قيادة الفريق لا تبدأ بكارثة. تبدأ بالزمالة والاحترام وروح العمل الجماعي.

وفي المجتمع الحديث، يتفق الخبراء الآن على أن نماذج القيادة التي يُبدأ فيها من القاعدة إلى القمة ومن أعلى إلى أسفل في الماضي لم تعد فعالة.

في مجتمع اليوم السريع الخطى والمتنوع دولياً والذي يقوده الإنترنت، نحتاج إلى شكل جديد تماماً من قيادة الفريق الذي يُمكن كل شخص في الفريق من المساهمة كقادة بأفضل طريقة. ويمكن العثور على أفضل الأمثلة على قيادة الفريق في وحدات عسكرية منضبطة مثل وحدات القوات الخاصة والغواصات والفصائل وأسراب القوات الجوية وقوارب بي تي PT. في هذا الكتاب، يشارك العشرات من الضباط السابقين، وقادة البحرية، وضباط القوات البحرية، وغيرهم من القادة العسكريين ذوي الخبرة في قيادة الفريق، وكثير منهم الآن يشغلون مناصب المديرين التنفيذيين للشركات، ويشاركون قصصاً رائعة ورؤى لمساعدتنا في حل مشكلات القيادة المكلفة والمنتشرة.

الرحلة الطويلة

قال الفيلسوف اليوناني هيراقليطس ذات مرة: «لا يستطيع الإنسان وضع رجله في نفس ماء النهر مرتين، فإن الماء يتغير مثلما تتغير أنت». إن سرعة العمل اليوم تجعل من المستحيل

الوقوف ساكنًا. سيمر بنا نهر الحياة. ولكي نكون قادة ناجحين، يجب علينا أن نُحسن باستمرار معرفتنا ومهاراتنا لئلا تصبح عديمة الجدوى.

ومع ذلك، إذا كان الدافع الوحيد الخاص بك لتصبح أفضل قائد فريق هو كسب المزيد من المال، فلقد اشتريت الكتاب الخطأ. فإن زيادة الإيرادات وحصّة السوق قد تكون نتيجة ثانوية لتحسين القيادة، ولكن لا ينبغي أن تصبح هي هدفك الوحيد. هذا الكتاب ليس زوجًا سحريًا من النعال التي يمكن النقر عليها ثلاث مرات للعثور على طريقك عبر قوس قزح أو إلى وعاء من الذهب. إنها ليست خطة للثراء السريع أو دليلًا تعليميًا حول طريقة التحكم في الكون والجميع على حسب رغبتك. لن يستدعي التغيير الإيجابي دائمًا استخدام أسلوب الاستغلال أو الإكراه أو الخداع أو القوة. إن الأشخاص بحاجة إلى أن تكون مصدر إلهام لهم، وليس مصدرًا للإجبار.

وبدلاً من التركيز ظاهريًا على محاولة تغيير الجميع، يسعى القادة العظماء إلى تغيير أنفسهم أولاً. وهم يدركون أنه يجب علينا أولاً أن نقوم بالتغييرات المناسبة والحكيمة في حياتنا، وعلى ردود أفعالنا، وعلى توقعاتنا، ومواقفنا، ولأسلوب تواصلنا مع الآخرين، وإلى أذهاننا وقلوبنا، وإلى أسلوب قيادتنا. حينها يمكننا أن نرى تغييرًا مذهلاً في أنفسنا - وربما نلاحظه في كل شخص يخضع لقيادتنا.

ومن الواضح أن علمنا في حاجة ماسة إلى أسلوب قيادة أفضل فإن رغبتني الصادقة هي أن تلهمك الأسرار التي تناولتها في هذا الكتاب وتعلمك وتحفزك أنت والآخرين لتقودنا جميعًا نحو مستقبل أفضل أكثر إشراقًا. وإذا كنت توافق على الشروع في هذه الرحلة المثيرة، يجب أن تكون منفتحًا لاستيعاب المفاهيم والمنهجيات والعلوم ووجهات النظر الجديدة، والتعاليم، وبالطبع التغيير. سوف يتوافق طريقك مع سنوات من البحث والخبرة والرؤى، فضلًا عن المعرفة الملهمة التي يقدمها عشرات من القادة العسكريين والخبراء والفلاسفة والمؤلفين والمديرين التنفيذيين وقادة العالم، وحتى الشعراء.

وإن أحد هؤلاء الشعراء هو الراحل الدكتور جيمس كافانوغ. كان أفضل مؤلف ناشر، كما كان أفضل صديق لوالدي الراحل، وليام ج ريد. تكلمت أرملة الدكتور كافانوغ، وتدعى كاثيري كافانوغ، بمنحي الإذن لإعادة طباعة عدد قليل من كتابات زوجها وقصائده في هذا الكتاب.

وقد لمست كتب كافانوغ قلوب الملايين، بدءاً من أول كتاب شعر له بعنوان، There Are Men Too Gentle to Live Among Wolves. (هناك رجال لطفاء جداً للعيش بين الذئاب). رفض عشرات الناشرين القيام بنشر هذا الكتاب الملهم الذي باع في نهاية المطاف أكثر من مليون نسخة. ثم كتب كافانوغ البحث على سبيل المثال: دليل لأولئك الذين يجروون على طلب كل شيء جيد وجميل في الحياة، والذي أطلق حركة وسلسلة من ورش العمل على أساس النهج الخاص به الفريد المتعلق بالتأمل والشفاء الذاتي.

أخبرني د. كافانوغ ذات مرة أن «الباحث» يجب أن يكون مستعداً لرحلة طويلة من العمل وليس مجرد إقامة ليلة في فندق. وقد أطلق على هذا الأمر «الرحلة الطويلة»، وهي فلسفة تساعدنا على النظر إلى مهنتنا، وهدف حياتنا، كرحلة ممتدة، وليس كأنها وضع مؤقت. لا يمكننا أن نحرز تقدماً في بعض المجالات، ونخرج من المسار، ونتوقع حدوث تغييرات خارقة. حيث يتطلب تحسين مهارات قيادة فريقنا تحقيق إنجاز في جميع الجوانب الخاصة بالقيادة. في الفصل التالي، سنقوم بالانطلاق في دراسة السر الأول واكتشاف سر قديم وهو الذي استخدمه العديد من القادة لتحسين مسيرتهم بدرجة كبيرة.

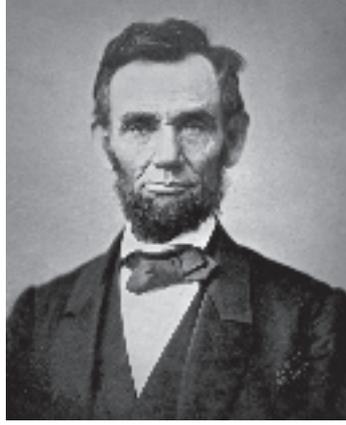
رسالة شكر وامتنان

أقدم رسالة امتنان لرؤية نجم متفرد،
شاكرًا للذكريات التي تم إحيائها من الماضي
ممتنًا لقضاء هذا الوقت من السلام والهدوء،
مُقرًا بالجميل بشكل لا يمكن وصفه في كلمات لتوقف الأصدقاء التي تؤدي إلى الجنون.
ممتنًا للنجاة من جحيمي الخاص.
ممتنًا لما يمكن أن يقوله صوت الإنسان.
ممتنًا للتعجب من قوة الحب البشري.
ممتنًا لبعض الإرشادات الغريبة التي ذكرت سلفًا.
ممتنًا لوجودي في هذه للحياة.
شاكرًا لنهضتي من جديد.
سعيًا إلى الأبد للعيش بفرح على هذه الأرض.

من كتاب الدكتور جيمس كافانوغ، **Laughing Down Lonely Canyons**

الفصل الأول

سر الإقناع



الشكل 1.1 السيد أبراهام لينكولن.

المصدر: صورة تاريخية من موقع ويكيبيديا كومنز، هدية من مكتبة الكونجرس، التقطها ألكسندر جاردنر.

أولستُ أهلك أعدائي حينما أجعلهم أصدقاء لي؟.

أبراهام لينكولن (الشكل 1.1)

لفت عضو الكونجرس جيمس آشلي في 14 من شهر ديسمبر سنة 1863، عن ولاية أوهايو انتباه الكثير من الأنظار في مجلس النواب الأمريكي بطرحه واحداً من أكثر التعديلات الدستورية إثارة للجدل في التاريخ. إذ تقدّم عضو مجلس الشيوخ السيناتور جون بروكس هندرسون عن ولاية ميزوري بهذا التعديل إلى مجلس الشيوخ في 11 من يناير سنة 1864. وبعد مرور ثلاثة أشهر، أقرت الأغلبية الجمهورية في المجلس التعديل الثالث عشر الذي يقضي بإلغاء نظام العبودية، لكن مجلس النواب الذي يهيمن عليه الديمقراطيون قد حال دون التمير النهائي للتعديل. وفي الـ 15 من يونيو سنة 1864، أخفق تمرير التعديل الدستوري بفارق ثلاثة عشر صوتاً فقط.

خلال ذلك الصيف الساخن من سنة 1864، اندلعت معارك دامية بين الأخ وأخيه في أجواء شديدة التوتر وعلى امتداد عشرات الولايات. واقتناعاً منه بأن إقرار التعديل النهائي قد يلملم في نهاية المطاف جراح وطنٍ منقسم، أصبح الرئيس أبراهام لينكولن متحمساً لتمير ذلك التعديل. ودعا خلال حملته الانتخابية إلى «الاستئصال التام والكامل لمنظومة «الرق» باعتباره «نهاية ملائمة وضرورية» لحالة الحرب.

وبعد فوزه في الانتخابات أوفى لينكولن بوعده وقدم التماساً لتمير التعديل الثالث عشر. وفي ديسمبر من سنة 1864 وكجزء من رسالته السنوية إلى أعضاء الهيئة التشريعية، أوضح لنكولن بجلاء أنه لن ينتظر حتى انعقاد الكونجرس في شهر مارس سنة 1865، ولكنه يعتمزم النضال من أجل الإقرار الفوري للتعديل، وكتب «سوف يقر الكونجرس القادم إجراء تمرير التعديل إذا لم يقره المجلس الحالي. أولاً نتفق على أنه كلما أسرنا كان ذلك أفضل؟».

ويتعنّت أعضاء المجلس من الديمقراطيين رافضين للتعاون ليجد لنكولن نفسه في مأزقٍ، ويواجه معركة صعبة وشاقة. فماذا فعل؟ هل اعتلى منبراً ليوبخ كل معارضيهِ المناوئين باعتبارهم أشخاصاً مؤذنين أو سفهاء أو ليسوا من الشعب الأمريكي؟ هل ألقى باللائمة

عليهم عن موبقات العالم جميعاً، أو عن إطالة أمد تلك الحرب المكلفة والمدمرة؟ وهل زاد من تقسيم البلاد باعترافه بالهزيمة لأن الفوز كان أمراً مستحيلاً؟

لم يفعل أيّاً من ذلك. وإنما بدلاً من ذلك ضرب للعالم نموذجاً خالداً وملهماً في القيادة. إذ صعد إلى عربته واتجه إلى منازل كل عضو ديمقراطي «معتصم ومتمرس». وأمضى ساعات طويلة في التفاوض والمناشدة بل والأهم من ذلك استمالة خصومه وإقناعهم. لقد وصل مراده عبر الدرب الشائك والأسلحة المتعنتة الماكرة والمفاوضة على أصعب الصفقات. لقد فعل كل ما يلزم لكسب عقولهم وقلوبهم.

ويذهب بعض المؤرخين إلى أنه تنازل كثيراً أو أنه استخدم تكتيكات مشبوهة. وبينما منح لينكولن بالفعل وظائف على سبيل المحاباة لبعض الأعضاء الديمقراطيين بهدف تفتيت الصفوف، وقد يكون أنصار النقاء الأخلاقي على حق في وصف هذه الخطوة بأنها مشبوهة بعض الشيء، فإن من الصحيح أيضاً أن لنكولن لم يتخلّ عن مبادئه الجوهرية ولم يلجأ إلى إجراء أي تكتيكات غير قانونية أو غير أخلاقية. لقد فعل ما يجب أن يفعله جميع القادة الحقيقيين العظماء: لقد تحمل نفس القدر من التسوية والشجاعة لضمان الحصول على أكبر قدر من الخير.

وفي يوم الـ 31 من شهر يناير سنة 1865 دلف لينكولن إلى القاعة بخطى متوترة بينما العالم يترقب النتيجة. وكان الكونغرس اليون على شفا الهزيمة، واعتقد الجمهوريون أن هذا من شأنه أن يؤثر في العديد من الديمقراطيين «المتذبذبين» فينحون بهم بعيداً عن التصويت لصالح التعديل. واجتاحت القاعة صمت مطبق بينما يعتلي رئيس مجلس النواب السيد شويلر كولفاكس المنصة، ثم يتنحى قائلاً: «فيما يتعلق بالموافقة على القرار المشترك لتعديل دستور الولايات المتحدة، كان إجمالي الأصوات بـ «نعم» 119 صوتاً، بينما كان إجمالي الأصوات بـ «لا» 56 صوتاً».

تنهد لينكولن تنهيدة الراحة. وقد تم تمرير التعديل الدستوري الثالث عشر بفارق ضئيل. حيث نجح الرئيس في إقناع 16 عضواً ديمقراطياً بالانضمام إلى جميع الأعضاء الجمهوريين

والتصويت لصالح هذا التعديل الدستوري. وقد تم التغاضي بشكل مؤقت عن الالتزام بنظام البرلمان والسماح لحشود من أعضاء الكونجرس بالتهليل فرحاً و«البكاء مثل الأطفال». لقد أقنع زعيم عظيم يرشده قلبه المليء بالعاطفة والعزيمة 16 عقلاً وقلباً بالقيام بالأمر الصحيح حيال التعديل الدستوري. كيف غير هذا الرجل مسار التاريخ؟

لقد فعل ذلك من خلال إدراك وتطبيق أسلوب فن الإقناع.

يعرف القادة العظماء مثل أبراهام لنكولن أنه لا يمكنك فرض عملية التغيير أبداً على الأشخاص. وأن استخدام أسلوب الإكراه أو الخوف بصورة ما للوصول إلى مبتغاك هو الأمر الذي قد يعمل مؤقتاً، ولكن العواقب التي لا مفر منها عادة ما تكون لها نتائج مخزنة. ولكي تحفز على التغيير على المدى الطويل ويكون التغيير فعالاً يجب على القادة كسب عقول وقلوب الأشخاص، وهو الأمر الذي يتطلب وجود مهارات متقدمة في الإقناع. على عكس الاعتقاد السائد بأن هذا الفن ليس أسلوباً جديداً وقد كان موجوداً منذ آلاف السنين. اخترع الفيلسوف اليوناني القديم أرسطو «نموذج الإقناع»، الذي وضع نظرية تتمثل في أن إقناع شخص ما يتطلب ثلاث حجج أساسية وهي المصدقية (ethos) (وترمز إلى الأخلاق والمبادئ)، والعواطف (pathos) (ترمز إلى العاطفة)، المنطق (logos) (ويرمز إلى المنطقية) (الشكل 2.1).

طور أرسطو أسلوب «فن الخطابة» ابتداءً من عام 367 قبل الميلاد، والذي شرح فيه مثلثه الخاص بالحجج المقنعة. واليوم، يقوم كبار المتحدثين والقادة بدمج هذه المبادئ في خطبهم أو مناهجهم لإقناع وإلهام الجماهير وكذلك المتابعين.

يتم تعريف أحد أركان مثلث أرسطو الذي أطلق عليه اسم ركن العواطف، بأنه «توسل مثير للشفقة». ومن خلال النظر من منظور عاطفي فإن ركن العاطفة يرتبط بالأحاسيس أو المعاناة أو الألم أو المصيبة. وتشمل المشتقات اللغوية التي تندرج تحت ركن العاطفة؛ التعاطف، والشفقة، واللامبالاة. يعد الهدف الذي يسعى إليه المتحدث أو القائد هو التوسل بالمشاعر التي تحرك القلوب ومحاولة إيجاد رابط أو عاطفة مشتركة.

يستخدم كبار القادة نهجًا خطابيًا يسمى نهج التعداد، وهو النهج الذي يتم تعزيزه من خلال تقديم نداء عاطفي ثلاث مرات متتالية أثناء استخدام ثلاثة أمثلة ذات صلة بحيث تكون هذه الأمثلة مختلفة. يسعى المتحدث أو القائد إلى إثارة المشاعر الرئيسية للجمهور والتي تقوم بإعداد الدعوات اللاحقة للعمل، والتي قد تُوجهك إلى استجابة فورية من الشخص على أمر ما.



الشكل 2.1 مثلث أرسطو

المصدر: الرسم الذي أنشأه المؤلف أرسطو في عام (384 - 322 قبل الميلاد) صورة تمثل نصفي بيضاء اللون من موقع ويكيبيديا كومنز، نُسبت إلى السيد لورنتز (J. Lorenz).¹

عرض أرسطو سبع عواطف إيجابية مقارنةً بالعواطف السلبية المتناقضة لهذه العواطف لتحقيق هذا الهدف وهي كالتالي:

1 - الهدوء مقابل الغضب.

2 - الصداقة مقابل العداوة.

3 - الثقة مقابل الخوف.

4 - الحياء مقابل الوقاحة.

5 - الحنان مقابل القسوة.

6 - الشفقة مقابل السخط.

7 - المنافسة مقابل الحسد.

عند استخدام ركن العاطفة الخاص بأرسطو بشكل صحيح وعاطفي، وكذلك مع استخدام الدوافع والنوايا الصحيحة، فإن ذلك يحفز الجمهور كي يشعر بما يشعر به المتحدث أو القائد، والذي بدوره يخلق رابطاً مشابهاً لما قد يشعر به تجاه أحد الأصدقاء المقربين أو تجاه شخص عزيز. ويريد الجمهور أن يتابع الأشخاص الذين يثقون بهم ويحبونهم. حيث يسمح لنا النداء العاطفي الصحيح بالتواصل مع الآخرين ووضع أساس قوي لبدء الركن الثاني من نموذج الإقناع.

عندما تصعد على خشبة المسرح، سواء كان ذلك أمام فريقك أو أمام جمهور كبير أو شخص واحد، فإنه من الأهمية بمكان أن تقوم بالتواصل معهم بشكل عاطفي، وهذا هو ركن العاطفة. وبمجرد أن تقوم بإنجاز هذه المرحلة على النحو المشار إليه أعلاه، تحتاج بعد ذلك إلى بناء المصدقية والثقة بينك وبين المتلقي، وهذا الركن الذي أطلق عليها أرسطو ركن المصدقية. وتعتبر أفضل طريقة للقيام بذلك هي أن نناشد الدوافع الفطرية لشخص ما. فبالنسبة لفطرة البشر، نحن نتعامل بطبيعتنا على تجنب مواقف الخوف أو الأذى أو الألم. يمكننا كسب ثقة جمهورنا من خلال تعريفهم بالمخاطر المحتملة أو الأفعال التي يمكن أن تسبب لهم الضرر. يجب أن نفعل ذلك بأمانة وبشكل واقعي من خلال البحث في موضوعنا.

استخدم أرسطو ثلاثة مصطلحات إضافية لتحديد وجهات نظره بخصوص ركن المصدقية. (Phronesis) الفرونسيس. وتعني الفطرة السليمة. يجب أن يكون التواصل وثيق الصلة بالموضوع ويدل على حسن الذوق وأن يجذب فطرة جمهورنا السليمة عندما نتواصل معهم.

أريت (Arete) ترمز الكلمة إلى حسن الخلق. ونسمح لجمهورنا برؤية ما لدينا في منهج أريت عن طريق إظهار نقاط ضعفنا الصادقة، وتوضيح مصداقية المنهج، وبيان القلب الحقيقي. وأخيراً، يشير منهج إينويا (eunoia) إلى النوايا الحسنة. يحتاج جمهورنا إلى أن يشعر بأن نوايانا تتسم بالإيثارية وأن هدفنا الصادق هو أن يكون هذا النهج مفيداً عن طريق تعريفهم بشيء مهم، مثل الكارثة أو النتائج المترتبة عليها والمتوقع حدوثها.

تعتبر المحطة الثالثة لمثلث الإقناع الخاص بأرسطو هي ركن المنطق. هذا هو النهج الذي نعرض فيه حجة منطقية تدعمها الحقائق والشخصيات والأرقام وفاعلية الحجج ودراسات الحالة والأدلة وكذلك السبب. هناك نوعان من الحجج التي تضمن تقديمنا لركن المنطق تقديماً صحيحاً: نوع استنتاجي وآخر استقرائي.

تستند الأسباب أو الحجج الاستنتاجية بشكل عام على حجج محددة يتم تقديمها بخطوات صغيرة، والتي تعتبر خطوات صحيحة. فإذا ثبت صواب أحد الحجج الصغيرة، فيجب أن تكون الحجة التالية كذلك، لأن الحجة الثانية هي التي تعتمد على الأولى، ويجب أيضاً أن تكون سديدة، وبناء على ذلك يجب أن يكون الاستنتاج المنطقي صائباً. فقد قام سقراط أيضاً باستخدام هذا النهج من خلال الحصول على موافقة فعلية على حقيقة صغيرة ثم قام باستخدام هذه الحقيقة كنقطة انطلاق للحجة التالية. على سبيل المثال، قد نقول:

هل توافق على أن الشمس ستشرق من اتجاه الشرق صباح الغد؟

نعم، بالطبع ستشرق من الشرق.

وأنها ستغرب من الغرب في المساء؟

نعم، بالتأكيد ستغرب من الغرب.

وهل يتكرر حدوث ذلك مرة أخرى لمدة 365 يوماً القادمة؟

نعم بدون أي سؤال.

وهل ستستمر طوال سنوات حياتك على هذا النظام؟

نعم، طوال ما تبقى من حياتي.

وهل سيمر علينا في يوم من الأيام، بالنسبة لنا جميعًا يوم لن نشهد هذا الحدث بمجرد

رحيلنا عن هذه الحياة؟

نعم، للأسف هذا صحيح.

وليس لديك فكرة متى قد يأتي ذلك اليوم، هل هذا صحيح؟

نعم، ليس لدي أي فكرة متى سيكون ذلك اليوم.

لذلك، عليك أن تضمن أن الأسرة التي ستتركها بعد وفاتك يتم الاعتناء بها، هل

أنت موافق؟

حقًا، إنه لأمر مهم جدًا.

إذن ألا توافق على أنه من الأهمية بمكان الحصول على تأمين مناسب على الحياة؟

أعتقد أنه بعد الإجابة بـ«نعم» على سبع مرات لحقائق صغيرة لا يمكن الاختلاف عليها،

ويكاد يكون من المستحيل أن يقول شخص ما «لا» للسؤال رقم ثمانية.

يمكن أيضًا استخدام الاستدلال الاستقرائي، حيث تكون المقدمات المنطقية غير مؤكدة

ولكن تقدم أدلة قوية لدعم الحقيقة، بغرض إثارة ركن المنطق. يستخدم أحد هذه التطبيقات

أسلوب علم النفس العكسي، وقد يكون أسلوبًا قويًا لتشجيع شخص ما على «بيع نفسه». على

سبيل المثال، قد يقول مندوب مبيعات ذكي بابتسامة براقة لعميل محتمل:

«هل تعمل مع أي شخص لمساعدتك في حل مشكلاتك، يا جون؟»

«نعم، يا ليندا، تواصلت مع مورد آخر وهم يقومون بالبحث لإيجاد الحلول الآن.»

«هل أخبروك بالنتائج المترتبة على نشر حل غير مناسب.»

«لا، لم يفعلوا ذلك.»

إنه لأمر مقلق للغاية يا جون. فبدون هذا التملق والمداهنة، يمكنك أن تخسر أوراقك للأبد. ومع ذلك، فإذا كنت راضيًا عن ذلك المورد الآخر، فلعلك إذن لن تحتاج إلى رأي ثانٍ في هذه المرحلة. وإنما أمل أن أكون قد أسديت لك على الأقل بعض يد العون.

وسأكون سعيدًا بالإجابة على أي أسئلة قد تجول بعقلك مستقبلاً.»

«حسنًا، إنني لم أأخذ قرارًا نهائيًا بشأنهم حتى الآن يا ليندا. إذن أخبرني بالمزيد عن تلك المداهنات التي ذكرتها.

في هذا المثال، استخدمت ليندا أسلوب المنطق الاستقرائي عن طريق تقديم مجموعة من المعلومات تتضمن أدلة قوية على الحقيقة وذلك لإثارة الفضول ثم رفضت بأدب تلبية هذه الرغبة. ثم استخدمت أسلوب علم النفس العكسي حتى «ينهي» جون حديثه بالقول إنه من الممكن أن ذلك ليس مهمًا بالنسبة له.

مثل العديد من اليونانيين القدامى، وعدم وجود مثل هذه الشبكات التليفزيونية إتش بي أو والشو تايم HBO® و Showtime®، فقد كان أرسطو لديه الكثير من الوقت لإجراء علوم الملاحظة لإعداد نموذج الإقناع. درس أرسطو كيف يتصرف البشر ويتفاعلون مع بعضهم البعض وكيف يتم إقناعهم من خلال ملاحظته للكلام والعمل. ومن الواضح أنه لم يكن لديه أي فكرة أنه بعد أكثر من ألفي عام، لن يثبت علماء الأعصاب صحة نظرياته فحسب، بل ويكتشفون السبب وراء عملهم من وجهة نظر «العقل البشري» من الناحية العلمية.

الفصل الثاني

ما يحتاج القادة إلى معرفته عن المخ البشري



الشكل 1.2 لغز المخ البشري.

المصدر: غان هوي، موقع Dreamstime.com.

المخ البشري عضو مذهل؛ إذ يبدأ العمل بمجرد استيقاظك في الصباح ولا يكف عن العمل حتى تصل إلى المكتب..

السيد روبرت فروست

في الوقت الذي لا تزال فيه جوانب عدة داخلية في تعقيد عقولنا كألغاز لم تحل حتى الآن (الشكل 2.1)، فقد افترض الدكتور بول ماكلين عالم الأعصاب الشهير أنه ليس للبشر دماغ واحد فقط بل ثلاثة أدمغة. وقد خرج بنظريته هذه على العالم في كتابه الصادر عام 1990 بعنوان الدماغ الثلاثي في التطور (Triune Brain in Evolution). وذهب الراحل ماكلين إلى أن كل دماغ من أدمغتنا الثلاثة قد تطور مع مرور الوقت وشكل ثلاث طبقات، مثل طبقات الكعكة، طبقة فوق الأخرى. وشغل بول ماكلين منصب مدير مختبر تطور الدماغ وسلوكه في مدينة بولسفيل بولاية ماريلاند، وعلق قائلاً: إن أدمغتنا الثلاثة تعمل مثل ثلاثة أجهزة كمبيوتر بيولوجية مترابطة فيما بينها، ولكل دماغ منها ذكاؤه وذاتيته وإحساسه بالزمان والمكان وذاكرته¹ الخاصة به.

يتفق بعض علماء الأعصاب البارزين مع نظرية ماكلين بينما يختلف معه البعض الآخر. على سبيل المثال، الدكتور الألماني جيرمان جارسيا-فريسكو وهو مدير معهد أبحاث علم الأعصاب التكيّفي في مدينة ويست هوليد بولاية كاليفورنيا. وهو حاصل على درجة الدكتوراه في البيولوجيا العصبية الجزيئية من جامعة كارولينا الشمالية. نشر هو وزملاؤه (الحاصلون أيضاً على درجة الدكتوراه) بحثاً بعنوان علم أعصاب البيع «Neuroscience of Selling» يشيرون فيه إلى ثلاثة أدمغة - الدماغ المنطقي، والدماغ العاطفي ودماغ الزواحف. قال الدكتور جارسيا-فريسكو: «أوافق على أن نظرية ماكلين ليست نظرية حصرية كلية، ولكن فيما يتعلق بالجزء الأكبر، يمكن تقسيم الدماغ البشرية إلى ثلاثة أجزاء. تعتبر القشرة المخية الحديثة أكثر عقلانية أو منطقية وتشارك في عمل المخ من الناحية المنطقية والتفكير الرفيع. إن دماغ الزواحف هي أقدم جزء من الناحية التطورية. وترتبط أكثر بالسلوكيات الغريزية وتتكون من جزع الدماغ والمخينخ. ويعد الدماغ الحوفي أو المخ الأوسط هو الجزء الذي نجد فيه قرن آمون [الحُصين] واللوزة الدماغية، والذي ينتج معظم المواد الكيميائية العاطفية والناقلات العصبية.»

وعلى النقيض للسيد جارسيا-فريسكو وغيره من علماء الأعصاب، فإن الدكتور بول زاك، وهو خبير في علم الأعصاب وحاصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد ومعه عدد قليل من علماء الأعصاب الآخرين يختلف مع ماكلين ويذهب إلى أن الدماغ البشري يعتبر نظامًا أكثر توحيدًا ولكنه يتسم بالتنوع في بنيته، وطريقة تواصله، وأدائه الوظيفي.

في حين أن هذه النظرية تعتبر نظرية صحيحة، فإن أبحاث الدكتوراه في معسكر التابعين لماكلين تشير إلى أن أجزاء معينة من دماغنا تنتج مواد كيميائية مختلفة وقد تساهم / أو تشارك أكثر من الأجزاء الأخرى فيما يتعلق بعمليات التفكير والاستجابات العاطفية أو الغريزية أو المنطقية. قال الدكتور غارسيا- فريسكو: أنه «سيكون هناك دائمًا جدال حول العلم لأنه مازال في طور التطور، لكنني أعتقد أنه من الأفضل أن نتماشى مع العلم الذي يحظى بأفضل دعم والأقل إثارة للجدل».

يمكن للمرء أن يقضي العقد القادم مشغولاً في التفاصيل والتعقيدات يجادل حول موضوع أي من الخلايا العصبية يتم استئثارها للعمل على فترات محددة في أجزاء مختلفة من الدماغ، لكنني أعتقد أننا في أمان لتبسيط هذه التفاصيل من خلال افتراض أن ملاحظات أرسطو كانت ملاحظات دقيقة إلى حد ما. الاستمالة والإقناع شأن أساسي مكوّن القيادة، وحتى يمكننا إقناع غيرنا بشيء فإننا نحتاج إلى أن نروق لشخصٍ ما من الناحية العاطفية (ركن العاطفة)، ومن الجانب الغريزي (ركن المصدقية)، والجانب العقلاني (ركن المنطق).

يتفق الدكتور زاك والدكتور غارسيا فريسكو على أن أرسطو كان دقيقًا إلى حد ما في استنتاجاته حول «نموذج الإقناع».

ومن أجل تبسيط فهم هذا النموذج، سنستخدم المخطط الموضح في الشكل 2.2 والذي يشير إلى ثلاثة أجزاء من الدماغ البشري ولكنني أقر بأن العديد من الأجزاء المختلفة في المخ قد تكون مشتركة وليست الأجزاء الثلاثة فقط.



الشكل 2.2 الدماغ الثلاثي

المصدر: ألين ماكرو، موقع Dreamstime.com.

الدماغ العاطفي

يتكون الدماغ الحوفي، أو الدماغ الثديي العتيق كما يطلق عليه علماء الأحياء العصبية، من قرن آمون [الحُصين]، وتحت المهاد [الوطاء]، واللوزة.

ومرة أخرى يختلف بعض الخبراء على أن هذا الجزء من دماغنا هو «الأكثر عاطفية»، ومع ذلك يقول كبار علماء الأعصاب أن اللوزة مركز مهم يعمل على تنسيق الاستجابات السلوكية، والاستقلالية، واستجابات الغدد الصماء للمحفزات البيئية، وخاصة تلك الاستجابات ذات المحتوى العاطفي.

يتدخل هذا الجزء من دماغنا بعواطفنا، وبأحاسيس الحب والمتعة لدينا، وبمعدل ضربات القلب، وضغط الدم، والغدد العرقية، وحالة الشهية، والرغبات الجنسية، والرغبة في البحث عن اللذة وتجنب الشعور بالألم.

تنشط تلك المناطق في دماغنا الحوفي بفعل التيارات الكهربائية الخفيفة التي تثير عددًا لا يحصى من المشاعر بما في ذلك مشاعر الحب، حيث تتأثر هذه المشاعر بهرمون الببتيد العصبي المسمى الأوكسيتوسين الذي يتم إنتاجه في جزء المهاد. يُفرز هرمون الأوكسيتوسين بالنسبة للنساء أثناء فترة المخاض والرضاعة الطبيعية، وخلال ممارسة العلاقة الحميمة مع الزوج. بينما يُفرز هذا الهرمون عند الرجال أيضًا أثناء ممارسة العلاقة الحميمة مع الزوجة، ولكن يكون معدل إفراز الهرمون أكبر عندما يكون هناك علاقة وثيقة بين شخصين مثلما يحدث في حالة وجود علاقة عاطفية. لاحظت إحدى الدراسات التي نُشرت في عام 2012 أن نسبة إفراز هرمون الأوكسيتوسين تكون أعلى عند المحبين مقارنة بنسبة إفرازها عند الأفراد العُزاب غير المرتبطين، وتستمر في ذروتها خلال الأشهر الستة الأولى من العلاقة.

وستتعرف في فصل لاحق عن كيفية تنشيط مستوى هرمون الأوكسيتوسين في الجسم لشخص ما وذلك ليس فقط من أجل الحفاظ على إثارة حالة الوله في الحب طوال علاقة طويلة الأمد مع الحبيب، ولكن أيضًا لمعرفة كيفية تحفيز الآخرين ليحبوا طابعك الشخصي وليثقوا بك كقائد.

يعد الدماغ الحوفي (مرة أخرى هذا ليس بشكل مطلق) هو الجزء المعني بمدى اهتمامنا، والذي يثير ذكرياتنا المليئة بالمشاعر العاطفية ويمدد مدى تكافؤنا مع بعض البعض - سواء كنا نشعر بحالة من الإيجابية أو السلبية أو شعور محايد إزاء شيء ما. فإنه يؤثر أيضًا على مكائتنا - سواء كان هناك شيء ما يجذب انتباهنا أو يحفز طاقتنا الإبداعية. يؤثر الدماغ الأوسط على إصدار أحكامنا القيمية، وعقلنة أفعالنا وتبريرها، واتخاذ القرارات المرتبطة سواء إذا كانت الفكرة أو الرؤية القيادية جيدة أو سيئة. إذا أصبحت حالتنا النفسية غير سليمة، فإن هذا الجزء من دماغنا يمكن أن يدفعنا إلى حالة شديدة من الاكتئاب وجنون الارتياب والإدمان.

ويخالف الفريق غير التابعين لماكلين في اعتقاد أن الجهاز الحوفي هو المسؤول بشكل أساسي عن الكثير من استجاباتنا العاطفية، ولكنهم يتفقون معه على أنه من المهم أن يعمل

القادة على زيادة نسبة الأوكسيتوسين في الجسم حتى نغرس في النفس حالة من الثقة والحب - بما في ذلك حب الشخص لمهنته وشركته ورؤيته وكذلك قاداته. كما أنهم يتفقون معه في أن الحقيقة البيولوجية المتمثلة في أن هرمون الأوكسيتوسين غالبًا ما يشار إليه باسم هرمون الحب وقد وُصف باسم هرمون العناق أو هرمون السعادة بسبب التأثير الذي يحدثه على سلوك الإنسان وخاصة فيما يتعلق بدوره في حالة الإحساس بالحب.

ومن الواضح أن هرمون الأوكسيتوسين هو المسؤول عن الاستجابة العاطفية (المحبة)، ويتم إنتاجه في الجهاز الحوفي. لذلك أعتقد أنه من الممكن أن نفترض أنه عندما يكون هدفنا هو تحفيز استجابة عاطفية «محبة» أو «ثقة»، فإننا نعمل على إثارة الجهاز الحوفي بشكل أساسي. باستثناء إذا كنا في حالة اضطراب ذهني، عندئذ نسعى جميعًا جاهدين حتى نكون سعداء. تعمل زيادة إفراز هرمون الأوكسيتوسين على جعل هذا الأمر أكثر سهولة. كما أن هذا الهرمون يقلل معدل نسبة الكورتيزول في أجسامنا. يتحكم هذا الهرمون السيئ في استجابتنا الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي الفطرية، والتي يمكن أن تنقذ حياتنا على المدى القصير. ولكن على الجانب الآخر، يمكن أن يكون إنتاج هرمون الكورتيزول طويل الأجل له تأثيرات ضارة جدًا على صحتنا.

وعلى سبيل الإيضاح، دعنا نقول إن أحد المرؤوسين قد وجد طريقة رائعة وفريدة حتى يزعجك بها. ربما قاموا بحذف ملف مهم بالنسبة لك عن طريق الخطأ وقد استغرقت أسابيع في إعداده. ماذا يحدث لعقلك؟ حينها يزداد معدل هرمون الكورتيزول زيادة كبيرة. وعندها تتور طبيعتك الفطرية مستصرخه فيك كامل طباع رجل الكهف كي ينهض و«يقاتل» بالضجيج والهذيان والإطاحة بالأشياء حول مكتبك. هذا ما تريد القيام به، ولكن سرعان ما يذكرك عقلك المنطقي بأن القيام بذلك قد يدفعك إلى الفصل من عملك، أو على الأقل قد تكتسبك سمعة أنك شخص أحمق.

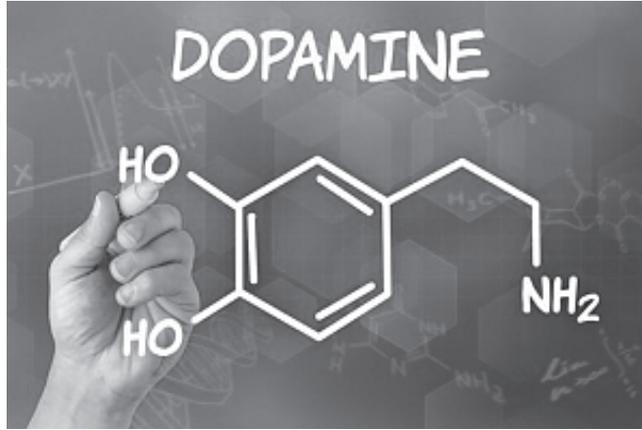
ولذا فإنك بدلاً من ذلك، تفضل أن تجلس هناك على مكتبك وتعبر عن غضبك. حيث يتحول لون وجهك إلى اللون الأحمر، وتتشابك أصابعك مع بعضها في راحة يدك، وتنتفخ عينك، وربما يحدث احمرار قليل في أنفك. هذا ما يحدث لك ظاهرياً. أما بالنسبة للذي يحدث داخل جسمك، فإن العصب الحائر الذي يمتد من جذع دماغك حتى معدتك ويؤثر على معظم أعضائك الرئيسية الواقعة على امتداد مساره ويزيد الأمر سوءاً. يلتهب هذا العصب بسبب زيادة هرمون الكورتيزول، وعلى ما أعتقد أنه السبب المسؤول عن حدوث كل مرض معروف للإنسانية. إن استشارتك للعصب الحائر بسبب حالة التوتر والالتهاب تشبه وكرك باستمرار لكلب بولدوج متوحش بعضاً.

ما هو المصل المضاد؟

هرمون الأوكسيتوسين. يُسهم هذا الهرمون بشكل كبير في خلق حالة من الحب والحيوية لدى الإنسان، ولكنه أيضاً الهرمون الفاتك لهرمون الكورتيزول. لهذا السبب نشعر بالاسترخاء بعد ممارسة العلاقة الحميمة. وبالمناسبة، يعد تدخين السيجارة بعد النشوة الجنسية فكرة سيئة لأنها سترفع معدل هورمون الكورتيزول في الجسم.

مادة الدوبامين (الشكل 3.2) هو عبارة عن ناقل عصبي تُفرز من منطقة الوطاء الموجودة في الجهاز الحوفي. اتفق كل من التابعين لماكلين وكذلك غير التابعين على أن مادة الدوبامين هي المعنية بحالة الذاكرة، واستجابات الألم / اللذة، والسلوك، والإدراك، والتعلم، والحالات المزاجية، وأكثر من ذلك. تُفرز هذه المادة خلال المواقف الممتعة واللذة مثل الشوق أو الاستمتاع بشيء ما مثير وممتع ومرح، مثلما يحدث عند ممارسة العلاقة الحميمة أو تناول الهامبرجر العصيري اللذيذ أو الذهاب في إجازة أو الفوز في مسابقة أو إتمام هدف مهم. يمكن أن يجادل أحد العلماء بأن الدوبامين له علاقة أيضاً في حالات «الاستجابة الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي» الفطرية، لكن دعنا نفترض أن الدوبامين في أغلب الأحيان عبارة عن مادة كيميائية عاطفية مختصة «بالشعور بالسعادة». على سبيل التوضيح عبارات مبسطة، فإن مادة الدوبامين تنظم كيف نتصرف مع بعضنا البعض.

يساهم العديد من المواد الكيميائية الأخرى في المخ في عواطفنا، ولكن هل يمكننا أن نتفق على أن هناك مادتين من أهم هذه المواد ترتبطان ارتباطاً مباشراً بمشاعر الحب والسرور؟ إذا اتفقنا على ذلك، فإن مادتي الدوبامين والأوكسيتوسين يتم إنتاجهما بشكل أساسي في الجهاز الحوفي، فهل يمكننا أن نهز رؤوسنا بإيحاء على أننا متفقون أن الجهاز الحوفي هو الجهاز المعني بالاستجابات العاطفية أكثر من المناطق الأخرى؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فمن المهم أن نعرف أن هذا الجزء من عقولنا لا يستجيب بشكل جيد لأسلوب التواصل الأكثر منطقية والذي يستخدم الكثير من الحقائق والأرقام والنسخة المكتوبة والرسوم البيانية والمخططات وما إلى ذلك. و عوضاً عن ذلك تكون محفزات الصور، والفيديو، والصوت، الأجهزة المختصة بحاسة اللمس أو حاسة الشم أكثر فعالية في الحصول على استجابة عاطفية. فإنه للتأثير على فرق العمل بشكل عاطفي، يجب على القادة بالتالي الحد من استخدام جداول البيانات والاستعاضة عنها باستعمال المزيد من الصور والأصوات والأغاني الصوتية.



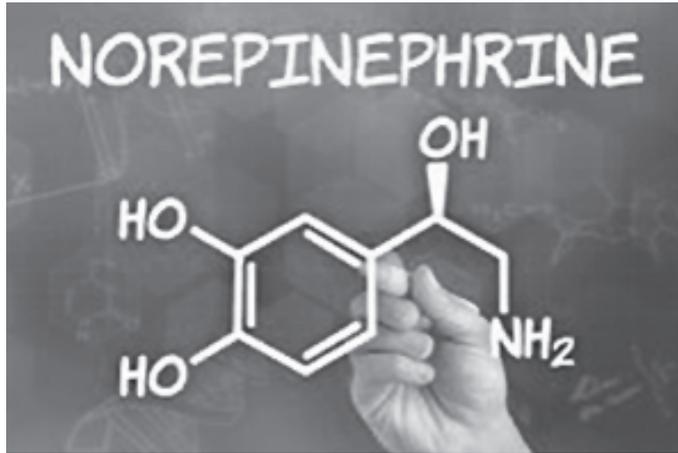
الشكل 3.2 مادة الدوبامين

المصدر: زيربور، موقع Dreamstime.com.

الدماغ العاطفي

يقول التابعون للسيد ماكلين أن هذا الجزء من دماغنا يتضمن الجذع والمخيخ وهو الجزء المسؤول عن استجابات السلامة وتجنب مواقف الضرر وعملية توازن الحركة وغرائز البقاء على قيد الحياة. كما أنه الجزء المسؤول عن الأفعال اللاإرادية مثل معدل ضربات القلب وهضم الطعام. يختلف العلماء غير التابعين لماكلين مع ذلك تمامًا، لكن كلا الفريقين يتفقان بيولوجيًا على ما تم مناقشته مسبقًا عن العصب الحائر وأنه ينشأ من منطقة جذع الدماغ. ويشير العلماء التابعون لماكلين أن جذع الدماغ يقع في الدماغ الزواحف. وكما تعلمنا في وقت سابق، فإن العصب الحائر هو المكان الذي يوجد فيه هرمون الكورتيزول «المضاد». ولأن هذا الهرمون يتحكم في حالة الاستجابات الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي لدينا، فهل يمكننا أن نتفق على أن «دماغنا الغريزي» يشمل دماغنا أثناء إفراز مادة الكورتيزول؟

ذكر دكتور زاك في كتاب له بعنوان Trust Factor،: علم إنشاء شركات عالية الأداء، أن «الثقة بالنفس تولد هرمون الأوكسيتوسين» وأن وجود حالة شديدة من الإجهاد [المزمن] يثبط إفراز هرمون الأوكسيتوسين». وعلى الرغم من هذه المادة الكيميائية تنتمي بوضوح إلى الحزمة العاطفية، إلا أنها أيضًا المصل المضاد الذي يساعدنا على محاربة زيادة نسبة الكورتيزول الناتجة عند حدوث حالة الاستجابة الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي. فإذا كنا نثق بشخص ما، فلن نميل بطبيعتنا للهرب منه أو إلى أن نوجه له لكمة في الأنف. بمن نثق؟ قال الدكتور زاك: «فكر في الثقة كأساس بيولوجي للقاعدة الذهبية: إذا كنت تعاملني بشكل لطيف، فإن دماغني سيقوم بإنتاج هرمون الأوكسيتوسين، مما يشير إلى أنك شخص أود أن أكون موجودًا بالقرب منه، وفي المقابل فإنني أعاملك بطريقة جيدة.



الشكل 4.2 هرمون نورابينفرين

المصدر: زيربور، موقع Dreamstime.com.

وأيضاً يعتبر الخوف من الألم مثيراً غريزياً. يتم إنتاج هرمون نورابينفرين في لب الكظر (الشكل 2.4) والذي يوجد في الغدتين الكظريتين فوق الكليتين عند الإنسان. وهل هذا يعني أن جزء دماغ الزواحف يوجد في كليتنا؟ ليس ذلك بالضبط. يفرز هرمون نورابينفرين Norepinephrine نورأدرينالين (Noradrenaline) عند الإنسان عن طريق الكليتين، ولكنه يؤثر على جزء من دماغنا ويسمى هذا الجزء همزة الوصل الدماغية (coeruleus locus)، والذي يقع في جذع الدماغ في منطقة دماغ الزواحف. لذلك ربما يكون كلا الفريقين من العلماء التابعين للعالم ماكلين وغير التابعين له على حق. لا توجد هرمونات الأدرينالين الغريزية الخاصة بنا بشكل حصري في جذع الدماغ، ولكن هذا الجزء من دماغنا لديه بعض القدرة على السيطرة على هرمون نورابينفرين الناقل العصبي.

بينما لا يزال هناك خلاف بين بعض علماء الأعصاب، إلا أن ماكلين افترض أن دماغ الزواحف هو الجزء الوحيد الذي لدى معظم الزواحف. لذلك فإن الثعبان يتصرف فقط

انطلاقاً من غريزة الحفاظ على الذات. ربما كان هذا هو السبب في أن كثيراً من الأحيان نطلق على المحامين أنهم ثعابين، وإن كنت لا أتفق مع ذلك.

يسمي الخبراء هذا الجزء بالعديد من الأسماء مثل القشرة المخية البدائية أو «الدماغ البدائي»، أو «الدماغ الأساسي». غالباً ما يتسم دماغنا الغريزي (ومرة أخرى فإنني أشير إلى أكثر من مجرد دماغ الزواحف) بأنه استحواذي / إلزامي، صارم، مريض بجنون العظمة، ونمطي. يمتلئ هذا الدماغ بذكريات الأجداد والذكريات الجيدة وكذلك الحس الفطري. إنه يدفعنا إلى الاستمرار في تكرار السلوكيات القديمة مراراً وتكراراً لأنه إذا أبقينا على قيد الحياة من قبل، فسيبقينا على قيد الحياة مرة أخرى. لا تأكل التوت المتعفن أو ذلك الثلج الأصفر السيئ.

إن دماغنا الغريزي دائماً ما يكون في حالة تأهب ولا ينام أبداً، وهذا هو السبب وراء أننا يمكن أن نستيقظ على الفور عند الإحساس بوجود تهديد محتمل، مثل محاولة شخص ما سرقة شريط الحلوى الذي أخفيناه تحت وسادتنا. يتم إثارته بإحساس الخوف من الخسارة أو الأذى أو الصراع، ويشارك في حالة العدوان والسيطرة والتكرار. وها هنا حقيقة أخرى مثيرة للاهتمام: إن دماغنا الغريزي لا يستجيب بشكل جيد للكلمة المكتوبة أو الأرقام أو الإحصائيات أو أي شيء منطقي. فهو يستجيب بشكل أفضل للمشاهد المرئية والأصوات والروائح الملمس. فإذا كنت قائداً وكنت تحاول تحفيز فريقك على متابعتك أو اتباع التعليمات أو اتباع حدسهم شعورهم الغريزي، فإن القيام بذلك مع عرض تقديمي أو خطاب مليء بمجموعة من الأرقام فقط قد تفشل فشلاً ذريعاً.

وبإيجاز، فإن «دماغنا الغريزي» يساعد على التحكم في معدل «هرمون نورإبينفرين»، وهو الناقل العصبي للأدرينالين كما أنه الهرمون المسؤول عن الاستجابة الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي. وبعبارات مبسطة، فإنه ينظم طريقة تفكيرنا. يتحكم هذا الجزء من دماغنا أيضاً في معدل هرمون الكورتيزول، الذي يعتبر مضاداً لهرمون الأوكسيتوسين. سنكتشف في وقت لاحق متى وكيف تكون عملية تحفيز هرمون الكورتيزول أمراً مستحجاً في مواقف محددة،

ولكن من المهم الآن ملاحظة أن إثارة إفراز هرمون الأوكسيتوسين ستفضي إلى وجود عمال منتجين أكثر سعادة وثقة بأنفسهم. إن تقليل نسبة الأوكسيتوسين عند الأشخاص ورفع معدل الكورتيزول باستخدام أسلوب التخويف أو غيره من المحفزات الغريزية سيؤدي إلى العكس تمامًا. قال الدكتور زاك: «إن العلم يُظهر أن الإدارة التي تعتمد على أسلوب التخويف هو طريقة خاسرة لأن الأشخاص يتأقلمون مع حالة التخويف بسرعة. ينبغي على القادة الذين يستندون إلى أسلوب التخويف أن يكتفوا من تهديداتهم لزيادة الإنتاجية، ولكن هناك عدد محدود من طرق الوعيد التي يمكن للمرء أن يستخدمها.»

ومن أجل المضي قدمًا، فإنني عندما أناقش موضوع «الدماغ الغريزي»، فأنا لا أشير بشكل حصري إلى جذع الدماغ الزواحف، ولكنني أشير إلى تلك الأجزاء من الدماغ التي تثير إفراز نسبة كبيرة من هرمون الكورتيزول والنورإبينفرين والتي تتسبب في أننا نضع عدة الحرب أو التوجه إلى مكان ما نكون فيه آمنين.

الدماغ المنطقي

قشرتنا المخية الحديثة هي الجزء الذي يسميه الخبراء بالمخيخ أو القشرة السطحية أو القشرة الحديثة أو الدماغ العلوي أو العقلاني.

لماذا يحتاج العلماء إلى ستة أسماء لتعريف شيء يتنافى مع المنطق، ولكن هذا الجزء من دماغنا هو ما يُميزنا عن الحيوانات. ولربما لهذا السبب نشير إلى الأفراد ذوي الخصائص الحيوانية باسم «الكلاب».

وإليكم هذه الحقيقة الغريبة: تشغل القشرة المخية لدينا ثلثي كتلة الدماغ. بينما في الحيوانات فهو عكس ذلك تمامًا. فالقشرة المخية الحديثة لديها أصغر بكثير وطياتها أقل بكثير، مما يدل على تطور وتعقيد أقل منها في الإنسان. أزال القشرة المخية الحديثة من دماغ فأر وسوف تجد أنه يتصرف مثل الفئران. أزل القشرة المخية الحديثة من دماغ بشر وسوف تجد أنه يتصرف مثل نبات أخضر. يمكنك أيضًا تحقيق ذلك باستخدام نصف لتر من مشروب التكيلا، هكذا سمعت.

تنقسم القشرة المخية إلى جزأين. فهنا المكان الذي نجد فيه ذلك الدماغ الأيسر وأجزاء الدماغ الأيمن الشهيرين. تتحكم القشرة المخية اليسرى في الجانب الأيمن والعكس صحيح. كما يعلم الكثير منا أن دماغنا الأيمن يرتبط أكثر بالجوانب الفنية والموسيقية والتجريدية، بينما يهتم دماغنا الأيسر أكثر بالأمر العقلانية واللفظية والخطية. يختلف غير التابعين للعالم ماكلين على أن القشرة المخية الخاصة بنا تسيطر على ميولنا المنطقية؛ ومع ذلك، يشير موقع ساينس دالي (ScienceDaily) على أن القشرة المخية الحديثة لدينا تسهم بشكل كبير في وظائف المخ العليا، بما في ذلك جوانب التفكير المكاني والإدراك الحسي والتفكير الواعي وتوليد الأوامر الحركية ومعالجة اللغة. ويتفق كبار علماء النفس على أن القشرة المخية لدينا تقوم باستقبال المعلومات وتخزينها من أجل اتخاذ القرارات وتشارك في عملية التفكير المنطقي التجريدي والتقييم.

إذا اتفقنا على التعريفات المذكورة أعلاه، فمن المنطقي أن تكون القشرة المخية الحديثة هي التي تشارك بشكل أكبر من أي أجزاء أخرى من الدماغ في معالجة المعلومات المنطقية. يؤكد غير التابعين لماكلين أن القشرة المخية الحديثة ليست هي المضيف الحصري للفكر أو الفعل المنطقي، ولكنني لكي أبقى الأمور بشكل بسيط، فعندما أشير إلى «عقلنا المنطقي»، أقر بأنه قد يشمل المناطق الموجودة بعيداً عن الفص الجبهي. وبغض النظر عن ذلك، فإن عملية إقناع شخص ما من منظور منطقي تتحقق بشكل أفضل من خلال استخدام الحقائق والأشكال والكلمات المكتوبة والأبحاث والرسوم البيانية وما إلى ذلك، فهو الأمر الذي يجذب العقل المنطقي بشكل كبير. يمكن أن تساعد الصور ومقاطع الفيديو والصوت في تعزيز الفكرة، ولكنها ستكون وسيلة أكثر فاعلية في إثارة المشاعر بدلاً من الحصول على موافقة عقلانية.

وأيضاً لأن دماغنا البشري يتعامل بطريقة فطرية، فسوف نستجيب نحن البشر بمعدل ثلاث مرات لتهديد محتمل الحدوث (غريزي) أكثر من الاستجابة لمكسب محتمل (عاطفي أو منطقي)؛ لذا توقف عن الخوض في كل «المقترحات المتعلقة بالقيمة» هذه من أجل تحفيز الموظفين والعملاء وعليك التركيز على النتائج الغريزية بدلاً من ذلك. ثم اعمل على بناء حالة من الثقة في النفس ورفع معدل هرمون الأوكسيتوسين من خلال مساعدة الأشخاص على تجنب مواقف الألم.

دماغنا الباطن

هل يمكننا أن نتفق على أن القادة لا يستطيعون القيام بعملهم بفعالية دون عملية الإقناع؟ إذا لم يقتنع فريقك بمتابعتك، أو تحقيق الأهداف أو الانخراط في عملية الرؤية، فسوف تضعف قدرتك على القيادة إلى حد كبير. لقد أوضح لنا أرسطو أنه عند القيام بعملية الإقناع، فإننا بحاجة إلى أن نناشد «أدمغة» أشخاص بعينهم من الناحية العاطفية والغريزية والمنطقية. يتفق العديد من علماء الأعصاب على أن المواد الكيميائية الأساسية والهرمونات والوظائف وما إلى ذلك، التي تُحفّر هذه الاستجابات الثلاثة يتم استثارتها أو التأثير عليها في الغالب عن طريق هذه الثلاثة أجزاء من الدماغ.

إن جيرالد زلتمان، عالم الأعصاب الشهير بجامعة هارفارد، مؤلف أو محرر لأكثر من 20 كتاباً حول موضوعات مختلفة تتعلق بعلم الأعصاب. وذكر أن ما لا يقل عن 95 في المئة من عملية الإدراك البشري تجري في اللاوعي، في حين أن حالة الوعي العالية تُسهم فقط بحوالي 5 في المئة في اتخاذ القرار.

تعتبر حالة الوعي العالية التي يشير إليه بشكل عام عبارة عن حيز دماغنا المنطقي. وبعبارة أخرى، فإننا البشر نسمح لمشاعرنا وغرائزنا للسيطرة علينا في كيفية اتخاذ القرارات. عندما نشاق لشراء سيارة فإن عقلنا المنطقي الذي يحاول تحذيرنا من أننا لا نستطيع تحمل ثمن السيارة، فإنه لا يمنحنا سوى 5٪ على طاولة اتخاذ القرار.

يتفق الدكتور زاك مع العالم زلتمان على أن أكثر من نسبة 95 في المائة من قراراتنا تتخذها في النهاية عقولنا الباطنة، والتي عادة ما يعتبر غير منطقي للغاية. لذلك، لا يمكننا أن نكسب العقول المنطقية فحسب، بل يجب علينا أيضاً أن ننال رضى القلوب العاطفية والشعور الغريزي. ومن أجل أن نكتسب قلب شخص ما وشعوره الغريزي، يجب أن نجعلهم يحبونا ويثقوا بنا، ولكسب عقولهم، يجب أن يصدقوا منطقتنا.

سجل العالم زلتمان براءة اختراع لبعض علمه تحت مصطلح Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET). تقنية الاستمالة المجازية زلتمان من خلال استخدام تقنية ZMET، استكشف العالم سلوك اللاوعي باستخدام اختبار الاستجابة العاطفية والاستعارات لتحفيز سيناريوهات الشراء. وكان الهدف هو إعداد عناصر إعلانية أساسية، مثل استخدام الصور للإعلانات التجارية. أدى هذا العمل بالاشتراك مع جانب الاكتشافات الأخرى التي قام بها الباحثون في جامعة هارفارد، إلى ظهور مجال جديد مثير يسمى التسويق العصبي، وهو مصطلح قام بصياغته الباحث آلي شميدث في عام 2002.

ويزداد استخدام مجال التسويق العصبي بشكل واسع وبسرعة في مواقع كثيرة مثل ياهو!، إيباي، وسي بي إس، وجوجل، ويبسيكو، وشركة فورد، وهيونداي، وهوليت - باكارد، وفريتو - لى وكوكا كولا، وبروكترو وجامبل وأيضا العديد من الشركات الأخرى في جميع أنحاء العالم.

بينما يود علماء الأعصاب وعلماء التسويق العصبي الاعتقاد بأن هذه الاكتشافات هي اكتشافات رائدة، فقد ألقى أرسطو لمحة خاطفة بشكل واضح على هذا المفهوم عندما قام بإعداد نموذج الإقناع الخاصة به منذ زمن طويل. وأيضاً فقد أشار جورج غوردجيف وهو الفيلسوف والمدرس الروسي (هو بالمناسبة من أصل يوناني) كثيرا إلى البشر على أنهم «كائنات ثلاثية العقول» وهم عبارة عن دماغ واحد للجسم (الشعور الغريزي)، ودماغ ثان للروح (الرأس)، ودماغ ثالث للنفس (القلب). أشار أفلاطون إلى مفاهيم مماثلة كما فعل قادة قبالة الروحانيون.

وقد سبقت على مر التاريخ البشري علومنا القائمة على الملاحظة علومنا المكتسبة. وعلى مدى قرون فقد لاحظنا النجوم وسجلنا ما فعلوا، ولكن حتى اللحظة التي توصل علمنا الفلكي إلى هذه الملاحظات كنا لا نفهم السبب. وكذلك على مدى قرون فقد لاحظنا كيف يتصرف البشر وكيف يفكر ويتخذ القرارات، ولكن حتى ظهور علم الأعصاب لم نكن نفهم السبب.

والآن نحن نعلم السبب.

الأشخاص الانطوائيون والمنفتحون

قليل منا يغض الطرف عندما يُسأل عما إذا كانت طبيعتنا أو طبيعة شخص ما نعرفه انطوائية أو منفتحة. يرجع تاريخ البحث حول هذا الموضوع إلى مؤثر مايرز بريغز للنوع والخاص بفترة أربعينيات القرن العشرين. واليوم يقوم ما يقرب من 2 مليون شخص كل عام بإجراء الاختبار. يتفق علماء النفس البارزون على أن الأشخاص الانطوائيين ليسوا بالضرورة خجولين، ولكن قد يكونون متعيين من اللقاءات الاجتماعية، وبالتالي يحتاجون لقضاء بعض الوقت وحدهم أو مع الطبيعة حتى يستعيدوا طاقتهم. يكتسب الأشخاص المنفتحون الطاقة من خلال التفاعل مع الآخرين ويمكن أن يصبحوا منهكون من خلال قضاء الوقت بمفردهم أو التجول البسيط في الغابة. غالبًا ما يكون لدى الأشخاص المنفتحون الكثير من الأصدقاء، بينما يكون الأشخاص الانطوائيين أكثر انتقائية ويفضلون أن يكون لديهم عدد قليل من العلاقات الوطيدة.

تتغير النسبة بين الأشخاص الانطوائيين والمنفتحين من جيل للأجيال. إن CPP (التي كانت تُعرف سابقًا باسم «صحف استشارات علماء النفس»)، وهم ناشرو تقييمات مايرز بريغز، تشير إلى أن الأطفال المولودين في فترة طفرة المواليد، والذين لدوا قبل عام 1964 تقريبًا، 50٪ منهم منفتحين، وأن جيل Xers المولود في الفترة بين عامي 1965 و1981، 59٪ منهم أشخاص منفتحون، أما جيل الألفية الذين ولدوا في الفترة بعد عام 1981 يعتبر 62٪ من الأشخاص منفتحين.

هناك درجات متفاوتة بين صفة الانطواء والانفتاح، ويمكن للبعض منا أن يتجاوز الحدود في بعض الأحيان. ومع ذلك، إذا ألقينا نظرة متأنية على سمات شخصيتنا، فسنتكشف أننا نميل إلى تفضيل جانب أو آخر في معظم الوقت على جانب آخر. لماذا يعتبر هذا الموضوع مهم؟

بدأ الباحثون في القيادة خلال فترة الأربعينيات من القرن الماضي في تحليل تأثير المديرين الانطوائيين والمفتحين، مما أدى إلى إجراء أبحاث حول سلوكيات قيادية محددة. فقاموا إعداد مجموعتين وتركوا معهم هؤلاء المديرين: فكانوا إما قائداً ذو مهاماً محددة أو قائداً موجهاً للعلاقات. ربما يكون القادة أصحاب المهام المحددة هم الأكثر انطوائية ويركزون على إنجاز العمل أو اكتمال المهام أو تحقيق الأهداف. يُظهر هؤلاء القادة اهتماماً متواضعاً في العلاقات مع الموظفين ويؤكدون أكثر على الإنجازات والتنظيم والأساس. يعد الجانب الجيد هو الإنتاجية الأكثر، ولكن يكون ذلك على حساب الروح المعنوية للموظفين، والتي يمكن أن تؤثر في نهاية المطاف على الإنتاجية. قد يبدو هؤلاء القادة قاسيين بعض الشيء أو غير مهتمين، ولكن هذا عادة ما يكون ذلك مجرد سلوك ظاهري وغالباً ما يتصرفون بهذه الطريقة للحصول على نتائج جيدة. أما في الداخل، فإن سمات معظمهم طيبين مثل أي شخص.

قد يميل الزعماء الموجهون للعلاقات إلى أن يكونوا أكثر انفتاحاً ويركزون على الأشخاص والعلاقات والفرق والتحفيز والدعم. يشجع هؤلاء القادة التعاون والتواصل المتكرر مع الموظفين، ويؤكدون على حالة رفاية الموظف وسعادته. ويفهمون أن الحد من النزاعات التي تحدث في مكان العمل وكذلك التوتر يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. يعد الجانب الجيد هو ارتفاع الروح المعنوية والإحساس بالرضا الوظيفي، ولكن قد يكون في بعض الأحيان على حساب الإنتاجية والربحية. يمكن لأولئك الذين يفضلون طريقة توجيه المهام أن يطلقوا على هؤلاء القادة أنهم «جبناء»، لكن هذا يرجع عادةً لاختلاف وجهات النظر. يمكن للعديد من القادة الموجهين للعلاقات اتخاذ قرارات صعبة والتعامل مع المشكلات المعقدة بشكل أفضل.

أي نمط أفضل؟ نشر واضعو نظريات الإدارة في جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميشيغان سلسلة من الدراسات في فترة الخمسينيات من القرن الماضي والتي سعت إلى الإجابة على هذا السؤال. اكتشفوا أنه لا يهيم حقاً أيهما أفضل، وأن كلا الأسلوبين يمكن أن يكون ناجحاً على حسب الموقف. وأدى ذلك إلى اكتشاف نهج إدارة جديد يُسمى القيادة الطرفية والتي درستها بشكل مستفيض قبل بضعة عقود.

يوصي هذا النهج بأنه ينبغي على القادة استخدام أيّ من الأسلوبين بناءً على من تقوده ومتى تقوده بمعنى آخر، يستجيب بعض الأشخاص بشكل أفضل عند استخدام النمط الموجه للمهام أكثر منه عند استخدام أسلوب النمط الموجه للعلاقات، والعكس صحيح وهذا يمكن أن يتغير أيضا طبقا للظروف. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة لديها موعد نهائي حاسم، فقد يكون استخدام نمط المهام أفضل من استخدام الآخر. تكمن المشكلة في هذا المنهج في تحديد النمط الذي يجب استخدامه متى ومع من، والذي قد يصبح مربكاً ويستحيل حفظه تقريباً.

ربما أن الأوان لتقديم مصطلح جديد يسمى القيادة العصبية والذي يشجعنا على تعديل أسلوب قيادة فريقنا على حسب وضع الشخص وبناءً على شخصيته من منظور العلوم العصبية وسلوكه وصحته النفسية. وكذلك على حسب دورهم ومسؤولياتهم داخل وحدة الفريق. سنستكشف في الصفحات التالية هذا المفهوم الجديد بتفصيل ونكشف الستار عن سبعة أسرار لتحسين هذا النهج.

سنرى في الفصل التالي مدى عمق وتعقيد هذا النهج، ومعرفة مدى غموض عقولنا.

الفصل الثالث

ما يحتاج القادة إلى معرفته عن الشخصيات



الشكل 1.3 قيادة الطبيب النفساني

المصدر: باتشول 12345 موقع Bachol12345, Dreamstime.com

سواء كنت تعتقد أنك تستطيع فعل شيء ما أم لا تستطيع، فأنت على حق.

هنري فورد

إن مصطلح علم النفس مشتق من الكلمات اليونانية النفسية، بمعنى «الروح، النفس، والتنفس»، والمنطق الذي يعني «دراسة شيء ما». علم النفس هو العلم المعني بدراسة حالتنا: العقلية والسلوكية؛ وكيف نتفاعل مع العالم من حولنا ونستجيب له. كان الفلاسفة اليونانيون القدماء هم مؤسسي علم النفس، ولكن أنشأ العالم النفسي الألماني ويليام فونت أول «مختبر نفسي» في عام 1879 وقد حفز العلم منذ ذلك الحين عشرات الدراسات والنظريات حول ما يجعلنا نتصرف بطريقة معينة.

الإفصاح الكامل: على الرغم من أنني درست جوانب مختلفة من هذا العلم على مر عقود من الزمن، فقد تشاورت مع عشرات الخبراء، ولدي أيضًا ثلاثة عقود من الخبرة في الإدارة والقيادة والاستشارات، إلا أنني لا أحمل شهادة متخصصة في علم النفس. أنا لست «طبيب نفسي» في القيادة» (الشكل 1.3) وبالتالي، فقد يختلف الحاصلين على دكتوراه في علم النفس في مكان ما مع بعض استنتاجاتي، بغض النظر عما إذا كان معظم زملائه يتفوقون معي. إن العلم المعني بدراسة عقولنا هو أي شيء سوى الدقة، وكثيرًا ما اختلف علماء النفس مع بعضهم البعض عبر التاريخ. حيث أنني اكتشفت أثناء البحث في هذا الموضوع أن «البيانات الأولية» التي جُمعت من خلال الملاحظات الميدانية منذ زمن اليونانيين هي بيانات متناقضة تمامًا. وعلاوة على ذلك، عندما يُدرس علم الملاحظات في ضوء علم الأعصاب فإن النتائج تكون مذهلة.

سيغموند فرويد هو أحد علماء النفس الأكثر شهرة في التاريخ. ولد فرويد عام 1865، وقضى معظم حياته في فيينا حيث كتب ثلاثة كتب عن تفسير الأحلام، وعلم الأمراض النفسية، والجنس. نتذكره أكثر من هذا الكتاب الأخير، لكن فرويد أعطانا العديد من مفاهيمنا الحديثة حول الهوية البشرية والنفس والأنا العليا. لاحظ فرويد أن لدينا ثلاثة أدمغة ولكن بسبب قلة المعرفة العلمية العصبية، لم يفهم السبب.

تشير الهوية الشخصية إلى ذلك الجزء غير المنظم من هيكل شخصيتنا المتعلق بالغرائر الحيوانية الأساسية والاحتياجات الجسدية. تُثار هويتنا الشخصية عن طريق الألم والسرور. ونحن نريد بطبيعتنا تجنب الألم ونبحث عن السرور. فعندما كنا صغارًا كانت هويتنا الشخصية تتحكم فينا بالكامل تقريبًا، ولهذا السبب بكينا في كل مرة نشعر بالجوع. ولا يزال البعض منا يفعل ذلك: أنت تعرف من أنت.

عندما أصبحنا بالغين، تعلمنا التحكم في هذه الدوافع خشية أن نتبول في ملابسنا أو نضرب الجرسون في مطعم فاخر بالشوكة بدلًا من الانتظار بصبر لتقديم الخدمة. ينبع الإدمان ونوبات الغضب الشديد من عدم القدرة على التحكم في دوافع هويتنا الشخصية بشكل صحيح. إن هويتنا الشخصية عبارة عن حيوان أولي داخل كل شخص منا فهو حيوان غير مروض، غير مهتم بالصواب أو الخطأ أو الخير أو الشر أو الأخلاق. تكمن داخل هويتنا الشخصية محررنا الغريزي للبقاء على قيد الحياة.

الأنا العليا هي الأمور المكتسبة. تكمن جميع الأمور المكتسبة في الأنا العليا؛ القواعد والمبادئ التوجيهية، والحدود، والآداب، ومهارات التواصل المناسبة، وتنظيف المراض، وقول شكرًا، إلى آخره. اكتسب معظمنا هذه السلوكيات المناسبة من أولياء الأمور والمدرسين والأشقاء والأصدقاء، وما إلى ذلك.

عندما فعلنا شيئًا سيئًا، ربما كان ذلك بسبب الهوية الشخصية الشريرة كانت تجلس على كتفنا وتخبرنا بفعل ذلك، حينها تلقينا العقاب، مثل الضرب بحزام جلد من الأب. أما عندما فعلنا شيئًا جيدًا، حصلنا على جرعة من السعادة، مثل الآيس كريم من الأم. تُعلمنا الأنا العليا كيف نتصرف بشكل مناسب من خلال هذه العملية وهي أن الشعور بالألم والتعلم متعة.

تتعامل الأنا لدينا مع جزء من بنية شخصيتنا التي تتحكم في وظائفنا الإدراكية والدفاعية والمعرفية والتنفيذية. ينشأ المنطق والعقل السليم من الأنا. وتمثل وظيفة الأنا الأساسية في التوسط بين هويتنا الشخصية والأنا العليا وتحقيق التوازن الصحيح بين الغريزة الأولية والواقع لدينا. تتيح لنا الأنا تنظيم أفكارنا وفهمها بشكل منطقي. بخلاف الهوية الشخصية، التي توجد فيها عواطفنا الأولية، فإن الأنا تتعامل مع المنطق والفترة السليمة. فعندما تكون الأنا لدينا سليمة، فإننا لدينا سيطرة أفضل على غرائزنا الأساسية، مثل الحاجة إلى الاندفاع عند الشعور بالغضب أو الهرب من صراع متوقع الحدوث. قد تعلم الأنا أننا ينبغي أن نجيب على السلوك السيئ بالصبر والعقل والذكاء، ولكن إذا كنا نعمل أثناء ساعتنا النوم، فقد تتولى هويتنا الشخصية المهمة في تحطيم نظام الكمبيوتر الخاص بدماغنا.

أشار فرويد إلى استنتاجات مفادها أن الهوية الشخصية تشارك في الغالب في وظائف الدماغ الغريزية لدينا. ويبدو أن الأنا العليا هي المعنية أكثر بوظائفنا العاطفية، وأما الأنا فتعتبر عقلانية وعملية وأكثر منطقية. هل يمكن أن يكون لدى فرويد نفس الملاحظات مثل اليونانيين القدماء؟ يبدو أن فرويد واليونانيين أيضًا، قدموا فكرة أن البشر لديهم ثلاثة أدمغة متميزة تميل إلى أن تكون الدماغ العاطفية أو الغريزية أو المنطقية.

دماغ الكلب

عرض لنا إيفان بافلوف وجهة نظر أخرى مثيرة للاهتمام حول سلوكياتنا، وهو عالم نفس وُلد في روسيا في عام 1849. وبالرغم من أن نظرياته سبقت أفكار فرويد، إلا أنها تساعدنا في معرفة السبب وراء أننا قد نتفاعل بطرق معينة مع بعض الأشخاص في مواقف معينة. أدت تجارب بافلوف حول الارتباط الشرطي إلى صياغة مصطلح كلب بافلوف الشهير. إن الارتباط الشرطي هو استجابة متعلقة بحافز ليس له صلة سابقًا. وضع بافلوف في تجربته طعامًا أمام كلب فسأل لعبه. ثم رن جرس. لم يفعل الكلب شيئًا. ثم رن الجرس ووضع الطعام أمام الكلب. فسأل لعب الكلب. وكان كلما رن بافلوف الجرس بعد ذلك، حتى بدون وجود الطعام، يسيل لعاب الكلب.

ما علاقة كلب بافلوف بعملية القيادة؟ غالباً ما ترتبط الطريقة التي تتفاعل بها مع الآخرين ارتباطاً مباشراً بالاستجابات المكتسبة، بما في ذلك أولئك الأشخاص الذين نقودهم. ماذا لو كان أحد مرؤوسيك مثل طفل لديه والدان أو شخصية رسمية يتنمر عليه، وسيء معاملته، ويسخر منه، أو يزعجه بطريقة أو بأخرى؟ ربما استخدم هذا الشخص نغمة صوتية معينة أو تعبيراً للوجه خلال هذه المواقف. وإذا كان الأمر كذلك، فإن هذه الشخصيات بشكل مجازي «تلفت الانتباه» قبل أن تصفع مرؤوسك. وهل من الممكن اليوم كلما استخدمت نغمة صوتية معينة أو نظرة مشابهة أن تلفت انتباه مرؤوسك؟

الشخصيات وعلوم الرصد

قدم عالم النفس الإنساني كارل روجرز خلال أوائل القرن العشرين نظريته الذاتية. لقد اعتقد أن جميع البشر ملئت أنفسهم بدوافع غريزية واحدة: وهي تحقيق الذات. وعرف هذه الحالة بأنها تحقق أعلى مستوى من «الوجود الإنساني». ومن الواضح أنه لم يشاهد لعبة الهوكي أبداً. سهل الآخرون هذه النظرية من أجل الشعور بالسعادة والبهجة في كل جانب من جوانب حياة المرء بما في ذلك الحياة المهنية.

ينظر علم النفس الحديث إلى الشخصية من خلال منظور عواطف الفرد وسلوكه وأفكاره وأفعاله وردود أفعاله. هذا المنظور يجعلنا مميزين بالنسبة للآخرين، ويشار إليه باسم نظامنا العقلي. على الرغم من أننا نعرض خصائص شخصيتنا بطرق فردية، إلا أن هناك جوانب مشتركة محددة. تظل صفاتنا الشخصية ثابتة نسبياً طوال حياتنا. والشرط هنا هو إذا كنا نتصرف بطرق صحيحة أو خاطئة. قد يدخل معظم الناس في هذه الفئات ويخرج البعض الآخر من حين لآخر.

بالإضافة إلى أن الأشخاص يميلون سواء كان فرداً أو مجموعة إلى التصرف بطرق متشابهة وأسلوب يمكن التنبؤ به في بعض الأحيان عندما يواجهون مواقف أو قرارات معينة. وعلى الرغم من أن دراسة الشخصية هي بالتأكيد دراسة لعلم النفس، إلا أن العديد من الخبراء

يتفقون الآن على أن شخصياتنا تتأثر بالتوصيلات والعمليات العصبية. يشترك بعض علماء النفس مثل سيغموند فرويد في نظرية الطبيعة، حيث يعتقدون أن البيولوجيا (التي يشار إليها اليوم بشكل عام باسم علم الأعصاب) تسيطر على شخصياتنا تمامًا. يميل علماء آخرون مثل ألفريد أدلر إلى نظرية «التنشئة» التي تسيطر فيها التجارب والبيئة والعوامل المجتمعية على الشخصيات بشكل كلي.

للعديد من الخبراء الآخرين جولة في كلا المعسكرين. يشير الخبراء إلى تعرض توائم متشابهة أو ثلاث توائم لظروف بيئية متشابهة ومواقف منزلية مماثلة، قد تظهر شخصيات مختلفة تمامًا. ويزعمون أن الطبيعة هي المسؤولة عن تحديد أنواع شخصياتنا الأساسية، ولكن يمكن أن تؤدي جوانب التنشئة المختلفة إلى تغيير مستويات الصحة النفسية وهي السبب وراء تنوع الشخصية. يعتقد العديد من علماء النفس البارزين الذين قابلتهم أن هذه النظرية هي الأكثر دقة. وذلك استنادًا إلى الملاحظة المباشرة وسنوات من البحث. سأكشف عن بعض العلم وراء استنتاجاتهم خلال لحظة. قد تبدل هذه الأفكار وجهات نظرنا عن الشخصيات إلى الأبد كما فعلت بالنسبة لي.

أصبح جوردون ألبورت في منتصف ثلاثينيات القرن العشرين أول عالم نفسي في الولايات المتحدة يعطي محاضرة عن الشخصيات. وهو خريج جامعة هارفارد. كما أعد نظرية السمّة التي استخدمت أكثر من 4500 كلمة في القاموس لوصف صفات مختلفة. وقسم هذه الصفات إلى ثلاث فئات مختلفة أطلق عليها اسم السمات الجوهرية (أساسية لشخصية الفرد)، والسمات المركزية (المشتركة)، والسمات الثانوية (المشروطة). قام رايموند كاتل بعد سنوات بتقليل الصفات في قائمة ألبورت الطويلة إلى 171 سمّة من خلال الجمع بين أوجه الشبه بين السمات وإعادة تصنيفها وحذف السمات غير الشائعة منها. واختصر القائمة باستخدام الاستبيانات التي أكملتها أشخاص فردية لتشمل 16 نوعًا فقط والتي تتضمن الكمال، والهيمنة، والخشية، والحميمية، وما إلى ذلك. قدمت ملاحظات ألبورت بعض العناصر الأساسية المستخدمة في 16 سمّة من السمات الشخصية للعالم مايرز بريغز.

أنواع الشخصية التسعة

عند التحدث باللغة اليونانية فإن كلمة Ennea تعني رقم تسعة وكلمة gram تعني نقطة، لذا فإن مصطلح الإنياجرام Enneagram (يُشار إليه بـ a-a-gram) ويعني تسع نقاط. لقد تعلمت لأول مرة عن برنامج الإنياجرام في دوائر الكتابة. واستخدمتها بشكل متكرر لإنشاء شخصيات خيالية مميزة لرواياتي. اعتقدت في البداية أن هذه الأشياء كانت جميعها شيء لا معنى له، ولكن بناءً على إجراء المزيد من الأبحاث، وبمساعدة ابني برندون ريد اكتشفت بعض المعلومات المذهلة والمفيدة حول برنامج الإنياجرام.

إن صديق براندون كان في مرحلة التعليم المتوسط وكان ابن هيلين بالمر، ومؤلف شهير في برنامج الإنياجرام. علمت أن نظرية الشخصية هذه قد اكتسبت مكانة في الأوساط العلمية من خلال طرح الأسئلة والبحث في الكتب، واستُخدمت في اختيار هيئة المحلفين وتعيين الموظفين وإيجاد الزوج الأنسب عبر الإنترنت. تتماشى هذه النظرية أيضًا بشكل جيد مع نظرية مايرز بريغز واستبيان الشخصية المهنية Occupational Personality Questionnaire المكون من 32 سمة (OPQ32) أو بي كيو الذي بدأته شركة سافيل وهولدس ورث إل تي دي Saville and Holdsworth Ltd في عام 1984.

إن اختبار أو بي كيو 32 هو «اختبار» للشخصية حيث يُستخدم على نطاق واسع في الدوائر المهنية والتوظيف من أجل اختيار الموظفين والتطوير وبناء الفريق والتخطيط لتعاقب الموظفين والتغيير التنظيمي. أكملت مجموعة ستانفورد للعلوم الإنسانية إس إتش إل SHL، وأيضًا مقدمي استبيان أو بي كيو، دراسة في عام 2005 بالتنسيق مع معهد الإنياجرام واكتشفوا أن أنواع الشخصية التسعة التي نشرها اليونانيون القدماء حقيقية وموضوعية وتقف على قدم المساواة مع دراسة مايرز بريغز، سمات الشخصية الخمسة، وغيرها من النظم النفسية البارزة.

يعد استيبان أو بي كيو 32، المدعوم بمئات الدراسات الموثقة من خلال عشرات الآلاف من الأشخاص أحد أكثر المقاييس الشخصية المستخدمة على نطاق واسع في مكان العمل. أجرى الأساتذة ديف بارترام وأنا براون دراسة مستقلة لتفسير دراسة معهد الإنياجرام التي أعدها المؤلفان دون ريسو وروس هدرسون لمعرفة ما إذا كانت ترتبط باستيبان أو بي كيو 32، ووجدنا تطابقاً واضحاً.

راجع بارترام وبراون المعلومات من مئات المشاركين المتطوعين من مختلف البلدان. أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين سمات أنواع الشخصيات التسع في برنامج الإنياجرام وسمات استيبان أو بي كيو 32. وفي الواقع، فإنه استناداً إلى نتيجة سمات استيبان أو بي كيو للشخص، فإنه يمكن لشخص ما التنبؤ بنوع الإنياجرام بنسبة 75 بالمائة من الوقت. ويمكن للشخص أن يقوم بذلك بنسبة 11 في المئة فقط من الوقت عن طريق التخمين. والنتيجة هي أن الباحثين المعاصرين تمكنوا من التحقق من صحة العلوم الرصدية التي سجلها الباحثون القديما منذ عام 2000 قبل الميلاد.

إن رمز الإنياجرام عبارة عن دائرة مترابطة مكونة من تسع نقاط تستخدم لتصوير تسعة أنواع مميزة من الشخصيات. يعتقد الكثيرون أن اليونانيين القديما اخترعوا الرسم التخطيطي والعلم، ولكن يمكن إيجاد دليل على نشأة هذا العلم في هندسة فيثاغورس منذ 4000 عام (الشكل 2.3). كان فيثاغورس شخصاً فضولياً جداً وكان مفتوناً بالمعنى الأعمق للشيء وأهمية الأرقام. على ما يبدو أن أفلاطون درس نظريات الإنياجرام ونقلها إلى تلميذه أفلوطين وأتباعه الآخرين.

تعرف جورج غوردجيف، وهو مدرس روسي وأتباع فرويد، على برنامج الإنياجرام في فترة العشرينيات من القرن الماضي أثناء زيارته لدير صوفي في أفغانستان. علم أوسكار إيتشازو من غوردجيف عن برنامج الإنياجرام، وسمع عنه كلاوديو نارانجو (Claudio Naranjo) من إيتشازو. بحثا روبرت أوتشز (Robert Ochs) وهيلين بالمر في برنامج الإنياجرام من خلال

كان مستديراً، واقترح فيثاغورس أن الأرض تدور حول الشمس. واكتشف أرخميدس أن الجسم الصلب المغمور يجل محل قدر مماثل من الوزن. لم يكن اليونانيون معصومين من الخطأ، ولكن من الواضح أنهم اتسموا بالالتزام الشديد والدقة العالية للغاية. من المحتمل أن تكون الأبحاث التي أجراها القدماء على شخصيات بشرية بلا جدوى، لكن هذا الأمر غير مرجح للغاية.

إذا افترضنا أن برنامج الإنياجرام دقيق بشكل مناسب، وأن هناك بالفعل تسعة أنواع مميزة من الشخصيات، فكيف يمكن لعلم الأعصاب الحديث التحقق من صحة هذه النظرية؟

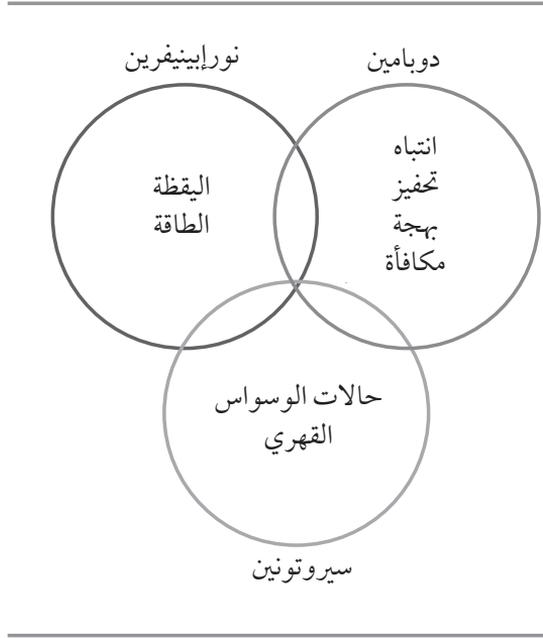
الشخصيات وعلم الأعصاب

يبدو أن معظم الخبراء يتفقون على أن الناقلات العصبية والمواد الكيميائية تعمل على تنظيم نشاط الدماغ في أنماط يمكن التنبؤ بها وتؤثر على الطريقة التي نتصرف بها نحن البشر ونتفاعل بها مع العالم من حولنا. هناك ثلاثة نواقل عصبية أساسية يبدو أنها هي التي تشارك في تحديد نوع شخصياتنا أكثر من غيرها وهي الدوبامين، والسيروتونين، والنورأدرينالين.

إن مادة الدوبامين هي المنظم الأساسي لحالة الانتباه، والتحفيز، والألم، والسرور، وتضبط سلوكنا. أما مادة السيروتونين تنظم حالة القلق والإكراه والسلامة النفسية وتنظم بماذا نشعر. تشارك مادة النورإبينفرين في عملية التفكير المركز والنشاط الذهني وحالة اليقظة والطاقة وتنظم طريقة تفكيرنا. يكون إنتاج كل ناقل عصبي أو معدل إفرازه بالنسبة لنا جميعاً إما مرتفعاً أو متوسطاً أو منخفضاً. ويمكن أيضاً تحديد المستويات الظاهرة من خلال طول مسار الناقلات العصبية في الدماغ. تنقسم سمات الخلايا العصبية إلى ثلاث مجموعات: سمات منطقية وعاطفية وغريزية (الشكل 3.3).

كيف يرتبط هذا النموذج بمثلث أرسطو للإقناع أو وظائف الدماغ العاطفية أو المنطقية أو الغريزية التي ناقشناها سابقاً؟ تعتبر هذه الأمور صعبة جداً ومثيرة للجدل. ويرفض بعض الخبراء رفضاً قاطعاً المقدمة المنطقية المذكورة أعلاه. لا يعتقد الخبراء أن الناقلات العصبية الثلاثة المذكورة هي تلك التي تحدد بشكل أساسي نوع الشخصيات، أو أن البشر يميلون بشكل وراثي أن يكون لديهم

مستويات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة من الهرمونات. في الواقع، إنهم يختلفون على أنه يمكن أن يكون لدينا «مستويات» إفراز على الإطلاق. وخلافاً لذلك، يذكر العديد من الخبراء الآخرين أن الاستعدادات الجينية هي عوامل يمكن أن تسبب مستويات منخفضة أو متوسطة أو عالية من إفراز الهرمونات، ويستخدمون على وجه التحديد كلمة «مستويات».



الشكل 3.3 سمات الخلايا العصبية - مخطط السيد فن

المصدر: التوضيح من المؤلف.

على سبيل المثال، ينص مقال نُشر في مجلة علم النفس اليوم Psychology Today في يوم 9 مايو عام 2015 على أن حوالي 20 في المائة من السكان من المحتمل أن يكونوا أكثر حساسية بطبيعتهم. يستشهد المقال بالنتائج التي توصل إليها علماء الأعصاب من جامعة كولومبيا البريطانية وجامعة كورنيل، الذين اكتشفوا أن الجينات البشرية قد تؤثر على مدى حساسية أشخاص معينة للمعلومات العاطفية.

بمعنى آخر، قد يميل البعض منا بفطرته بشكل وراثي إلى أن يكون أكثر عاطفية.

قرر الباحثون أيضاً أن بعض الأشخاص لديهم اختلاف جين يسمى أدرأ2 ب (ADRA2b)، والذي يؤثر على الناقل العصبي النورإبينفرين. يرتبط جين أدرأ2 ب بالنشاط المتزايد في مناطق معينة من الدماغ والذي يمكن أن يثير الحساسية العاطفية الشديدة وأيضاً الاستجابات.

وإيجازاً، أكد علماء الأعصاب من جامعتين مرموقتين أن نسبة مئوية من البشر يكونون أكثر عاطفية وذلك بشكل وراثي، والتي قد تكون مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمعدل إفراز مادة النورإبينفرين. علاوة على ذلك، تعرض أبحاث العلماء كيف ترتبط مسارات النورإبينفرين ارتباطاً مباشراً بالحسين واللوزة، اللذين يتواجدن في الجهاز الحوفي.

كيف يرتبط هذا التنظيم العاطفي بنوع شخصيتنا؟ أشار آدم أندرسون وهو أستاذ التنمية البشرية في جامعة كورنيل ومعد للدراسة إلى ذلك الموضوع. قال أن العواطف لا تتعلق فقط بمشاعر شخص تجاه العالم، ولكنها أيضاً ترتبط بكيفية تأثير دماغ الشخص على عملية الإدراك. ويمكن أن تؤثر جينات الإنسان على كيفية رؤية الجوانب السلبية والإيجابية في بيئتنا.

تُعرّف جمعية علم النفس الأمريكية الشخصية بأنها الاختلافات في الأنماط المميزة للتفكير والشعور والسلوك. لذلك يبدو أننا أن نفترض، أن مادة النورإبينفرين تؤثر إلى حد ما على شخصيتنا، وتعتبر مستويات الإفراز لدينا من هذا الناقل العصبي مستعدة بشكل وراثي لذلك.

ماذا بخصوص مادتي السيروتونين والدوبامين؟ هل يمكنها أيضاً التأثير على شخصياتنا؟

تشير الدراسة البحثية المشار إليها أعلاه إلى وجود نشاط متبادل بين مادة النورإبينفرين وأنظمة السيروتونين والدوبامين، والتي تشير إلى إنتاج مادتي السيروتونين والدوبامين، على التوالي.

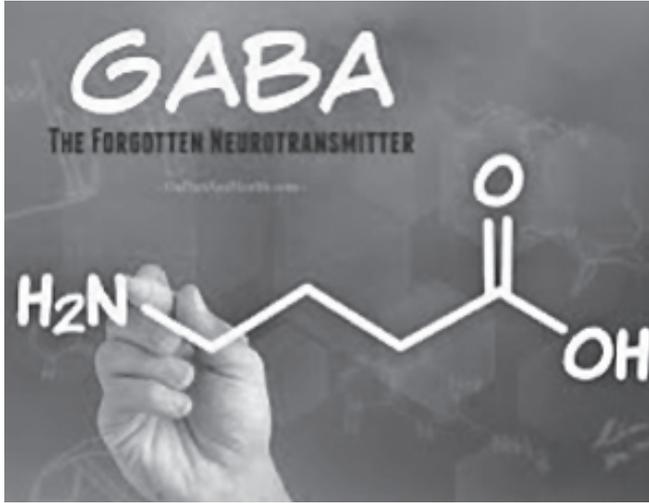
ثبتت موارد إضافية عديدة أن مستويات الناقل العصبي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأنواع الشخصية. يوضح الدكتور إريك برافرمان في كتاب له بعنوان، «The Edge Effect - الظاهرة الحافية» كيف يمكن لأربعة نواقل عصبية أو مستويات إفراز مواد كيميائية رئيسية في الدماغ أن تحدد حياتنا شخصيتنا. استخدم رسم تخطيط أمواج الدماغ للتحقق من صحة ذلك، يسمى تخطيط

إلج (EEG) باسم ب إ أم (BEAM) وهو رسم تخطيط النشاط الكهربائي للدماغ. يشكك بعض المتشككين في بحث برافمان وحتى في مصداقيته، لكن يبدو أن دراساته شاملة وتُطبق الأبحاث التي أجراها اثنان من الحاصلين على الدكتوراه وأعلم شخصياً أنها أبحاث مشرفة.

ما هي الناقلات العصبية الأربعة أو المواد الكيميائية التي بحثها برافمان؟

يعد الدوبامين ناقل عصبي «قوي» يسيطر على الفص الأمامي للدماغ. وجد برافمان أن أولئك الذين لديهم مستويات عالية من مادة الدوبامين يتمتعون بالقوة، وينعمون بالجانب النظري من علم أو فن، ودقة اللغة، وبراعة فن التخطيط.

يوجد حمض جابا (الشكل 4.3) في الفص الصدغي للدماغ، يعد أولئك الذين لديهم مستويات عالية من حمض جابا «هادئ» هم أشخاص أكثر تقليدية، ومألوفون جداً، ويمكن الاعتماد عليهم، ومنضبطون، ومنظمون، وواثقون من أنفسهم. يعتبر حمض جابا ناقلاً عصبياً «مببطاً» لإفراز المواد ويمكن أن يقلل من «الإثارة»، وخاصة لمادة النورإبينفرين.



الشكل 4.3 حمض جابا.

إن مادة النورإيبينفرين تجعلنا في حالة أكثر يقظة ومستعدين لحركة الجسم النشطة، مما يزيد من استخدامنا للطاقة. ويمكن تعويض تأثير مادة النورإيبينفرين عن طريق حمض جابا ومادة أسيتيل كولين، الذي يعمل على معظم الأعضاء نفسها لتجعلنا في حالة أنسب للهدوء والراحة والشفاء وهضم الطعام. ترتبط مادة أسيتيل كولين بالوظائف الحركية والذاكرة ويتم إنتاجها في الفصوص الجدارية. يقول برافمان إن الأفراد ذوي المستويات العالية منها هم أشخاص أكثر إبداعاً وتعاطفاً كما أنهم أشخاص جديرون بالتصديق وخيرون. وكما ذكر أعلاه، يمكن أن تؤثر على مستوى إفراز مادة النورإيبينفرين لدينا. تُظهر دراسات أخرى وجود صلة مباشرة مع هذه المادة الكيميائية وحالة الانطوائية والانفتاحية. يبدو أن مسارات أسيتيل كولين عند الانطوائيين طويلة. أما بالنسبة للمنفتحين فإن مساراتهم أقصر. تخيل وجود خرطوم ضخ المياه داخل عقلك. لن يكون لديك بالضرورة «مستوى» أعلى من الماء في حالة وجود خرطوم أطول، ولكن سوف يستغرق الأمر وقتاً أطول للماء دماغك. هذا هو السبب في أن الانطوائيين يمكنهم التعامل مع الحشود الكبيرة وذلك بشكل مؤقت ولكن في نهاية الأمر يُتعبون منهم. تُملاً أدمغتهم ببطء بهادة الأسيتيل كولين.

توجد مادة السيروتونين (الشكل 3.5) في الجزء الخلفي من الدماغ ويرتبط بموجات الدلتا. أولئك الذين لديهم نسبة عالية من السيروتونين هم أشخاصاً يتسمون بالمرح، وحب المغامرة، والتفاؤل، ولديهم القدرة على الإنجاز، وكذلك على اتخاذ موقف عقلي إيجابي.

إذا كانت أبحاث برافمان دقيقة، يمكن أن يُثبت أنها أبحاثاً رائدة، ولكن هل تتوافق هذه

الأبحاث مع برنامج الإنياجرام القديم؟



الشكل 5.3 مادة السيروتونين

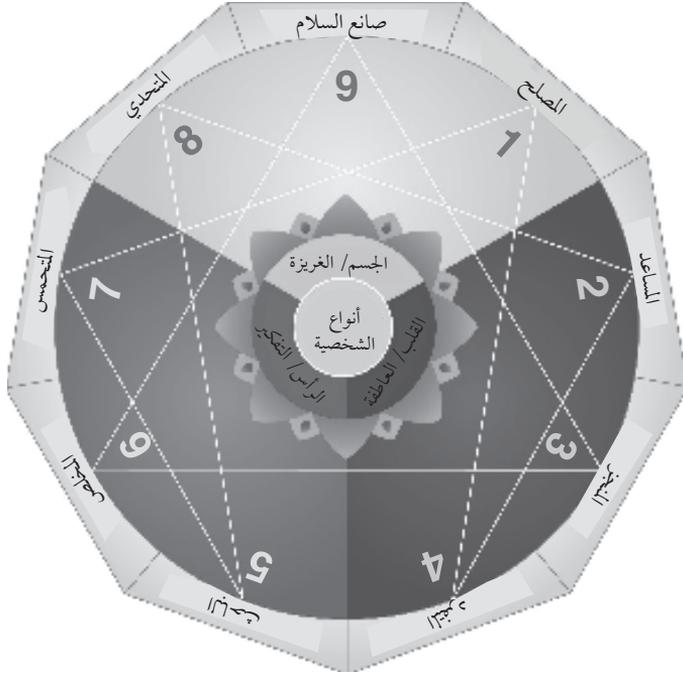
المصدر: زيربور، موقع Dreamstime.com.

علم الأعصاب وبرنامج الإنياجرام

أجرى الخبيران المعروفان؛ الدكتور إريك إس شولز والدكتورة تينا توماس دراسات بحثية مماثلة للدراسات التي أجراها برافرمان. وثقت الدكتورة توماس هذه النتائج في كتاب لها بعنوان «من تعتقد نفسك؟ معرفة شخصيتك من الداخل إلى الخارج». اكتشف هذان الأستاذان الحاصلان على شهادة الدكتوراة أنه يمكن تفسير علم الرصد الخاص ببرنامج الإنياجرام بوجود مستويات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة بشكل وراثي من مادة الدوبامين والسيروتونين والنورادرينالين والنورإبينفرين.

نعلم أن الأنواع التسع من برنامج الإنياجرام تنقسم إلى ثلاث مجموعات متميزة لكل منها ثلاثة أنماط للشخصية (الشكل 6.3). يمكن تعريف المجموعات الثلاث أو الثلاثيات

بأنها «أنواع دماغ الرأس» (أكثر منطقية) و«أنواع القلب» (أكثر عاطفية) و«أنواع فطرية» (أكثر غريزية). اكتشف شولز وتوماس أن أنواع مجموعة التفكير يبدو أنها تتمتع بمستويات مرتفعة من نشاط مادة النورإبينفرين وتعتبر هذه المجموعات نشطة عقليًا بشكل عام. وللأنواع الغريزية نشاط منخفض نسبيًا، وأما أنواع مجموعة القلب لها مستويات متوسطة. وهناك أيضا مجموعة حازمة، والتي لديها مستويات عالية من نشاط مادة الدوبامين والكثير من الطاقة والنشاط. وأما المجموعة السلبية لديها مستويات منخفضة من نشاط مادة الدوبامين، بينما المجموعة المتوافقة لديها مستويات متوسطة منه.



الشكل 6.3 أنواع الشخصية.

المصدر: زيربور، موقع Dreamstime.com.

كيف تقارن أبحاث هؤلاء العلماء بأبحاث برافمان؟ يُظهر الفحص الدقيق أن هذه الأبحاث متوافقة تمامًا (الشكل 7.3). وهذه الطريقة على النحو التالي:

مادة النورإبينفرين: وجد شولز وتوماس أن هذا الناقل العصبي ينظم مدى سرعة وتواتر تفكير الشخص وإيجاد الحلول للمشاكل. أعلن توماس أن «الأشخاص الذين لديهم مستويات مرتفعة من النورإبينفرين» هم أشخاص لديهم «محركات» عقول في حالة خمول عالية. هؤلاء الأشخاص دائماً ما يكونوا متحمسين وعلى أهبة الاستعداد للتفكير «كما أنهم يميلون إلى التحدث بسرعة وقد يُنظر إليهم على أنهم أشخاص «متوترين للغاية». قد يجدون صعوبة في «إيقاف عقولهم عن التفكير»، لذلك قد يكون النوم بشكل سليم تحدياً كبيراً لهم. يعد الأشخاص في هذه الفئة «أنواع دماغ الرأس» هم من ذوي الدماغ المنطقية.

يشار إلى أولئك الأشخاص الذين لديهم مستويات منخفضة من مادة النورإبينفرين بأنهم من نوع الشخصية الثالثة «الغريزية» الفطرية. تتسم هذه الشخصيات أنها شخصيات أكثر صلابة وثباتاً، كما أنهم شخصيات تقليدية ومألوفة، يمكن الاعتماد عليهم، ومنضبطين، ومنظمين، واثقين من أنفسهم، في حالة من «الهدوء». ونادراً ما يكون لديهم مشكلة في النوم. أتذكر أن حمض جابا هو حمض مهدئ ويزيد من معدل إفراز مادة النورإبينفرين، ونوه برافمان أن هؤلاء الأشخاص من ذوي المستويات المرتفعة في مادة النورإبينفرين لديهم سمات مماثلة. إن الأشخاص ذات ارتفاع معدل حمض جابا وانخفاض مادة النورإبينفرين هما في الأساس متشابهان في سماتهم، لذلك يبدو أن وجهتي النظر متماثلتان.

حدد العالمان شولز وتوماس أن الأشخاص ذوي المستويات المتوسطة من مادة النورإبينفرين يندرجون ضمن نوع المجموعة الثلاثية العاطفة والشعور «القلب». إنهم أشخاصاً «مفكرون بين الفينة والأخرى» وقد يتنقلون بين الدخول والخروج من أحلام اليقظة. هذه الأنواع تتسم أيضاً بأنها شخصيات أكثر إبداعية واهتماماً وتعاطفاً. وذكر برافمان

أن الذين لديهم مستويات عالية من مادة الأستيل كولين هم أشخاص مبدعون، ومتعاطفون، وواقعيون، وخيرون. تُعوض تأثيرات مادة النورإيبينفرين عن طريق مادة أستيل كولين، لذلك من الممكن أن تُحدث مستويات مرتفعة من مادة أستيل كولين مستويات متوسطة من النورإيبينفرين. مرة أخرى، هناك توافق محتمل

مادة الدوبامين: أفاد برافمان أن الشخصيات ذات المستويات العالية هي شخصيات حازمة وتتمتع بسمات الحيوية والدقة وبراعة فن التخطيط. وجود توافق بين شولز وتوماس. في أن أنواع هذه الشخصيات تُظهر معدل مرتفع من مادة الدوبامين حيث تندرج ضمن المجموعة الثلاثية من الشخصيات الحازمة وهؤلاء الأشخاص يحبون السلطة، والسيطرة، والأداء الدقيق، وتحديد الأهداف الاستراتيجية. توجد موافقة وثيقة مرة أخرى.

يلاحظ شولز وتوماس أيضاً أن معدل نسبة الدوبامين عند الأشخاص يمكن أن تحدد سواء كان شخص ما يتمتع بصفات تميل أكثر للانطوائية أو للانفتاحية أم لا. يتماشى ذلك مع الأبحاث التي أنجزتها الدكتورة Dr. Marti Olsen مارتي أولسن في كتاب لها بعنوان، ميزة الشخص الانطوائي The Introvert Advantage: كيف تنجح في عالم منفتح، حيث استنتجت أولسن أن الأشخاص المنفتحين لديهم حساسية من انخفاض مادة الدوبامين ويحتاجون إلى المزيد منه، في حين أن الانطوائيين شديدي الحساسية له ويفضلون معدلات أقل.

مادة السيروتونين: يُظهر شولز وتوماس أن الأشخاص ذوي النسب المرتفعة من مادة السيروتونين تندرج ضمن المجموعة الثلاثية من الشخصيات ذات «النظرة الإيجابية». وأفاد برافمان أن هؤلاء الأشخاص هم أفراد مرحة ومغامرة ولديهم توجهات إيجابية. وهذه النتائج قريبة بدرجة كافية. واستناداً إلى البحث المذكور أعلاه (الذي تدعمه الدراسات والحقائق البيولوجية العصبية) يبدو أننا قد نتمكن من استنتاج ما يلي:

1 - تتأثر أنواع شخصيتنا في أغلب الأحيان (لم يكن ذلك حصرياً) بعدد قليل من الناقلات

العصبية الأساسية والمواد الكيميائية في المخ.

- 2 - وقد يكون معدل (إنتاج) مادة النورإيبينيفرين والناقلات العصبية لمادة السيروتونين إما نسبة مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، بما تُعادل أنواع الشخصيات التسعة. حيث تُنتج مستويات الدوبامين والأسيتيل كولين لدينا ما يُشار إليه باسم «الأجنحة» wings، مما يعني أننا قد نميل إلى أن يكون لدينا عدد قليل من الصفات المميزة لنوع الشخصية المجاورة ذات معدل الإفراز المرتفع والمنخفض.
- 3 - تتوافق الأنواع التسع للشخصيات التي وصفها برنامج الإنياجرام اليوناني القديم بشكل وثيق مع دراسات الناقل العصبي التي أجراها كبار الباحثين.
- 4 - يتماشى برنامج الإنياجرام مع أنظمة تحديد الشخصية العليا مثل نظام مايرز بريجز واستبيان أو بي كي 32.
- 5 - يبدو أن القدماء لاحظوا ما قد ثبتت صحته من الأبحاث العلمية العصبية الحديثة.
- 6 - وإذا كان هذا الأمر صحيحًا، فقد يتطلب الأمر منا بضعة آلاف من السنين لتتعلم ما كنا نعرفه بالفعل.

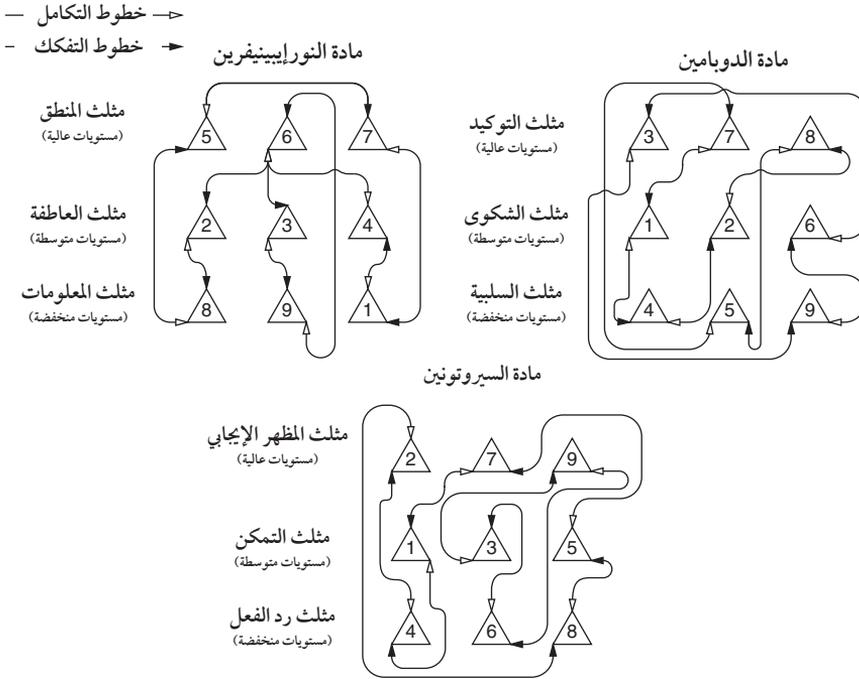
لماذا ينبغي أن تهتم؟ لأن القيادة تتطلب الإقناع، وهو الأمر الذي يستلزم التواصل الفعال. هل تذكر كتاب الرجال من المريخ، والنساء من الزهرة؟ ناقش فيها الكاتب والمؤلف جون جراي John Gray، الحاصل على شهادة الدكتوراه، كيف يستخدم الرجال والنساء «لغات» مختلفة لنقل الأفكار والمشاعر. ربما تكون الحقيقة أعمق بكثير من هذا.

يجب علينا أن نفهم وجهات نظر الشخص الآخر، ودوافعه، وأساليب التواصل الخاصة به لكي نؤدي دور القيادة بشكل فعال وحتى نتمكن من الاستماع إلى ما يقولون والرد عليهم بلطف وإقناعهم بشكل أفضل بتبني رؤيتنا أو إتمام المهمة. على سبيل المثال، فإذا كان هناك شخص ما أكثر منطقية، فقد يستجيب بشكل أفضل للأرقام والحقائق والشخصيات والأساس المنطقي، إلخ.

أما إذا كان الشخص عاطفي، فقد يستجيب بشكل أفضل إلى «المشاعر اللطيفة»، الحميمية وعدم الوضوح، وأعماق المشاعر، والعواطف، إلخ. بينما إذا كان شخص غريزي، فقد يستجيب

بشكل أفضل للرسائل المتعلقة بالبقاء أو الأمن أو حالة الاستجابة الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي، وتجنب الضرر أو الخسارة، وما إلى ذلك.

يوجد أدناه رسم بياني يوضح كيف تتوافق العديد من الدراسات البحثية مع برنامج الإنياجرام اليوناني القديم. يمكنك الاطلاع على موقع www.neuronleaders.com واستخدام التطبيق المجاني لتحديد سمات الخلايا العصبية لشخصيتك وتحميل وصف شامل يتضمن توصيات بخصوص النظام الغذائي ونمط الحياة لتحسين قدرتك على عملية القيادة. تستطيع أيضاً تحديد سمات أي شخص تتفاعل معه وتتسلم دليل مفصل حول كيفية إقناعهم والتواصل معهم وتحفيزهم على الأداء في أفضل حالاتهم.



الشكل 7.3 سمات برنامج الإنياجرام المتعلق بمستويات ناقل الأعصاب. يتضمن خطوط تكامل

الصحة النفسية وتفككها

المصدر: رسم بياني أعده براندون ريد.

الخلايا العصبية المرآتية

قد يعود الاختلاف الرئيسي بين هذا الكتاب ومعظم الكتب الأخرى حول موضوع القيادة إلى هذا المصطلح علم الأعصاب: الخلايا العصبية المرآتية لقد تحدثت مع الكثير من المديرين التنفيذيين ذوي النوايا الحسنة الذين قرؤوا كتبًا عن قيادة ممتازة. وقد تردد صدق هذه الكتب مع العديد من المفاهيم، والاجتماعات المجدولة مع رؤساء الأقسام، حيث طلبوا منهم تنفيذ توصيات المؤلف. الآن وبأسرع وقت ممكن. وتقديم تقرير عن ذلك.

ركض رؤساء الأقسام، وألقوا المحاضرات، وقد نفذت طاقتهم أثناء محاولة نشر المفهوم أو أفضل الممارسات في خضم مليوني رسالة بريد إلكتروني و5000 اجتماع. لقد بذلوا قصارى جهدهم لإجراء تغييرات، كما شجعوا مشاركة الفرق، وحصلوا على بعض النتائج، ولكن السلوكيات الجديدة لم تتوقف أبدًا. حدث تراجع للحماس في نهاية المطاف وفشل المشروع. حينها ألقى المسؤول التنفيذي للمشروع باللوم على رؤساء الأقسام أو مؤلف الكتاب - الذي سرعان ما ألقاه في سلة المهملات.

ما الخطأ الذي حدث؟

نُجبرنا علم الأعصاب الحديث أن إلزام أي شخص آخر على فعل شيء لا يفعله القائد بصورة معتادة هو وصفة جيدة للفشل. القيادة هي مهمة داخلية. يجب علينا أولاً إجراء التغييرات اللازمة الملقاة على عاتقنا قبل أن نحث الآخرين على اتباع خططنا.

تُظهر الدراسات إلى أن الصفات التي يعرضها أحد القادة تمثل ما يصل إلى 70 في المئة من مشاركة أتباعهم¹. حددت شركة² ماكينزي McKinsey Company وهي واحدة من أكثر شركات الاستشارات الإدارية احترامًا في العالم، أن حوالي 50 في المائة من جهود إدارة التغيير الثقافي تفشل عندما لا يقدم القادة أمثلة جيدة من خلال تبني التغييرات الموصي بها أو السلوكيات الجديدة.

يسير العمال على خطى قادتهم، وليس على ما يقولون.

نحن كأطفال نقتدي بأبائنا. وهو ما ساعدنا على تعلم كيفية المشي والتحدث. ونحن كبالغين غالبًا ما نتطلع إلى الآخرين الذين نريد محاكاتهم وتقليدهم في ما يفعلونه. والآن يشرح علم الأعصاب الحديث كيف ولماذا يحدث ذلك. اكتشف عالم الأعصاب الدكتور جياكومو ريزولاتي Dr. Giacomo Rizzolati وفريقه من جامعة بارما في إيطاليا الخلايا العصبية المرآتية في الثمانينيات. وكانوا يجرون تجارب على الخلايا العصبية الحركية في القرود، والتي تحمل إشارات من الحبل الشوكي إلى العضلات للسماح بالحركة. جاء أحد مساعدي مختبر ريزولاتي ذات يوم وهو يرقص أثناء تناوله مثلجات الآيس كريم. لاحظ أحد القرود، الذي كان لا يزال موصلًا بأجهزة المراقبين، المساعد على الشاشة، وقد ظهرت أضواء قراءات القرود على الشاشة حول وجود نشاط كهربائي للدماغ كما لو كان الحيوان يتناول أيضًا الآيس كريم. حاكى القرد المساعد وحرك ذراعيه وفمه كما لو كان يستمتع أيضًا بتناول المثلجات.

أجرى فريق ريزولاتي مزيدًا من الأبحاث باستخدام الفول السوداني ووجدوا أن الخلايا العصبية الحركية نفسها تُثار بنفس الطريقة سواء كانت القرود تتعامل مع الفول السوداني أو تلاحظ الآخرين يفعلون ذلك. أسفرت البحوث اللاحقة التي أجريت على البشر عن نظرية أن الخلايا العصبية المرآتية تحفز عقولنا لتقليد عمل هؤلاء الأشخاص الذين نلاحظهم. ويمكننا أيضًا محاكاة المشاعر التي نراها عندما يعبر عنها الآخرون. وهذا هو السبب في أننا نبكي أثناء مشاهدة مشهد حزين في فيلم. في الحقيقة، إننا نشعر بنفس المشاعر التي نلاحظها على الشاشة الكبيرة.

يعتقد الخبراء أن الخلايا العصبية المرآتية لها دور مهم في عملية التعلم لدينا، وهذا هو السبب في أن سرد القصص له تأثير قوي للغاية. سنتناول هذا الموضوع بعمق في فصل لاحق. فبالنسبة للقيادة، يضع فهم الخلايا العصبية المرآتية الآن على عاتقنا المسؤولية الجسيمة عن وضع القدوة الصحيحة. يسهل القول «افعل ما أقوله لك ولا تفعل ما أفعله أنا»، لكن العقل البشري

سوف يفعل العكس تمامًا. لذلك فمن المهم للغاية الحفاظ على العادات اليومية الصحيحة والجيدة. سيراقب فريقك حالة انضباطك وتفانيك في العمل وكذلك أفعالك. سوف يفعلون بعد ذلك ما تفعله أنت وليس ما تطلب منهم القيام به.

إن مجموعة شركات فانغارد Vanguard Group هي واحدة من ضمن الشركات العالمية المدرجة في مجلة فورتشن Fortune 500 500 وحصلت على المرتبة 18 في قائمة فورتشن Fortune لأفضل 100 شركة تعمل فيها. قال السيد جاك برينان³ Jack Brennan ذات مرة، وهو الرئيس التنفيذي للشركة خلال تلك الفترة، إن العمال سوف تحاكي ما يفعله القائد، سواء كان جيدًا أم سيئًا.

كان فلوطرخس مؤرخًا ومعلمًا يونانيًا قديمًا. لقد شعر أن معظم الناس سواء كانوا انطوائيين أو منفتحين يفضلون عدم العيش في حالة من الفراغ. كان يعتقد بدلاً من ذلك أننا مخلوقات فضولية واجتماعية بطبيعتها تُقلد الآخرين من خلال الملاحظة الدقيقة. إذا كان لدى شخص ما نموذج لقائد سيء، فقد يتبنى الشخص للأسف سلوكيات سيئة. لذلك، يتحمل جميع القادة على عاتقهم مسؤولية القيادة بالقدوة. علمنا فلوطرخس كيفية القيام بذلك من خلال رسومات سيرته الذاتية الشهيرة الحياة الموازية Parallel Lives، والتي روى فيها قصصًا إيجابية عن الأبطال اليونانيين والرومانيين بمن فيهم الإسكندر الأكبر، وقيصر، وشيشرون، وبريكليس، وآخرون. حيث كان هدفه تقديم أمثلة على البطولات التي يمكن للأطفال الاقتداء بها.

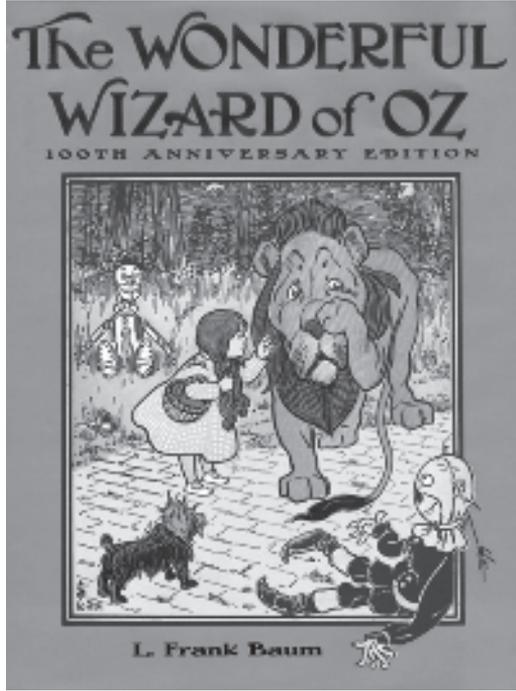
عندما تقوم بعملية القيادة، هل أنت قدوة حسنة يُحتذى به في فريقك؟ هل تسعى باستمرار كي تصبح شخصًا أفضل، ومستمتعًا أفضل، وقائدًا أفضل؟ هل تتحمل المسؤولية الكاملة عن أفعالك.

عندما تسوء الأمور، أو هل تركز ظاهريًا على الأمور وتلقي باللوم على الآخرين والنكسات والفشل؟

كما ذكر في المقدمة، بدلاً من التركيز ظاهرياً على محاولة تغيير أي شخص آخر، على القادة العظماء السعي لتغيير أنفسهم أولاً. فإنه بمجرد القيام بذلك، يمكن أن تحدث المعجزات... في أنفسهم وكل من يقودون.

أرض أوز

وهناك طريقة سهلة لتذكر المفاهيم التي ناقشناها في هذا الفصل وهي عن طريق التذكير بهذا الكتاب The Wonderful Wizard of Oz ساحر الأوز العجيب، للمؤلف فرانك بوم ونُشر في عام 1900 (الشكل 8.3). كما نخبرنا بوم، فإن الشيء الوحيد الذي أراد العمل عليه تين وودسمان Tin Woodsman كان القلب.



الشكل 8.3 ساحر الأوز العجيب

المصدر: غلاف كتاب ساحر الأوز العجيب للمؤلف ليمان فرانك بوم، المجال العام.

وبدا أنه يفتقر إلى القدرة على استخدام دماغه العاطفي والاستفادة منه، وبالتالي لم يستطع أن يشعر أو ينقل العواطف إلى الحد الذي يرغب فيه. بحلول نهاية الكتاب، كانت دموعه تزرِف الماء. إذا بدا أن أولئك الأشخاص الذين نقودهم هم بلا عاطفة، ربما نحتاج إلى القيام بعمل أفضل كي نتخطى شخصياتهم القاسية لرؤية قلوبهم النابضة بالداخل.

اعتقد الأسد أنه لا يملك صفة الشجاعة. واكتشف في النهاية أن صفتي الخوف والشجاعة هما وجهان لنفس العملة. كان يحكمه دماغه الغريزية، الذي ينظم الاستجابات الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي. عندما تسيطر علينا حالة الخوف - كما كان الحال مع الأسد - كانت الفطرة تخبرنا أن نهرب عند الشعور بالخوف. بينما عندما تتولى الشجاعة زمام الأمور، يمكننا أن نقف على أرضنا بلا خوف. إذا ظهر أن شخصاً ما في فريقك تتحكم فيه حالة الخوف والحذر، ويميل إلى تأخير أي إجراء حتى يصبح الطريق آمناً بشكل واضح، فربما لا يكون الإحباط والغضب منه هو الحل المناسب. قد يحتاج منك فقط أن تقوده بالقدوة الحسنة واتخاذ هذه الخطوة الشجاعة الأولى.

تصورت الفزاعة The Scarecrow نفسها أنها شخصية ساذجة غير متعلمة. أفنعت نفسها بأن المعرفة شيء لا يمكن تحقيقه عن طريق ملء رأسها بأشياء لا قيمة لها. كانت على يقين من أنها لا تمتلك الدماغ العقلاني المتطور. سلم الساحر لها في النهاية شهادة رسمية وساعدها على إدراك أننا جميعاً أناس حكماء ولكن بطريقتنا الخاصة. إذا كان أولئك الذين نقودهم يميلون إلى التصرف بشكل يشبه الفزاعة، فبدلاً من افتراض أنهم «أغبياء»، ربما نحتاج إلى الخروج من خلف الستار واكتشاف ما يعرفونه. قد تفاجئنا الحكمة التي يعرضونها علينا فيما يتعلق بالجوانب التي لم نخطر على بالنا. وأيضاً، بدلاً من الافتراض أنهم يجب أن يعرفوا على الفور كل ما نعرفه، ربما ينبغي لنا أن نتحلى ببعض الصبر وأن نصبح مرشدين ومعلمين بدلاً من أن نكون «رؤساء بلا قيمة» من فوق القمة.

وباختصار، ومن منظور تبسيطي، تؤثر ثلاثة أماكن أساسية في أدمغتنا على استجاباتنا العاطفية والغريزية والمنطقية. لدينا أيضًا ثلاثة ناقلات عصبية ذات شخصية مسيطرة وهي التي تؤثر على كيفية التصرف، والتفاعل، والتعامل مع كل شيء وكل شخص في عالمنا. إن مستويات هذه الناقلات العصبية الثلاثة إما أن تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة.

تؤثر الناقلات العصبية الثلاثة لدينا على وظائف الدماغ العاطفية «Tin Woodsman» «تين وودسمان»، والدماغ الغريزي «Lion» «الأسد»، والدماغ المنطقي «Scarecrow» «الفزاعة». وبناءً على مستويات الناقلات العصبية لدينا، فإننا نميل إلى التصرف بشكل أكثر عاطفية أو غريزية أو منطقية.

إذا كنا نصدق اليونانيين القدماء والعديد من علماء الأعصاب المعاصرين، فإن البشر يحملون أحد التسعة أنماط السلوكية الشخصية المميزة لهم. إذا تمكنا من موازنة أساليب التواصل والقيادة لدينا بشكل أفضل.

مع سمات الأفراد وتصوراتهم في فريق العمل لدينا، فيمكننا تحسين قدرتنا على الإقناع والقيادة بشكل كبير.

مقدمة عن الأسرار السبع

نحن نفكر في أنفسنا على أنها شخصيات حديثة ومعاصرة. يمكننا التغريد على تويتر، وإرسال رسالة على سكايب، ونبعث رسالة نصية، ونبحث على متصفح جوجل، ونرفع منشورًا، ونقوم بالتحميل، وكذلك تصفح سناب شات. يمكننا في مقهى ستاربكس المحلي الخاصة بنا، اختيار المشروبات بين غراندي (كلمة إيطالية بمعنى «كبير») أو فنتي (تعني «عشرون»)، بالكريمة أو بدون، ماكياتو (قهوة بالحليب) أو موكا (شراب قهوة)، المخلوطة أو (Americano) القهوة الأمريكية. نستطيع استخدام الرموز التعبيرية للتعبير عن أنفسنا وإثارة المشاعر التي غالبًا ما يُساء فهمها أو نادرًا ما يُشعر بها.

إننا نستخدم مصطلحًا واحدًا غامضًا عندما نتحدث عن الحب لوصف مجموعة من المفاهيم التي تشمل المرح والصدقة والرومانسية والزواج والأقارب والمهن والأذواق والأصوات والروائح وجميع أنواع المشاعر. ونحن كمراهقين «نحب» تلك الأغنية أو قطعة الشوكولاتة هذه، ونقع بجنون في «الحب» مع ذلك المشجع أو نجم كرة القدم، أو نقول لوالدينا عرضًا أننا «نحبهم» حتى آخر يوم في حياتنا.

أما في الثلاثينيات من العمر فنحن «نحب» زوجتنا وأطفالنا، «نحب» وظائفنا، «نحب» وقت فراغنا مع الأصدقاء، أو «نحب» ذلك المطعم المفضل أو فريق كرة القدم. بينما في السنوات الأخيرة من حياتنا، أصبحنا بمرور الزمن «نحب» رفيقنا، وأصدقاءنا المقربين، وحقبة أنه لا يزال بإمكاننا مضغ طعامنا.

أصبحنا نستخدم نفس الكلمة لوصف كل هذه الاختلافات التي لها معانٍ مختلفة إلى حد كبير. وعلى خلاف ذلك، ربما قد أعجب تقدمنا التكنولوجي اليونانيين القدماء، لكنهم سارعوا في انتقاد الطرق غير المتطورة التي نعبر بها عن المشاعر الأكثر أهمية التي نشاركها مع بعضنا البعض. ربما قد يهز شخص أثيني تقليدي رأسًا حزينًا تجاه أحد سكان نيويورك النموذجي، ربما أثناء محاولة تثقيف جيلنا بخصوص معنى سبعة أنواع مختلفة من الحب.

سنستكشف في الفصول التالية كل هذه الأنواع السبعة. كما سنكتشف حقيقة مذهلة: أن السبعة أنواع تتماشى بشكل جيد مع علم النفس العصبي الحديث. من خلال مزج هذه الحكمة القديمة مع أحدث الاكتشافات العلمية، بالإضافة إلى مفاهيم قيادة الفريق المتقدمة التي يضيفها كبار القادة العسكريين، فإننا نصيغ «الأسرار السبعة للقيادة من منظور علم الأعصاب». يمكن للقادة الذين يفهمون هذه المبادئ ويارسونها أن يبدلوا هذه القلوب والعقول، بدءًا من أنفسهم، ويصبحوا أكثر قادة الفرق نجاحًا و«حبًا» في العالم.

صُممت الفصول السابقة التي قرأتها لوضع الأساس المناسب لمساعدتك في التعرف على الأسرار السبعة التي سنناقشها الآن حتى تتمكن من ترسيخها في حياتك اليومية. يمكنك سواء

كنت في أدوار قيادية مختلفة لعدة عقود، أو أصبحت مؤخرًا قائدًا، أو تطمح إلى أن تكون قائدًا، الاستفادة دائمًا من تحسين معرفتك ومهاراتك في القيادة التأسيسية. نأمل أن تكون المعلومات الواردة في هذا الكتاب حتى الآن قد ساعدت في اتخاذ بعض الخطوات المفيدة نحو أهدافك القيادية، والآن حان الوقت لاستكشاف الأسرار السبعة.

تُقدم هذه المبادئ بترتيب معين، استنادًا إلى علم الأعصاب الذي اكتشفناه. نبدأ مع الفتاة دوروثي من كتاب ساحر الأوز العجيب. كانت دوروثي تعيش في عالمها العادي قبل أن تبدأ رحلتها. نناقش السر الأول في هذا الفصل، يليه الستة الباقية في الفصول اللاحقة. يشير السر الأول إلى أدمغتنا الثلاثة، في حين أن الأسرار الثاني والثالث هما الأسرار الأكثر عاطفية.

إن الأسرار الرابع والخامس هما أكثر توجهاً بالغريزة، والأسرار السادس والسابع هي الأسرار الأكثر منطقية. نختم بملخص عن الأسرار والاقتراحات حول كيفية استخدامها في حياتنا اليومية.

ستُظهر المقابلات والقصص والأمثلة في كل فصل نتناوله لماذا يُمكننا فهم جميع أشكال الحب اليوناني السبعة، إلى جانب المعرفة بعلم الأعصاب الحديث وقيادة الفريق العسكري، من تغيير طريقة قيادتنا.

الفصل الرابع

رحلة دوروثي السر الأول للخلايا العصبية



الشكل 1.4 صورة دوروثي

المصدر: أنا فيليكوفسكي موقع Dreamstime.com.

إذا اجتهدنا بالقدر الكافي، حتمًا سنصل في وقت ما إلى ما نريد.

صورة دوروثي (الشكل 1.4) على كتاب ساحر أوز العجيب

السر الأول للخلايا العصبية

المبدأ الأساسي النجاح: عليك أن تحب نفسك حتى تنجح بأن تكون متواضعًا وتكون قابلاً للتعلم.

نشأ الكابتن إي. رويس وويليامز E. Royce Williams في مدينة كليبتون الريفية الصغيرة في ولاية مينيسوتا. أُتيحت له الفرصة على تجربة الحياة العسكرية في المدرسة الثانوية عندما أصبح رجلاً عسكرياً برتبة عريف في الحرس في ولاية مينيسوتا. حيث يتذكر المعيشة خلال سنوات أزمة الكساد الكبير وهو يسمع صوت والدته ووالده يهيسان بقلق عن إبقاء الطعام على الطاولة. أصبحت قلة المؤمن أسلوباً للحياة في ذلك الوقت، وكثيراً ما كان والدا رويس ينهونه على أن يكون مقتصدًا ويبقى في حالة تأهب - وتشير هذه الصفة الأخيرة (الاقتصاد) لضمان أنه لم يخطئ ويمكن أن يكلفهم المال الذي لا يملكونه. تعلم رويس مبكراً كيف يستمع إلى الأشخاص الأكبر منه سنًا ويحترمهم، وأن يتحلى بالبقاء متواضعًا وأن يكون قابلاً للتعلم.

عندما كان رويس في سن الحادية عشرة من عمره، كان أحد المشاهير المحبوبين له رجلاً يدعى تيد سوانك. كان الرجل يمتلك محطة وقود محلية ويستخدم أرباحه من محطة الوقود لشراء ألعاب سريعة. اشترى سوانك دراجة نارية وكان يؤجرها للناس بمقابل في جولات حول المدينة. ركب رويس في أحد الأيام على دراجة سوانك وربط الخوذة. عندما ضغط سوانك على الخوذة، كاد رويس أن يسقط من على مؤخرة الدراجة. ثم ابتسم ابتسامة عريضة.

قال رويس: «أعتقد أنني كنت دائماً بحاجة إلى مزيد من السرعة، ولكن بمجرد أن تدوقت هذه السرعة عندما ركبت على دراجة تيد، علمت أنه لا يمكنني أبداً أن أعيش حياة بطيئة».

سئم سوانك من دراجته النارية وقرر شراء طائرة. لقد استثمر أمواله في طائرة ذات سطحين من طراز إن 2 إن في مصنع الطائرات البحرية في الحرب العالمية الأولى. كانت تُصنع هذه الطائرة بمقعدين مفتوحين في كابينة القيادة ولا يوجد به مظلة. عندما رأى رويس الطائرة،

أحب مجال الطيران وسيطرت عليه رغبته الملحة في أن يصبح طيارًا يومًا ما وأن يخلق نحو السماء. سرعان ما أبرم رويس اتفاقًا مع سوانك: لقد قام ببيع تذاكر ركوب الطائرة إلى السكان المحليين مقابل الحصول على رحلات مجانية لنفسه. اتفقا سوانك ورويس، وذهب رويس للعمل.

وقال رويس: «لقد كنت متحمسًا لبيع التذاكر لأنني أردت حقًا ركوب تلك الطائرة كلما أُتيحت لي الفرصة».

كان لدى سوانك رغبة ملحة وازدهرت في «تجربة أشياء جديدة لم تكن مقبولة من قبل». عزم سوانك على عمل شيئًا رائعًا وتحمل المخاطر التي اعتقد آخرون أن هذه المخاطر جريئة للغاية. ومن أجل تلبية رغبته التي تدفعه نحو الحماس، أصبح سوانك «طيارًا بهلوانيًا» (barnstormer) وقدم الألعاب البهلوانية الجوية للعروض في المنطقة. سرعان ما اكتسب سوانك سمعة قيامه بالألعاب البهلوانية الغربية، وكلما ركب رويس في المقعد الثاني في الطائرة طراز إن 2 إن، طلب من سوانك أن يقدم له لعبة بهلوانية أو اثنتين.

وقال رويس: «كان سوانك يجب إحضار رول كبير من ورق الحمام معه في الطائرة». «وكان يرمي ورق الحمام خارج كابينة القيادة ثم يدور حولها في حلقات دائرية لتقطيع المناديل إلى عشرات الأشرطة البيضاء التي ترفرف وتطفو على الأرض. وكان ذلك أمرًا في غاية الروعة عند رؤيته».

يتذكر رويس أنه بالرغم من أن سوانك كان طيارًا موهوبًا، إلا أنه كان فتيًا مغرورًا. واعتقد سوانك أنه يعرف كل شيء وليس بحاجة إلى أي نصيحة.

عندما حاول طيارون آخرون من ذوي الخبرة أن يعطوه نصائح أو يوجهوا إليه اللوم كي يكون أكثر حذرًا، كان سوانك يضحك فقط ويطلب منهم أن يتعدوا عنه. لم يكن سوانك شخصًا متواضعًا أو قابلاً للتعلم على الإطلاق، وكاد هذا السلوك أن يزعجه جدًا.

قال رويس: «لقد اعتاد سوانك أن يخلق مع أحد الأصدقاء في المقعد الخلفي». «كان صديقه يحمل بندقية، وكان سوانك يهوي إلى مستوى منخفض حتى يتمكن صديقه من إطلاق النار على الذئب البرية. وكانوا في وقت لاحق يقومون بتجميع جلود الذئاب وبيعها للتجار». وفي أحد الأيام، لم يكن سوانك حذرًا بالقدر الكافي، مما أدى إلى اصطدام طائرته في منطقة بعيدة. عندما سقطت الطائرة إن 2 إن على الأرض، كُسرت إحدى ساقَي سوانك وقع عظمه المنكسر على الأرض الصلبة. توفي صديقه في المقعد الخلفي تقريبًا بسبب هذه الحادثة. لقد تعلق سوانك في كابينة القيادة لساعات وكانت ساقه تنزف دمًا وكان محرك الطائرة واقعًا على قدميه. لقد ظل سوانك على قيد الحياة، لكنه لم يخلق مرة أخرى.

هذه الحادثة علمت رويس ثلاثة أشياء: (1) كن متواضعًا ولا تفترض أنك تعرف كل شيء، (2) أن تكون قابلاً للتعلم. والاستماع إلى خبراء آخرين قد يعرفون أكثر منك، (3) تحتاج إلى أن تحب نفسك بالقدر الكافي لعدم تحمل مخاطر دون مبرر.

ساعدت تلك الدروس في إنقاذ حياة سوانك بعد عدة سنوات عندما بدأ الرصاص يتطاير في الهواء.

تطوع رويس في القوات البحرية في شهر أغسطس عام 1943 وذهب إلى كلية الطيران في مدينة بينساكولا في ولاية فلوريدا. كان أحد مدربي الطيران لدى رويس طيارًا قديمًا في إطلاق الغازات الطائرة وكان قد حلق أثناء الحرب العالمية الأولى. واعتقد رويس في البداية أن خبرة تدريب الرجل على الطيران قد تكون مؤرخة بعض الشيء. عندما أظهر له مدربه عدد قليل من المناورات التي تعلمها مثل مناورات طائرة رش الحقول، لف عينيه وبدأ يتساءل في حين أنه كان يجب أن يستمع. ثم استذكر كلمات والده بخصوص أن يكون متواضعًا وقابلًا للتعلم. لقد تذكر أيضًا كيف أن سوانك فعل عكس ذلك تمامًا وكاد أن يموت. قرر رويس أن يفتح أذنيه ليستمع ويتعلم. كان سعيدًا بعد سنوات من تعلمه هذا الأسلوب.

أصبح رويس ويليامز طيارًا في نوفمبر عام 1945. قاد أنواع مختلفة من الطائرات المروحية، ومن ثم هدئت حاجته إلى المزيد من السرعة عندما تسلم مفاتيح مقاتلة نفاثة حديثة. تم تعيين رويس خلال الحرب الكورية في سلاح القوات البحرية المقاتلة 781، وقاد طائرة نفاثة من طراز بانثر ف9ف5 (Panther jets F9F-5) قبالة حاملمة الطائرات ي س س أورسكاني. تضمنت مهامه القيام بالعمليات الحربية على كوريا الشمالية لإحباط الهجمات القتالية ضد الكوريين الجنوبيين.

وقال رويس: «مشطنا الكثير من الأهداف الأرضية وقدمنا مهام الدعم الجوي للمناطق القريبة». «لقد دمرنا القوات البرية ومنصات الأسلحة، ولكننا لم نخوض أي اشتباك جوي لأن الكوريين الشماليين لم يكن لديهم الكثير من القوات الجوية. كنا نعلم أن السوفيتيين كانوا يساعدون الكوريين الشماليين وكانوا يخلقون ببعض طائرات من طراز ميج-15 (MiG-15S) في المنطقة، ولكننا لم نرها قط».

تلقت أورسكاني في يوم 18 نوفمبر عام 1952 أوامر للعمل بالقرب من مدينة شونغجين قبالة الساحل الشمالي لكوريا. فقد وضعهم نطاق العمل الخاصة بهم بالقرب من قاعدة جوية سوفيتية في فلاديفوستوك، في دولة روسيا. تحول الطقس في صباح ذلك اليوم بالقرب من حاملمة الطائرات إلى طقس شديد البرودة. تسببت السحب المظلمة في وجود غيوم كثيفة على ارتفاع 500 قدم، وأدى تساقط الثلوج إلى صعوبة في الرؤية إلى مسافة حوالي ميلين. فرضت ظروف الطقس السيئة على الرادار مواعيد الاقتراب والمغادرة لجميع عمليات الطيران.

ربط رويس حزام الطائرة بانثر وشعر بهزة شديدة كما لو كان دفعه شيء قوي نحو سطح حاملمة الطائرات. انسحب على عصاه، وأطلق النيران إلى أعلى، ثم انضم إلى الأسطول الخاص به المكون من ثلاثة طائرات بانثر آخرين. كانت أوامرهم أن يطلقوا النيران بكثافة على الأهداف الصناعية الكورية الشمالية بالقرب من الحدود السوفيتية.

قال رويس: «لقد توجهنا في صفوف منظمة تجاه أهدافنا وهبطنا نحو أهدافنا». كنا نتوقع إطلاق بعض النيران الثقيلة المضادة للطائرات علينا، ولكننا لم نستقبل منها الكثير. ألقينا العديد من القنابل وقصفنا الأهداف الأرضية ثم تراجعنا إلى أورسكاني.

هبط رويس على سطح السفينة، أحضر بعض الطعام، واستعد لمهمته الثانية لهذا اليوم. تم تعيينه في مهمة الدوريات الجوية القتالية (CAP) حول أورسكاني إلى جانب ثلاثة طائرات بانثر. فإذا اقترب أي من الأعداء إلى حاملة الطائرات، فقد تلقى رويس وفريقه أوامر بالتصدي لهم بالطيران عن قرب بما يكفي وإنذارهم للرحيل. وإذا لم يستجيبوا للرسالة، فإن طياري بانثر لديهم أوامر بإطلاق النار عليهم.

وقال رويس: «لقد أجرينا مجموعة من هذه الدوريات الجوية القتالية ولم نر قط أي طائرة معادية، ناهيك عن طائرة العدو»، «كنت أخطط للقيام برحلة روتينية ومملة عندما انطلقت من على سطح السفينة للمرة الثانية في ذلك اليوم» ولكن القدر كان له خطط أخرى.

انطلق رويس والثلاثة طائرات بانثر الأخرى إلى النطاق الخاص بهم نحو السحب في حوالي الساعة الواحدة بعد الظهر. واخترقوا المناطق غير الواضحة ووجدوا أن السماء صافية فوق 12000 قدم. تلالأت الشمس فوق مظلة رويس ونشرت أشعتها الصفراء التي يومض ضوءها عبر خلفية زرقاء صافية. تذكر حالة الحماس التي شعر بها عندما صعد إلى المقعد الخلفي في طائرة سوانك ن 2. لقد كان يتذكر خشخشة محرك الطائرة ذات الجناحين وهي تنزل على مدرج مؤقت وإحساس الحرية الذي شعر به عندما دفعه سوانك نحو مجال الطيران. عرف رويس منذ تلك الأيام أن السماء كانت موطنه ونطاقه وملاذه الآمن.

بينما كان رويس داخل طائرته فوق الغيوم، فقد أطلقت عليه المدافع والصواريخ من اتجاه الأرض، لكن لم يعترضه أحد حتى الآن في معارك جوية، وكان يتساءل عما إذا كانوا سيتصدون له يوماً ما أم لا.

قال رويس: «لقد استقبل جهاز اللاسلكي الخاص بي صوتاً مذعوراً، وبادرت وحدة التحكم بالرادار في أورسكاني إلى إذاعة تقرير استغاثة. لقد رصدوا العديد من العربات على بعد ثلاثة وثمانين ميلاً فقط شمالاً من موقعنا، واتجه الأعداء في مسار مباشر إلى حاملة الطائرات.»

أمر رويس وفريقه باعتراض طريقهم والتصدي لهم. صعدوا إلى مسافة 16000 قدم ومسحوا الأفق الجوية. وكان لا يوجد شيء. نظر رويس جيداً في جميع الاتجاهات للتأكد من عدم وجود أحد. لا يوجد شيء حتى الآن. بدأ يتساءل عما إذا كان اتصال الرادار عبارة عن إشارة إيجابية خاطئة. ألقى نظرة إلى أعلى مرة أخرى ورصد آثار النفاثات الدخانية للمقاتلات النفاثة. وجد سبعة طائرات نفاثة منهم. ارتفع مستوى الأدرينالين. لديه ثم ازدادت نبضات قلبه عندما رأى أشعة ضوء الشمس تتلألأ على جانبي سبعة مقاتلات فضية لامعة سوفيتية من طراز ميغ-15. كانت تحلق مرتفعة فوق نطاق رويس عند حوالي مسافة 35000 قدم.

اضطر رويس الالتزام بالهدوء. كان يعلم أن الكوريين الشماليين لا يمتلكون سوى طائرات سوفيتية حربية مروحية قديمة في الحرب العالمية الأولى. ولم يكن لديهم مقاتلات نفاثة. لقد حاول السوفييتيين أن يخدعوا قوات حلف الناتو عن طريق رسم شارات الصين أو كورية الشمالية على جسم الطائرة من طراز ميغ، وتنكر الطيارون من خلال إجبارهم على ارتداء زي رسمي مزيف. ولكن الحيلة لم تنجح. لم يكن لدى حلف الناتو أدنى شك فيما يتعلق بمن كان يقود تلك الطائرات، وكان رويس على يقين أيضاً من أن الطيارين السوفيتين من ذوي الخبرة. هم من يخلقون بالسبع مقاتلات من طراز ميغ-15.

قال رويس: «كنت أعلم أن مقاتلات ميغ-15 تعتبر من أسرع وأكثر الطائرات قدرة على المناورة من مقاتلات البانثر التي لدينا.» «كنت أمل حقاً في أن نستطيع إخافتهم لأنني لم أكن أعتقد أننا سننجزو من معركة قتالية تجرى وجهًا لوجه.»

صدرت أصوات وشوشة من الجهاز اللاسلكي الخاص برويس مرة أخرى. سمع قائد رحلته، إل تي إيلوود، يتصل بأورسكاني ويبلغ عن وجود ضوء تحذيري بمضخة الوقود لديه.

أعطى مشغل الجهاز اللاسلكي على حاملة الطائرات في مركز معلومات القتال (س أس) سلم إيلوود القيادة إلى رويس ونزل مرة أخرى خلال الغطاء السحابي. اعترف رويس بأن ما يحدث صحيحًا تمامًا. رأى الخطوط العريضة لمقاتلة بانثر أخرى، كما لو كانت تهبط وتتبع إيلوود نزولاً. كان يعلم أن الملازم أول ميدلتون، وهو مساعد القائد إيلوود، كان مضطراً للبقاء مع رئيسه والعودة مرة أخرى أيضاً إلى حاملة الطائرات.

وقال رويس: «شعرت بأن قلبي يرفرف» «لقد أدركت فجأة أنه إذا اشتدت الأمور سوءاً، فإن الاحتمالات قد تؤدي إلى سقوط عدد مقاتلتين من أصل أربعة مقاتلات قبالة سبعة مقاتلات ليكون المتبقي من المقاتلات اثنين فقط مقابل سبعة».

نظر رويس على يمينه. أشار له المساعد من كابينة قيادة بانثر أخرى وهو الملازم أول رولاند بإشارة الموافقة. نظر رويس إلى أعلى بينما بدت صيحات طائرات الميج السبع في سماء المنطقة وقد غيرت الاتجاه للعودة نحو فلاديفوستوك. تنفس رويس تنهيدة الارتياح. ربما رجع السوفييتيون إلى الوطن.

كانت طائرات ميج قد اقتربت مسافة 45 ميلاً من أورسكاني، داخل حدود منطقة خطيرة قبل أن يتعدوا. صعد رويس ورولاندي إلى مسافة تصل إلى 26000 قدم لتعقب السوفييتيين وتحذيرهم للابتعاد رغبةً في عدم تحمل أي مخاطر. لقد ابتعدوا لمسافة قصيرة قبل أن تُغير طائرات ميج الاتجاه فجأة.

قال رويس: «لقد رأيت الشعلات الخاصة بهم تشتعل بينما كانت طائرات الميج السبع تتجه فجأة نحو أورسكاني». «لقد اقتحموا تشكيلين يتكون كل تشكيل منهما من ثلاث وأربع طائرات وهبطوا باتجاه حاملة الطائرات. اختفت مسارات دخان الطائرات الخاصة بهم حينما مروا عبر الغطاء السحابي وفقدنا الاتصال بهم. اتصلت عبر الجهاز اللاسلكي ب أورسكاني

وأبلغت عن حدوث «انقطاع للاتصال» بهم لتحذيرهم. استجابوا للنداء قائلين إن الإشارة الكاذبة لم تعد مرئية على الرادار».

اتجه رويس نحو آخر موقع معروف من طائرات ميغ لأنه كان قلقاً من احتمال مهاجمتهم حاملة الطائرات. اندفعت بعد ثوانٍ أربعة من طائرات الميغ السوفيتية إلى أعلى عبر السحب وبدأت في إطلاق النار على رويس ورولاندر. ومضت المدافع الخاصة بهم باللون البرتقالي بينما انطلقت طلقات نارية عيار 23 و37 ملم تجاه الطائرات بانثر. وإن فطرة رويس هي التي دفعته على التراجع لتجنب إطلاق النار. ثم احمر خديه غضباً. ركز رويس بعينه على مقدمة الطائرة ميغ وهبط. ضغط على مسدسه وأطلق سلسلة من طلقات النار. أُطلقت مجموعة طلقات نارية من عيار 20 ملم من مدفعه وقصفت هيكل الطائرة من طراز ميغ.

وقال رويس: «إن قائد الطائرة ميغ كان يتحرك بشكل سريع يميناً ويساراً لتجنب نيران مدفعي، ولكن كان لا يتحرك في الوقت المناسب». «لقد سقط الرجل من التشكيل خلف الدخان الأسود ورذاذ أجزاء الطائرة».

رأى مساعد رويس انفصال مقدمة الطائرة ميغ وتبعه إلى أسفل على مسافة 8000 قدم للتأكد من أنه لم يصطدم بحاملة الطائرات. حاول رولاندر إطلاق نيران أسلحته على الطائرة ميغ للقضاء عليه، ولكن تعطل مسدسه. توقف في النهاية وصعد إلى أعلى للانضمام إلى رويس. أرادت الثلاثة طائرات ميغ المتبقية في التشكيل المكون من أربعة طائرات الانتقام منهم. وأشاروا تجاه رويس وأطلقوا عليه مزيداً من نيران المدفع. سمع رويس دوي عشرات الطلقات النارية في الهيكل المعدن للطائرة بانثر. شعر رويس للحظة عابرة بموجة من الرعب في صدره. لم يرجع رولاندر بعد. وكان رويس بمفرده والآن يواجه ثلاث طائرات ذات قدرة فائقة. كانوا يتسارعون تجاهه بالأسلحة المتوهجة وتساءل رويس عما إذا كانت معركة الأولى ستكون هي نفسها الأخيرة.

أخذ رويس نفساً عميقاً وتذكر تدريبه الذي كان يؤديه في الماضي. كان مدرب إطلاق الغازات الطائرة القديم يشك في أنه قد علم رويس بعض الحيل. سمح رويس لبعض الذكريات بالتأثير عليه وهو ينطلق ثم انعطف سريعاً ثم هبط. وعندما ظن فقط أنه قد نجا من هذا اليوم، اقتحمت طائرات الميج الثلاثة من طلعة جوية أخرى السحب للانضمام إلى كتائبهم.

قال رويس: «تمكنت طائرة من طراز ميج من الوصول إلى مكان خلفي مباشرة». «لقد استخدمت خدعة كنت قد تعلمتها حتى أجعله يتخطى موقعي. ثم صنعت حلقة دائرية ووصلت خلفه مباشرة. توجهت نحوه مباشرة وأطلقت عليه النار».

انفجرت طلقات خارقة للدروع شديدة الانفجار من الطائرة بانثر في هيكل الطائرة اللامع من طراز ميج. تحطمت الطائرة. وقد طارت أجزاء من الطائرة في الهواء مما جعل رويس يتحرك بسرعة لتفادي الحطام. وباستخدام عدد قليل من الحيل التي تعلمها من قبل، اصطف بمحاذاة طائرة ميج أخرى وأطلق النار. تحطمت الطائرة السوفيتية فيما بدا أن الطلقات أصابت الهدف، لكن رويس لم يتبعها للتحقق من ذلك. لقد كان مشغولاً للغاية بمحاولة التخلص من الطائرات السوفيتية الموجودة خلفه مباشرة. اخترقت ذخيرة التتبع الصفراء من نيران المدفعية كابينة قيادة طائرة رويس أثناء قيامه بأداء مناورات شديدة التقلب لتفادي الطلقات. سمع عدة طلقات مع دوي بسيط. كان لويس يجلس أنفاسه و ينتظر أن تنفجر طائرته وتتحول إلى كرة نار.

وعندما لم تنفجر، ذهب رويس وراء طائرة ميج أخرى وقصفها بطلقات مدفعية من عيار 20 ملم. توقفت الطائرة ميج وسط سيل من الدخان. ثم سمع عدة طلقات أخرى تصطدم بجانب طائرته. شعر بهزة شديدة في الطائرة بانثر وعرف على الفور أنه فقد معظم السيطرة على الدفة والجنيح. كانت الروافع فقط هي التي لا تزال تعمل بشكل طبيعي. ثم أضاءت إشارة ضوء الوقود التي تشير إلى انخفاض الوقود لديه.

قال رويس: «لم يكن لدي أي خيار في هذه المرحلة» لم يتمكن رولاند من إيجاد مرة أخرى بسبب الغطاء السحابي غير المنتظم وقد تعرضت لأضرار بالغة. اضطرت إلى التوقف والعودة إلى أورسكاني.

ومع اختراق أزيز طلقات نار عيار 37 ملم للمظلة، انعطف رويس بطائرته المتأثرة بالطلقات النارية باتجاه الغطاء السحابي الركامي المظلم. هرع رويس لمسافة تقرب من 12000 قدم وناضل للحفاظ على طائرته تتجه نحو أرض الوطن بسلامة. اخترق السحاب وبحث عن حاملة الطائرات. ولم يجد شيء. لم ير سوى المحيط الفارغ. بدأ يتساءل عما إذا كان سيصطدم بالمياه الباردة ويغرق في بحر اليابان قبل أن يتمكنوا من إنقاذه. لقد تخلص من هذه الفكرة ونظر إلى الأسفل.

ورأى تشكيل السفن الحربية الأمريكية وهبط إلى مسافة 5000 قدم. لم تتعرف بعض السفن في البداية على طائرته التي تعرضت إلى أضرار بالغة. وبدؤوا بإطلاق النار عليه. ضحك رويس بسخرية على هذه المفارقة. توقفوا في النهاية عن إطلاق النار عندما أدركوا أنه ليس قائدًا لطائرة من طراز ميج.

ضغط رويس على الجهاز اللاسلكي الخاص به وأبلغ مركز معلومات القتال الخاص ب أورشكاني عن حالته. أبلغهم أن طائرته بالكاد يمكن التحكم بها فوق مسافة 170 عقدة، وقال انه لا يعتقد مع وجود نظام التحكم التالف هذا يمكن أن يصطف بشكل صحيح مع حاملة الطائرات من أجل الهبوط. وبعد ذلك كان يخلق على مستوى منخفض للغاية من أجل الخروج. وكان أي هبوط على حاملة طائرات في هذا الوقت هو الأمر الشاق. وإذا لم يصطف بشكل صحيح فقد يموت. وإذا أتيت بشكل سريع أو بطيء جدًا، فقد تموت. أو من الممكن أن يموت بسهولة فإن الهبوط بالطائرة التالفة عملية صعبة لا يمكن السيطرة عليها. فأنت تفتقر إلى القدرة على القيام بأي تعديلات صغيرة لأن سطح السفينة يهتز ويتمايل لأعلى ولأسفل في البحر المضطرب. ولحسن الحظ، قام الكابتن على متن الطائرة أورشكاني بتصحيح المسار المطلوب عن طريق تحريك سفينته في الموضع المناسب وإجراء التعديل المطلوب حتى يسمح لرويس بالهبوط.

قال رويس: «أوشكت أن تصطدم الطائرة بانثر الخاصة بي بسطح السفينة وانزلت من جانب إلى آخر عندما ارتطمت بالخطاف الخلفي للطائرة ولكنهم تشابكوا معًا». لقد خرجت من كابينة القيادة وشكرت الله أن هؤلاء الطيارين السوفيتيين لم يكونوا أفضل الطيارين في إطلاق النار. وما زلت لا أعرف كيف استطعت أن أعيد الطائرة قطعة واحدة.»

لم يعيد رويس الطائرة في حالة جيدة. وضع طاقم السفينة في اليوم التالي حلقة دائرية حول جميع الثقوب على هيكل طائرة رويس. كانت بعض الطلقات من عيار 23 ملم، والبعض الآخر بنيران مدفع عيار 30 ملم، وكانت هناك فتحات أخرى من الأجزاء التي كسرت نتيجة الانطلاق وفتحت المعدن. صعد رويس على أحد أجنحة الطائرة حينما التقط شخص ما صورة له (الشكل 2.4).

قال رويس: «لقد أحصوا عدد الثقوب وكانت 263 ثقبًا في طائرتي». «إنها معجزة أن تظل الطائرة متماسكة لفترة كافية للعودة إلى أورسكاني.»

أبلغ اللواء بحري روبرت بريسو في وقت لاحق رويس بأنه قد أسقط على الأقل ثلاثة من طائرات الميج، ولكنه كان حريصًا في أن لا يخبر أحد عن المواجهة. وظلت تفاصيل معركة رويس التي استمرت 35 دقيقة مع سبع طائرات سوفيتية من طراز ميج سرية للغاية لمدة 50 عامًا. وعندما كشفت روسيا في النهاية عن الحادث، أبلغوا عن أسماء طيارين الطائرات الأربعة المفقودين من طراز ميج.

قال رويس: «إنني أشعر بالضيق تجاه أولئك الطيارين الذين أسقطتهم». «لقد كانوا مجرد طيارين يؤدون عملهم، مثلهم مثلي تمامًا. ولكن أنا سعيد للغاية لأنني نجوت في ذلك اليوم. وإذا لم أتذكر ما تعلمته من هذه التجربة، فلن أتذكره أبدًا. وإن نصيحتي للقادة، وإلى أي شخص آخري عليك أن تكون متواضعًا وقابلًا للتعلم. أنت لا تعرف مطلقًا عما إذا كان من الممكن أن تنقذ حياتك في يوم ما.»

فعندما زرت رويس في منزله في الوادي في مدينة إسكونديدو بولاية كاليفورنيا، قابلني عند الباب بابتسامة ومشروب. وسألني عما إذا كنت أرغب في أن أتناول معه مشروب. قلت له أنني سأستمتع بأي شيء تشربه.



الشكل 2.4 صورة الكابتن رويس وويليامز.

المصدر: التقطت الصورة على سبيل المجاملة للكابتن رويس وويليامز.

قال لي، «حسنًا، اعتدت أن أشرب الويسكي حتى أخبرني الرئيس أيزنهاور أن لديه مشروبًا جيدًا ولا بد أن أفكر في احتسائه. لطالما حاولت أن أكون متواضعًا وقابلًا للتعلم، ولذلك استطعت أن أكون كذلك.»

واليوم على الرغم من أن رويس وويليامز يبلغ من العمر 92 عامًا إلا إنه مازال نشيطًا، وهو واحدًا من ضمن 200 عضو فقط ينتمون إلى نادي النخبة وهم من أرقى الطيارين في التاريخ

ويُطلق عليهم النسور الذهبية. «يتولى المصور وكاتب السيناريو س ج ماتشادو دورًا رائدًا لمشروع توثيق قصة رويس في فيلم قصير بعنوان البطل المنسي في الحرب المنسية.

يرجى زيارة www.love.amazinglyproductions.com/sd-ride-for-vets.html للاطلاع على المزيد من المعلومات والتحديثات، أو لتقديم الدعم.

حب فيلوتيا (حب الذات)

توضح قصة الكابتن ويليامز السر الأول للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي للنجاح: عليك أن تحب نفسك حتى تنجح بأن تكون متواضعًا وتكون قابلاً للتعلم.

الكلمة اليونانية للنجاح هي كلمة euodoo، التي تنطق بـ«يو دو»، والتي تبدو أنها كلمة مناسبة. تعني كلمة «يو دو» في أنقى معانيها «أن يكون لديك رحلة ناجحة». من الكلمات المتشابهة لكلمة يو دو هي الكلمة اليونانية sozo، «سوزو» والتي تترجم إلى «الحفظ، وتحقيق الهدف، والحماية، والشفاء، والمحافظة، وإنجاز العمل بشكل جيد، وإتمامه على أكمل وجه».

ذكرنا في فصل سابق كلمة يونانية أخرى وهي أريت، وهي كلمة قريبة من كلمة يو دو. يتطلب ترجمة كلمة أريت إلى الإنجليزية بعض الإبداع. بعض المترجمين يُترجمونها على أنها «التفوق»، بينما يقول آخرون إنها تعني «الجودة». بينما يعتقد البعض أنها تعني «الفضيلة». ويُعد المرجع الأكثر شيوعًا، والمرجع الأكثر صلة بموضوع مناقشتنا، هو «أن تصبح أفضل شخصًا يمكن أن تكون عليه».

استخدم الإغريق في الملحمة الشعرية الإلياذة كلمة أريت لوصف المحاربين الشجعان الذين يجسدون أفضل المهارات البدنية والثبات في ساحة المعركة. أحب القدماء قصص الأبطال مثل قصة البطل هيكتور وأخيل وأخبروا وقصوا قصصهم مرارًا وتكرارًا. كرم اليونانيون نماذج هذه القصص التي تدل على الإنسانية والشجاعة والتي جلبها هؤلاء الأبطال لمواجهة كل الصعاب، ومجابهة مجتمع قبلي يتسم بالوحشية.

لقد أعطانا الإغريق أيضاً قصة الملك أوديسيوس في الأوديسة، حيث استُخدمت كلمة أريت لتوضيح تجسيد صفات البراعة والدهاء والشجاعة. تصور لنا السيدة بينيلوب زوجة الملك أوديسيوس الجانب الأثوي من كلمة أريت، عندما توضح لنا أنه حتى حينما تحل بها كارثة، أو اضطراب، أو حزن، فلا يزال بإمكاننا أن نرفع رؤوسنا ونظهر حالة التميز وقوة الشخصية.

عاش الفيلسوف سقراط الأثيني في القرن الخامس قبل الميلاد وظل نموذجاً ساطعاً لشخص ناضل من أجل تحقيق أعلى درجة من التميز الفكري والأخلاقي.

ماذا يمكننا أن نتعلم من هذه النماذج التي وضعها كل من سقراط، أوديسيوس، بينيلوب، هيكتور، وأخيل؟ ينبغي علينا كقادة أن نسعى إلى تحقيق معنى الأريت في جميع مساعينا وتشجيع فرقنا على فعل الشيء نفسه. يمكننا من خلال تحقيق ذلك أن نصبح أفضل القادة على الإطلاق، وكما يمكننا أيضاً أن نصبح أمثلة مبهرة كي يتبعها الآخرون.

يجب علينا قبل أن يؤمن بنا الآخرون ومن ثم متابعتنا، أن نتعلم أولاً أن نحب أنفسنا عن طريق غرس معنى الأريت في النفس لدينا. وصف اليونانيين حب النفس بكلمة فيلوتيا. قسموا هذا النوع من الحب إلى فئتين: الأناية والإيثارية. يصف النوع السابق (الأناية) نوع نرجسي غير صحي من حب الذات. أما هذا النوع الأخير (الإيثارية) يجسد حب الفيلوتيا وهي تعكس معنى الأريت.

اعتقد الإغريق أن قدرتنا على حب أنفسنا تقيد قدرتنا على حب الآخرين. وقد اعتقدوا أنه يستحيل التعبير عن الحب والعطف على الآخرين إذا كنت لا تحب نفسك أولاً.

وأن الطريقة الوحيدة التي يمكن أن نحب بها أنفسنا حقاً هي أن تكون شخصاً متواضعاً وقابلاً للتعلم بما يكفي للتعلم وممارسة منهج الأريت. إذا لم نكن أشخاص متواضعة، إذن فنحن بدلاً من ذلك متكبرون ومتغطرسون ومغرورون. إذا كنا أيًا من هؤلاء الأشخاص، فكيف يمكننا أن نحب أنفسنا؟ وإذا كنا شخصيات غير قابلة للتعلم، فلن نتعلم أبداً كيف نكون شخصيات متواضعة.

فيلوتيا هي الشخصية العاطفية، والغريزية، والمنطقية كلهم مجتمعين في شخصية واحدة. يتطلب حب أنفسنا أن نتعرف على أنفسنا أولاً. يجب أن نفتح قلوبنا وعقولنا ونتخلص من مخاوفنا لتبني منهج الفيلوتيا في حياتنا. أشرت في بداية هذا الكتاب إلى عملية القيادة باعتبارها «مهمة داخلية». هذا هو منهج الفيلوتيا. لا نستطيع أن نقود أحداً إذا لم نتمكن من قيادة أنفسنا. ولا يمكننا قيادة أنفسنا إذا لم نتعلم أن نحب أنفسنا.

يقصد بحب فيلوتيا أن نضع غرورنا بعيداً، وأن نكون صادقين مع أنفسنا، وأن نقوم على رعاية أنفسنا بشكل أفضل حتى نتمكن من أن نكون قادة أفضل يحاكيهم الآخرون. سوف يلاحظ فريقك كل ما تقوم به وكيف تقود في كل يوم وكل ساعة وكل دقيقة. إذا وضعت نموذجاً رائعاً يحتذى به، سيكون لديك فريقاً رائعاً. أما إذا لم تضع هذا النموذج، فلن يكون لديك فريق على الإطلاق.

قال أرسطو ذات مرة: «نحن خلاصة ما نقوم به مراراً وتكراراً. إذن فإن التميز عادة وليس فعلاً» ما هي عاداتك اليومية؟ هل لديك عادات صحية أم غير صحية؟ هل تدفعك هذه العادات نحو حب حياتك وهدفها أو تهوي بك نحو الهلاك؟ إذا كانت تدفعك نحو الأخير (الهلاك)، فسوف يحاكيك فريقك فيما تفعله ويتبعك إلى هناك.

أطلق بعض المؤرخين على الفيلسوف موسونيوس روفوس بأنه «سقراط روما». لقد كان فيلسوفاً رواقياً شهيراً، علم أتباعه كيفية تكوين عادات جيدة. كان يعتقد أنه لا يمكن للمرء أن يدرس فقط حالة الانضباط مثل الأخلاقيات، ولكن بدلاً من أن يدرسها يجب أن يعيش تفاصيلها كل يوم. وفي الواقع، فإن الكلمة القديمة لمصطلح الأخلاقيات هي مرادفة لكلمة العادات. اعتقد روفوس أنه لا يمكنك الاعتماد فقط على الأحاسيس، لأنها يمكن أن تكون أحاسيس خاطئة. ونصح روفوس بمتابعة التقدم المحرز نحو عادات يومية أفضل من خلال تدوينها في المجالات. قد ترغب في تحقيق حسن الخلق (أريت) في القيادة، لكن إذا لم تتابع رحلتك بشكل يومي، فكيف إذن ستعرف إذا كنت تحرز أي تقدم؟

الرئيس التنفيذي للإيودامونيا

من وجهة نظري، إن الكلمة التي يجب على جميع القادة حفظها هي كلمة eudaimonia إيودامونيا (حالة من السعادة والصحة والنجاح)، والتي استخدمها اليونانيون القدماء للإشارة إلى حالة من السعادة والصحة والنجاح. كما يجب أيضاً أن يكون لديهم «روح ساكنة» جيدة والتي يمكننا اكتسابها من خلال ممارسة حالة الأريت. أعتقد أن الوظيفة الحقيقية لكل قائد هي ليست فقط ضمان وجود شركة تعمل بشكل صحيح، كما هو الحال مثل «آلة تعمل بشكل جيد»، أو فقط لضمان منظمة ربحية ((Earnings before interest, tax, depreciation and amortization) (EBITDA)) بهامش ربح إبتيدا ذات الأسهام والقيمة العالية. هو عبارة عن تجسيد لمنهج الفيلوتيا بالسعي نحو تحقيق حالة من الأريت (حب الذات) وخلق جو من الإيودامونيا (حالة من السعادة والصحة والنجاح).

ينبغي أن يكون المدير التنفيذي لأي شركة هو المسؤول الرئيسي عن الإيودامونيا. نعيش في عالم متقلب. يحكم معظم الناس على القادة استناداً إلى القيم المنطقية. ومعدل النمو الفصلي، وتقييمات فيلوتيا مقابل تقييمات إبتيدا، والأرباح، وحصص السوق، وتقليل التكاليف، وما إلى ذلك. يجرون العمليات الحسابية ويعتمدون في تكوين الآراء على مجموعة من الأرقام والإحصائيات والنسب المئوية. يحكمون على الكتاب من خلال عنوانه.

هل تشتري أسهم الشركة على أساس مجموعة من الأرقام فقط، أم عن طريق «قراءة الكتاب» لترى ما بداخله؟ فهل يهتم قادة الشركة بالأشخاص أكثر من اهتمامهم بالأرباح؟ هل تسعى الشركة جاهدة لخلق جو من الإيودامونيا (التقدم أو الازدهار والرفاهية)؟ هل تجتذب الشركة أفضل المواهب من خلال بناء سمعة من الإنصاف، وبناء الثقة، والتأمل الواعي والاستقلال الذاتي ومساعي الإيثار ووضع الأهمية «للعائلات أولاً» والنجاح في جميع جوانب الحياة؟

إذا لم يقوموا ببناء هذه الأمور، كيف يمكن أن يؤثر ذلك على أدائهم على المدى الطويل؟

لا تحب جريدة وول ستريت كلمة الإيودامونيا. إنهم في أحسن الأحوال لا يبالون بمعنى الكلمة. إن العمال عبید، أليس كذلك؟ إن العمال مجرد وسيلة لتحقيق غاية، وهي رفع قيمة الأسهم. إذا كان الموظفون لا يحبون مكان عملهم، فيمكنهم تقديم استقالتهم. فإذا أراد مدير تنفيذي أن يكتب شيئاً شخصياً لأي غرض مهما كان، فليفعل ذلك، ولكن عليه أن ينسى القيام بذلك من دفتر شيكات الشركة.

من الواضح أن المستثمرين الذين يقومون بمثل هذه المواقف لم ينفذوا واجباتهم. إنهم لم يكتشفوا بعد أن أصحاب رؤوس الأموال الواعين يقودون شركات ذات حجم أكثر ربحية في وول ستريت. ينبغي أن يعمل سياسة البورصة على تشجيع هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين يعيشون وفق تعريف إيودامونيا.

تعلمنا في مقدمة هذا الكتاب أن معظم العمال يغادرون مكاتبهم ويحاولون فقط إثارة حالة من الفوضى كل يوم في المكتب. أذكر أن تقرير حالة العمل الأمريكية الصادر عن مؤسسة جالوب قرر أن 20 بالمائة من المشاركين قد تم فصلهم عن العمل بشكل فعلي. يكره هؤلاء الموظفون وظائفهم، ويشكون باستمرار من عملهم، ويفعلون ما في وسعهم حتى لا يتم فصلهم من عملهم، ويتصفحون الإنترنت في كثير من الأحيان بحثاً عن وظيفة أخرى يكرهونها. ويوجد 47 في المئة من العمال الآخرين معظمهم قد تم فصلهم من وظائفهم. إنهم يقدمون تقاريرهم إلى العمل، ولكن أداء جهودهم اليومية دون المستوى. لا يحفزهم نشاط مديرهم. لا ينجح القادة الذين يقدمون وجبات غداء مجانية، وغرف للقبولة، وجلسات تدليك، وفوائد أخرى في جذب هؤلاء العمال إلى العمل.

إن الآثار والنتائج بعيدة المدى. تبلغ الأزمة التي يتعرض لها الاقتصاد العالمي كما ذكر سابقاً حوالي تريليون دولار سنوياً. إذا كانت هذه الأزمة لا تبشر بالحاجة إلى وجود طريقة قيادة أفضل، فما الحل؟

وقد نقيس إنجازاتنا اليومية في القيادة على حسب معلومات التي ترد في الرسوم البيانية، والمخططات، والأرقام، الإحصائيات، والأوسمة، والربح. فربما تشير أسهم هذه البيانات إلى الارتفاع معظم الوقت، لكن في بعض الأحيان يكون نجاحنا بدون جدوى. وربما إذا كنا صادقين مع أنفسنا فمن الممكن أن نكون أحد الشخصيات التي تدرج ضمن الـ 67 بالمائة الذين لا ينخرطون بشكل كامل في العمل أو الشخصيات التي ليست متحمسة أو ملهمة. قد نظهر احتياجنا إلى العمل فقط لكسب الرزق وحتى نتمكن من الاستمتاع بالحياة خارج المكتب. نريد أن نكون واحدًا من ضمن هؤلاء الموظفين الذين يمثلون 33 بالمائة والمشاركين بشكل كامل في العمل، أو حتى جزء من الخمسة في المائة الأولى الملهمين والمتحمسين، والراضين عن مهنتنا.

لسنا متأكدين من طريقة الوصول إلى هناك.

من هنا يبدأ الحصول على المال

عندما كانت دوروثي في عالمها الممل والاعتيادي في المنزل، لم تكن تقدر حقًا ما كانت تمتلك. لم تكن دوروثي ممتنة قدر الإمكان لأنها كانت لا تحب نفسها دون قيد أو شرط. ثم اجتاحتها إعصار جعلها تهبط في أرض أوز. في البداية رأت ذلك بمثابة مغادرة من عالمها الممل إلى المغامرة. التقت بأصدقاء جدد هناك واستكشفت عالمًا جديدًا مثيرًا للاهتمام، وانغمست في مهمة ذات شأن. ثم حدثت لها أشياء مخيفة وغريبة. أصبحت العرافة شخصية شريرة، وقعت دوروثي في صراع مع العرافة، وساعد الساحر أصدقاء دوروثي في الحصول على مجموعة من الأشياء الرائعة التي لديهم بالفعل، وكان على دوروثي في النهاية أن تتناول بعض من فطيرة التواضع. كما كان عليها أن تعترف بأن أفكارها الكئيبة السابقة عن المنزل كانت بلا أساس. لم تتعلم دوروثي أن تكون متواضعة وقابلة للتعلم من قبل هؤلاء الأشخاص في عالمها الاعتيادي. كما أنها أيضًا لم تحب نفسها بما يكفي حتى تحب حياتها. وأخيرًا، عبرت دوروثي عن استيائها حينها اكتشفت أنه «لا يوجد مكان في الكون مثل المنزل الذي تعيش فيه».

بدأ الكثير منا سواء كان حديث التخرج في الكلية أو الجيش أو أي شيء آخر، رحلته في مسارات حياتنا المهنية المليئة «بالطاقة والحيوية» كما يقولون. نحن عازمون على تغيير العالم. اكتشف الكثير منا بعد عقود أنه لا مكان مثل الوطن. وجدنا على طول مسار رحلتنا الخاصة إكسبير الحياة وقررنا العودة إلى الوطن لتقديم ما تعلمناه للآخرين. إذن فما هو السر الذي اكتشفناه على طريقنا؟ تعلمنا أن عملية القيادة هي الحب.

في الحقيقة، هناك سبعة أشكال من الحب. يجب علينا حتى ندمج جميع الأشكال السبعة في حياتنا ومهنتنا، وأيضاً لتبني الأسرار السبعة لقيادة الخلايا العصبية أن نبدأ بالنموذج الأول. ينبغي أن نتعلم كيف نحب أنفسنا دون قيد أو شرط. ومن أجل القيام بذلك، يجب علينا تمثيل رحلة البطل.

تبنى المؤلف جوزيف كامبل هذا الشكل القديم من رواية القصص، والذي دعم التفاعل البشري منذ فجر الخليقة، وسلمه إلى العالم كنوع من الرسائل - وهو عبارة عن نمط نعتف به جميعاً ونحاول محاكاته في رحلات حياتنا الخاصة. فمن خلال تطبيق نموذج (Hero Journey) رحلة البطل، الذي شهدناه في كل كتاب نقرأه أو أي فيلم نشاهده تقريباً، نبدأ ببطل موجود في حياة متواضعة «طبيعية» عادية.

ومن أجل تحقيق الغرض من رحلتنا، من أين نبدأ وإلى أين نريد أن نكون، يجب أن نضع أنفسنا في دور البطل. والآن نقف على حافة المحيطات الكبيرة. لا نستطيع رؤية الجانب الآخر من المحيط، ولكننا نعرف جيداً أن الشاطئ الذي نقف عليه اليوم ليس هو المكان الذي نتمنى الوصول إليه. يناضل شيء ما نحمله في قلوبنا ويهمس في آذاننا ويدفعنا أقرب إلى حافة المحيط. قد نكون خائفين. وقد نكون تعبنا من الكم الهائل من كفاحنا اليومي. ربما وجدنا هذه الراحة في المكان المألوف لنا، مثل التي شعرنا بها في فترة الطفولة المفضلة لدينا أو عند ارتداء تلك الجينز الباهت المريح الذي نعتز به. ينبغي أن نكون على استعداد للخروج من مناطق الراحة الخاصة بنا، وإيجاد الشجاعة اللازمة للصعود على متن سفينة الأحلام والإبحار إلى أرض جديدة.

يصف كامبل القوة الدافعة للشروع في تطبيق رحلة البطل كأنها عمل وجداني ينبع من داخل الشخص نفسه مثل حالة ثيسيوس Theseus عندما سمع عن مينوتور Minotaur، أو أوديسيوس الذي أهلكه عميل حقود أو «مجرد خطأ» عندما يتعثر بطل رحلتنا في حدث ما أو شخص ما يدفعه نحو الحافة. في هذه الحالة، مثل حالة البطل في قصتنا يجب أن نحكي حالة ثيسيوس وأن نكون مستعدين أن نخوض مغامرتنا بإرادتنا الحرة. يجب أن نضع حالة الخوف والكبرياء والكسل والراحة وأخذ المشورة من الأصدقاء أو أحبائهم من ذوي النوايا الحسنة جانباً وأن نغامر في الخروج من عالمنا المريح. يجب أن نتعلم أن البطل هو أي شخص نجا من الألم وتغلب على الصعوبات التي تعترض طريقه وحدث له تحول بسبب نضالاته هذه.

فإن البطل الحقيقي هو أي شخص على استعداد لتعلم كيف له أن يحب نفسه دون قيد أو شرط بكامل ميزاته وعيوبه.

يصف بوم فرانك في كتاب ساحر أوز العجيب دوروثي في عالمها الاعتيادي قبل أن يضرها الإعصار هي والكلب توتو بعيداً عن أرض أوز:

فعندما وقفت دوروثي في المدخل ونظرت حولها، لم تستطع رؤية أي شيء سوى المرعى المظلم الكبير في كل جانب. لم يتبق أي شجرة ولا بيت إثر اجتياح الإعصار نطاق واسع من البلد والذي وصل إلى عنان السماء وظهر في جميع الاتجاهات. وقد حولت الشمس الأرض المزروعة إلى كتلة من الدمار، إلى جانب وجود شقوق صغيرة تتخللها. حتى العشب لم يتبقى باللون الأخضر، لأن الشمس أحرقت القمم العالية حتى أصبحت بنفس اللون الرمادي الذي يمكن رؤيته في كل مكان. بمجرد أن طلي المنزل بالدهان، قرحت الشمس الطلاء وأزالته الأمطار، والآن أصبح المنزل مملاً ومظلماً مثله مثل كل شيء آخر في البلدة.

من الواضح أن دوروثي لم تكن سعيدة في منزلها المظلم، لكنها كانت مترددة في المغادرة لأنه بالرغم من كل شيء فإنه كان منزلها. في الحقيقة، لم يكن هو المنزل الممل أو الأرض المظلمة التي كرهتها دوروثي، بل كانت نظرتها إلى العالم الاعتيادي الذي خلقتة دوروثي في دماغها. في الحقيقة، لم تكن راضية عن نفسها.

وأخيراً، ضرب إعصار مظلم ومشؤوم منزلها في الهواء وألقاها باتجاه أرض أوز حتى تتمكن من بدء رحلة البطل الخاصة بها.

يوجد ثلاث مراحل في رحلة البطل: مرحلة المغادرة والنضال والعودة. ففي أثناء مرحلة المغادرة، يرفض بطلنا عادة أي نداء. فإنه من الطبيعي بالنسبة لنا أن نكون مترددين، أو التساؤل عما إذا كان الطريق الجديد مناسباً لنا أم لا، أو أن نتساءل عما إذا كان يجب علينا تحمل أي مخاطر على الإطلاق. فإذا كان جهدنا أو رغبتنا في خوض الطريق غير مرتفعة بما يكفي أيضاً للتغلب على خوفنا أو لتحفيزنا على القيام بشيء لتحقيق الحياة التي كنا نطمح فيها دائماً، أو أن نصبح القائد الذي كان من المفترض أننا نريده، ولإيجاد الهدف الحقيقي لحياتنا، فقد لا يكون هذا الكتاب مناسباً لنا - أو على الأقل لن يكون مناسباً لك حتى الآن. ومع ذلك، فإذا كانت رغبتنا عالية بما فيه الكفاية، إذن فقد حان الوقت لبدء رحلتنا.

فإننا عندما نستجمع حالة الشجاعة لدينا للخروج من منطقة الراحة الخاصة بنا ونبدأ حالة التغيير من الداخل، يمكننا أخيراً بدء رحلتنا.

وأثناء قيامنا بتأريتنا والعمل على تغيير سلوكياتنا وقدرتنا على تحسين مواقفنا وعلاقاتنا، سنكون في مرحلة النضال في رحلتنا. لن يكون ذلك الأمر سهلاً ولكنه سيكون أمراً مفيداً وملهماً وسيعمل على إعادة تأهيلك وأيضاً هو أمراً ممتعاً ومرضيًا بالنسبة لك. سوف نتعلم أشياء عن أنفسنا لم نكن نعرفها قط، وننجز أشياء لم نعتقد يوماً ما أنها يمكن إنجازها. سنرى حدوث تغييرات هائلة، كذلك ونلمس حدوث بعض التغييرات غير الملحوظة، وأيضاً بعض

التغييرات المدهشة، كل هذه الأمور ضرورية جداً. سنصبح أشخاصاً أكثر سلامة من الناحية العاطفية والمهنية، وسنكون مستعدين للعودة في أي وقت.

يمكننا العودة في المرحلة الأخيرة من رحلتنا بـ«الإكسبير السحري» للحكمة والذي اكتشفناه خلال هذه المراحل ونقل تلك الهدية للآخرين - ربما نحملها إلى مرؤوسينا أو زملائنا أو حتى رئيسنا. سنكون ممتنين لظروفنا الحياتية، ومهنتنا، ومعدل دخلنا، ومسؤولياتنا، وتحدياتنا، وتجاه مرؤوسينا، وزملائنا، وفرصنا في الحياة، وحالة الثراء لدينا، وأصدقائنا، وفريقنا، وأحبائنا، والأهم من ذلك أننا سنكون راضيين عن أنفسنا. سنكون ممتنين كل يوم مُنحنا فيه شروق شمس يوم جديد على هذا الكوكب، لرحلتنا التي لا تنتهي أبداً.

وكما يقول إن البطل الحقيقي هو بطل المهام الفعلية، وليست الأمور المعتاد عملها.

الأوهام

ومن أجل مغادرة عالمنا الاعتيادي والعبور لبداية رحلة البطل، يمكنك الإبحار في الأجواء المضطربة المليئة بالتحديات والاختبارات التي يجب علينا أن نتصدى لها للوصول إلى الشاطئ الآخر، وأخيراً نعود حاملين الإكسبير الذي سيأخذنا إلى مستويات جديدة من النجاح، وينبغي أن نكون مستعدين للتخلي عن الأشياء التي تعلمنا أن نتمسك بها - وخاصة أوهامنا. الوهم الأول هو الهيمنة. حتى الأشخاص الأقوى منا يجب أن يكون «شجاعاً» بما يكفي للاعتراف بأننا نخشى فقدان حالة السيطرة. ولسنا بحاجة للخجل من أوهام السيطرة لدينا. في الواقع، الأوهام مجرد جزء من غرائز البقاء لدينا، كما أنها راسخة بشكل عميق في دماغنا الغريزي. نشعر جميعاً بالحاجة إلى السيطرة، ولكن بدرجات متفاوتة من أجل البقاء.

وعلى الرغم من أن البعض منا قد ينجح في وجود حالة من الفوضى، إلا أن حتى الأشخاص ذوي الحالة الأكثر فوضوية يجب أن يعترفوا أنهم يفضلون صياغة شكل من أشكال السيطرة خارج حالة الفوضى. نخشى جميعاً من فقدان الموافقة على شيء ما أو عدم الاعتراف

به أو الاضطرار من خوض معارك لم تكن السبب في إيجادها. وفي أغلب الأمور، فإننا نخشى الاستغناء عن شيء ما أو نميل إلى ترك الأشياء للصدفة والحظ. عندما نريد «أهداف معينة»، فإننا حقًا نريد هذه الأهداف بعينها وليست أي أوهام أخرى. نريد أن نتعامل مع النتائج لصالحنا، أو نعمل على صياغتها بشكل أفضل حتى تناسب المزايا المتصورة لنا. ما قد لا ندركه هو أن ما نريده ليس هو في الغالب ما نحتاجه وقد يكون ذلك هو ما يلحق الضرر بنا.

ويجب علينا على الرغم من صعوبة هذا الأمر أن نتعلم أن نترك الأمور تسير كيفما تكون دون أي تدخل من جانبنا. فكلما حاولنا فرض إرادتنا على الظروف والأشخاص الآخرين كلما ازداد تمرد الكون والآخرين ضدنا. فإن لكل فعل رد فعل، يساويه في الشدة، ويعاكسه في الاتجاه. هل نريد حقًا مواصلة مقاومة تيارات الحياة وأن نستنفد قوانا بالتجديف عكس التيار؟ هل من الممكن أن تؤدي رغبتنا في استخدام أنفسنا والسيطرة عليها وعلى الآخرين إلى تدمير أدائنا على في كل جوانب الحياة؟

في كثير من الأحيان تكون محاولة السيطرة على الأشخاص والأماكن والأشياء هي نفسها الطريق إلى الكوارث أكثر منها إلى السعادة.

فبدلاً من محاولة إخضاع كل نتيجة على حسب رغبتنا، هل يمكننا أن نكون مستعدين للتخلي عن أوهامنا وتجاهل مخاوفنا المتعلقة بالنتائج التي عادة ما نكون ضعفاء في السيطرة عليها؟ إن الاحتمالات المتوقعة هي، أننا سنشعر بالدهشة والسعادة وقت التخلي عن أوهامنا ومخاوفنا، أننا نتخلى عن الأوهام ونترك الأمور كما ينبغي أن تكون، أننا نكون سعداء أكثر بالنتائج. قد نرى أن «ما قدر له أن يكون» هو الذي يعجبنا أكثر بكثير من أي استنتاج متوقع لنا وأن خيالنا المحدود ربما كان من المحتمل تصور هذه النتائج.

عندما كان الفيلسوف أبيكتيتوس شاباً صغيراً، كان عبداً للأرستقراطيين الرومان. بينما كان في زمن عبودية، كان يمكن أن يتعرض للضرب أو القتل من قبل أصحابه الذين

يملكونه. بعد ذلك تخلص من قيوده وأصبح فيلسوفًا رواقياً. وعلى الرغم من أنه أصبح رجلاً حراً، فكان لا يزال يعيش على المحك. وبصفته فيلسوفًا، فإنه كان إذا احتك بالسلطة الرومانية الإمبراطورية بالطريقة الخاطئة فقد ينتهي به المطاف أن يوضع في السجن. وفي الواقع، تم نفيه لاحقاً بسبب آرائه.

تعامل أبيكتيتوس مع كل من هذه المواقف المليئة بالمخاطر من خلال التركيز على ما يمكن السيطرة عليه وكذلك ما لا يمكن. لقد نصح أبيكتيتوس بأننا لا يمكننا السيطرة إلا على معتقداتنا وأفكارنا ومواقفنا وأفعالنا. وأن أي شيء آخر، لا يمكن السيطرة عليه على الرغم من وجود رغباتنا الحسنة النية أو التأثير والتدخل المستمر من الآخرين.

من الواضح أن الجيش الأمريكي يفهم هذا المفهوم جيداً نظراً لأنه يدمج هذه الفكرة ضمن برنامج ماجستير الدورة التدريبية على مواجهة الطوارئ، والتي تم تصميمها لإعداد قادة الفصائل العسكرية والفرق. يتعلم الجنود سبب أهمية القدرة على الصمود في تحقيق النجاح والسعادة وأيضا العوامل التي تتنبأ بسهولة التكيف، بالإضافة إلى التركيز بشكل خاص على عملية التغيير. يتم تعليمهم أنه حتى في حالة وجود الظروف القاسية، قد لا يكون لديهم سيطرة على هذه الظروف، ولكن يكون لديهم قدرة السيطرة على أقوالهم وأفعالهم.

فإذا كنا أشخاصاً متواضعين وقابلين للتعلم، يمكننا أن نتعلم كيف نميز بشكل أفضل على الأمور التي نستطيع السيطرة عليها، ويجب أن نتحكم فيها ونترك أي توقعات بشأن الأمور التي لا نستطيع السيطرة عليها، وبمجرد أن نعرف إلى أي مدى يمكن أن تصل قدراتنا. حينها يمكننا أن نتعلم أن نحب أنفسنا دون قيد أو شرط.

متواضع وقابل للتعلم

بالرغم من أن جريج كيثلي كان طالباً متفوقاً إلا أنه قرر التطوع في القوات البحرية بعد تخرجه من المدرسة الثانوية. على مدى السنوات الـ 31 المقبلة، حفز القادة الملهمون والمؤثرون

جريج وساعده في الحصول على درجة الماجستير، وأصبح طيارًا رسميًا، قاد الطائرات المقاتلة من طراز F-14 و F/A-18، وتخرج من برنامج التدريب الشهير بالبحرية TOPGUN توب جن، وأصبح مدربًا للتكتيكات، وأكمل خمس عمليات نشر قوات قتالية، وقيادة أسطول مقاتلة الغارات، وقيادة جناح مقاتلة غارات بالساحل الغربي التابعة للقوات البحرية. حصل جريج على طول مسيرة حياته على إشارة نداء رمزها «تشارز» وتعني باللغة العربية «المطارد» ثم تقاعد بعد ذلك كقبطان.

عندما طُلب منه تحديد معنى القيادة، قال تشارز: «إنها عمل بسيطة ولكنها ليست بالهينة. ينبغي أن ينعم القادة بالقدرة على إلهام الآخرين والتأثير عليهم».

خلال سنواته القليلة الأولى في القوات البحرية، وبينما كان يعمل فنيًا في قسم الصيانة في «اللحام»، حفز شيف روكي تشارز وأثر عليه، وهو شخص فليبي تطوع في القوات البحرية من أجل الحصول على جنسيته الأمريكية.

لقد استثمر شيف روكي في شخصي وأخذ الوقت الكافي للتعرف على شخصيتي. شجعني روكي على البقاء في القوات البحرية. عندما سألته لماذا يهتم كثيرًا بالآخرين، قال: لي «أظهر لشخصًا ما أنك تهتم به وشاهد ماذا سيقدم لك.» اهتم روكي بالآخرين إلا أنه لم يدلهم. استخدم طريقة الحب القاسي في التعامل بدلًا من التدليل لدفعهم إلى ما وراء الحدود في المجال الذي فرضوه على أنفسهم».

بعد تخرج تشارز من جامعة سان دييغو كُلف بمهمته وقُبل في مدرسة الطيران البحرية. وخلال فترة الانتظار لمدة ستة أشهر للتدريب على الطيران أعلن لاختياره للمحطة الجوية البحرية في ميرامار في مدينة سان دييغو بولاية كاليفورنيا، وعمل مع القائد جون «بوغ» روش - وهو قائد أسطورة في مجتمع الطائرات المقاتلة.

«والشيء الذي أصبح واضحًا بالنسبة لي منذ أول يوم التقيت فيه ب بوغ هو عدد الأشخاص الذين انجذبوا إليه. كان يهتم بالجميع بمن فيهم شخصي، رغم أنني كنت حاملًا

للراية الخضراء وهذا الشخص الذي لم يذهب قط إلى مدرسة الطيران. لقد كان مثلاً للقائد الذي أهتم الآخرين وأثر فيهم».

لم يمض وقت طويل على بدء تشازر عملية التدريب على الطيران على متن طائرة ف-14، وقد فُقد بوغ في حادث طائرة من طراز A-4 قبالة ساحل سان دييغو.

قال تشازر: «رأيت بوغ في ذلك الصباح» كان يركب على دراجته البخارية الآلية. لقد اقترب مني وسأل عن جدول أعمالي لهذا اليوم. أخبرته أنني لدي مهمتان على اثنين من أجهزة المحاكاة والتدريب لإكمالهم. ابتسم ابتسامة عريضة وقال أنه سيحلق في خلال ساعة، وفي يوم من الأيام سأطير إلى الشيء الحقيقي أيضاً. قال له: «تعال وخذني بعد أن أهبط بالطائرة وسنذهب إلى النادي». أكملت مهمة جهاز المحاكاة الثاني ومشيت في الردهة في الجناح الخاص بي. تساءلت عن السبب الذي كان يجعل الجميع في حالة من الهدوء والحزن، وبعد ذلك علمت أن بوغ قد وافته المنية. كان لدي شعور بالإرهاق أحمله داخلي وتبقى هذا الإحساس معي حتى يومنا هذا.

«يمكنني كتابة كتاب عن بوغ، ولكن أكثر ما أتذكره عنه هو كيف كان يعامل الناس باحترام ولطف. أما بالنسبة لبقية مسيرتي المهنية، فإن هذا ما بحثت عنه كقائد، وما حاولت تقليده عند قيادة الآخرين».

وبعد مرور عدة سنوات، بعد التخرج من الكلية الحربية وكان لا يمتلك سوى عدد قليل من الأشرطة على أكماله، تولى تشازر دور القيادة في إدارة التغيير، حيث ترسخت حالة من اللامبالاة الفاحشة والسخط القبيح في النفوس.

قال تشازر: «لقد تلقيت الأمر بقيادة رحلة جوية على متن حاملة طائرات». وكنا متجهين نحو منطقة حرب وكانت الأوامر التي تلقيتها هي إعداد فريقي للعمل. كان ذلك أمراً صعب المنال، لأن أفراد فريقي كانوا محبطين وغير متحمسين، وكانوا يفتقدون إلى الثقة بأنفسهم.

علقوا علامة كبيرة على أحد الحواجز تقول «نحن فاشلون». اعتقدت في البداية أن هذه العلامة كانت مزحة. ثم علمت بعد ذلك أنهم يقصدون ذلك».

شجع تشازر أفراد فريقه على أن يفتحوا قلوبهم ويتحدثوا بحرية. وأعطاهم الوقت الكافي في التنفيس عن أنفسهم والشكوى والتذمر دون قطع حديثهم. فعندما أباحوا بكل ما في صدورهم في نهاية المطاف، طرح عليهم سؤالاً بسيطاً: «أين تريدون أن تكونوا؟» وسألهم عما إذا كانوا يريدون البقاء على مكانتهم الحالية؛ في حالة كئيبة وبائسة، أو إذا كانوا يريدون التغيير. عندما أعرب معظمهم عن الرغبة في التغيير، ساعدهم على خلق رؤية عن المكان الذي يمكن أن يكونوا فيه إذا عملوا معاً كفريق واحد. ثم أوضح لهم أنه من أجل تحقيق رؤيتهم هذه، يجب عليهم جميعاً أن يكونوا متواضعين وقابلين للتعلم وأن يركزوا بما في وسعهم على ما يمكن أن يحدث تأثيراً.

كان على تشازر اتخاذ بعض القرارات الصعبة حتى ينتقل بهؤلاء الأشخاص الذي كان يعرف عنهم جيداً أنهم لن يتبنوا هذه الرؤية أو يتعاونوا مع الفريق. اكتسب مع مرور الوقت ثقة واحترام بقية أفراد فريقه، بما في ذلك رؤساء أقسامه. من خلال هذه الثقة، حصل على التعاون الذي يحتاجه من قائد قيادة حاملة الطائرة وكذلك الآخرين الذين يمكنهم تقديم أي مساعدة. استمع تشازر بشكل متكرر إلى فريقه وحاول أن يبقى متواضعاً وقابلاً للتعلم بما يكفي حتى يستطيع أن ينحني حالة الانحياز والأنا التي لديه جانباً وينفذ اقتراحاتهم عندما يكون من المنطقي تنفيذها.

أزال أفراد الجناح الجوي تحت قيادة تشازر علامة «نحن فاشلون» بدؤوا مع مرور الوقت بفضل توجيهاته وارشادات قيادته أن يلاحظوا أن كل فرد منهم حقق شيئاً مميزاً ومهماً لباقي الفريق، وكانوا في حالة أقوى عندما كانوا يعملون معاً. لقد غيروا الأمور في غضون سنوات قليلة إلى الأحسن وفازوا بجائزة الأداء الأعلى المتاحة للسلامة والصيانة، والاستعداد للمعركة.

فإن فكرة القيادة بالنسبة تشازر هي منظومة شاملة. فإذا كنت لا تستطيع إلزام نفسك بالانخراط في الجانب الإنساني للمؤسسة، فلا يجب أن تتفاجأ عندما لا تحقق أي إنجاز أبداً.

«يريد الجميع تقريباً أن يكونوا أشخاصاً ملهمين. فإذا كان هذا العنصر الأساسي في الحياة غير موجود، فإن روحك تتألم وتشعر أنك شخص غير طبيعي وتعاني من قلة الغذاء الروحي، كما لو كنت تموت في الداخل. من السهل الانشغال عن المهام الإدارية في بيئة مليئة بالضغط وتعمل بسرعة فائقة مثل سرعة الضغط على كلمة «الإرسال». وكان التحدي الذي يواجه كل قائد هو التأكد من مشاركة الأفراد بشكل شخصي مع فريقهم. استخدام لوحة المفاتيح لن يكون أمراً جيداً بها فيه الكفاية. لا أستطيع أن أتذكر ولو لمرة واحدة حيث تأثرت فيها بوجود القائد الفعلي في العمل».

إن تشازر الآن هو المدير التنفيذي لمؤسسة تايلهوك Tailhook Association. عندما سئل عن سبب ذهابه للعمل في منظمة غير ربحية بعد تقاعده من سلاح البحرية، قال: «إن كل شخص شارك في عمليات الطيران على حاملات الطائرات، سواء كان من الطيارين أو أفراد طاقم الجوية وطاقم سطح السفينة، جميع هؤلاء مؤهلين بصورة تلقائية للانضمام إلى مؤسسة تايلهوك إننا لدينا سمعة عريقة تبعث على الاعتزاز عبر عقود عديدة، وتضم عضويتنا بعض من أفضل الطيارين وأفراد طاقم طائرة في العالم، بما في ذلك الطيارون الذين قاتلوا في الحرب العالمية الثانية، والحرب الكورية، وحرب فيتنام، والحروب على العراق. عندما نظرت إلى الخيارات المتاحة لي بعد التقاعد، أردت البقاء على اتصال مع أولئك الذين أهتموني وأثروا على شخصيتي على مر السنين. تضم جمعية تايلهوك ما يقرب من 9000 عضو. وإن معظم هؤلاء القادة هم قادة حاليون أو طموحون، وإنني لأشعر بالاعتزاز لكوني جزءاً من هذه المنظمة الممتازة».

تحفز تشازر لتأكده من أن اسم مؤسسة تايلهوك يتضمن صورة إيجابية في أذهان جميع الأشخاص الذين يسمعون عنها. يشعر تشازر أنه من الأهمية بمكان تكريم واحترام الأبطال الذين يخاطرون بكل شيء من أجل إتمام بعض من أكثر المهام خطورة وجرأة في التاريخ.

الأهم من ذلك، من خلال خدمة بلده وقيادة الآخرين، اكتشف تشارلز مدى أهمية تعلم أن تحب نفسك من خلال كونك متواضعًا وقابلًا للتعلم.

استعراض عشر نقاط للقيادة عن طريق اتباع منهج الفيوتيا

- 1 - السر الأول للخلايا العصبية هو: المبدأ الأساس للنجاح: من أجل تحقيق النجاح، عليك أن تحب نفسك بأن تكون متواضع وتكون قابلًا للتعلم.
- 2 - هذا المبدأ هو المعني بحب الذات على النحو المحدد في الكلمة اليونانية فيلوتيا.
- 3 - فيلوتيا هي الشخصية العاطفية، والغريزية، والمنطقية كلهم مجتمعين في شخصية واحدة.
- 4 - يتطلب تبني فكرة الفيوتيا خلق جو من الإيودامونيا.
- 5 - تشير كلمة الإيودامونيا اليونانية إلى وجود حالة من السعادة والصحة الجيدة والنجاح.
- 6 - لقد تعلم الكثير من القادة أن التعريف الحقيقي للقيادة هو الحب.
- 7 - ينبغي علينا لتحسين قدراتنا القيادية أن نكون على استعداد لخوض رحلة البطل الخاصة بنا.
- 8 - يجب أن نكون مستعدين للتخلي عن الأوهام التي سيطرت على رحلتنا سابقًا.
- 9 - وحتى نتعلم كيف نحب أنفسنا بشكل أفضل، وأن نصبح أيضًا قادة أفضل، يجب أن نكون متواضعين وقابلين للتعلم.
- 10 - يمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن متواضعًا.

هناك ثلاث خطوات للقيادة عن طريق اتباع منهج الفيوتيا.

- 1 - السياسة العامة: ينبغي تشجيع القادة وزملائهم في العمل على أن يكونوا متواضعين وقابلين للتعلم من خلال قضاء ساعة واحدة في كل أسبوع لتولي مهام شخص واحد في فريقهم. على سبيل المثال، فإن هيرب كيل هير Herb Kelleher، مؤسس الخطوط الجوية الجنوبية الغربية، كان غالبًا ما يساعد مناوولي الحقائق في تحميل الأمتعة.

- 2 - الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تدفع الشركة تكاليف التدريب المستمر على القيادة وكذلك تدريب الأطراف الثالثة لمساعدة القادة على تحسين خبرتهم ومهاراتهم وممارساتهم في قيادة الفريق. يجب أن يكون التدريب للأفراد لتقييم أنفسهم بصدق، والتعرف على طابع الشخصية وأوجه القصور لديها وقبولها على أي حال، وأن يجوا أنفسهم على الرغم من وجود أي وجه من أوجه القصور. يجب أن تشمل مكافآت الإدارة حسب الهدف م ب و (Management by Objective (MBO) على عناصر لمعرفة مدى قدرة القادة على التعلم واعتماد ما تعلموه بسهولة في برامج التدريب والتوجيه.
- 3 - الممارسة: يجب على القادة تخصيص ساعة واحدة في كل أسبوع لشخص واحد يقوم بتعليم الأشخاص الآخرين في الفريق. على سبيل المثال، قد يُشجع مندوب المبيعات على تقديم عرض إيضاحي حول دراسة حالة خاصة بعميلة ما على أن يتم مناقشة الأوضاع والمشاكل والحلول المقترحة الخاصة بهذه العميلة وكذلك فريق العمل لديها. يجب أن يشمل العرض الجوانب الجيدة (نقاط التحسن) والسيئة والتأكد من الاعتراف بما قدم الآخرين من مساهمات. سوف يكافئ هذا الفريق على نجاحه وإلهام الآخرين لمحاكاة النجاح الذي حققه الغير.

أحد تمارينات قيادة الضيولتيا

إن تمريننا الأول قصير لكنه ليس سهلاً بالضرورة. خذ المفكرة الخاصة بك أو شغل جهاز الكمبيوتر أو الأيباد الخاص بك وأجب عن الأسئلة الموجودة أدناه. فكر في كل عنصر مُرقّم لبعض الوقت قبل كتابة إجابتك، وكن واضحاً قدر الإمكان.

يجب أن تكتب عن كل عنصر من العناصر السبع فقرة واحدة على الأقل.

إذا تعجلت بالإجابة على هذه الأسئلة، فسوف تعرف وكالة الأمن القومي NSA ن س أ وستكون النتيجة على هذا التمرين «راسب».

الأسئلة: كيف يصنفك أولئك الأشخاص الذين تقودهم كقائد في هذه المجالات السبعة؟

1 - كونك متواضعًا وقابل للتعلم

2 - كونك تُشجع المرح والسرور

3 - كونك سخيًا

4 - لديك حالة من الشغف والغاية

5 - كونك شجاعًا وملتزمًا

6 - كونك تمارس سلطتك

7 - التحلي بالصبر والحكمة

الحياة لها بداياتها،

ولكل بداية منها وعودها الخاصة،

في كل مرة يُفتح فيها باب يكون هو بابًا لبعض المعجزات الجديدة،

كل لحن مميز من نوعه في قلوبنا،

وكل مغامرة شخصية،

حتى في بداية الوقت عندما تبدد الظلام وتولت الشمس والقمر لأول مرة مسؤولية حراسة

السموات بمحبة وإخلاص لتوجيه النهار والليل.

هذه البدايات هي حالة من التجديد لوجودنا،

وهي هدية سريعة الزوال في بعض الأحيان

فيجب الاعتناء بها وحبها ورعايتها وفهمها،

حتى يُنجز كل ما يمكن تحقيقه، ويكون أمرًا واقعيًا،

وتستمر الحياة لتكون عالمًا مليئًا بالابتهاج

بالوعد والأحان الحقيقية

وبدايات جديدة لا نهاية لها.

دكتور جيمس كافانو، من مؤسسة كويت ووتر Quiet Waters

الفصل الخامس

الكلب توتو المُحب للعب السر الثاني للخلايا العصبية



الشكل 1.5 صورة للكلب توتو

المصدر: جيتزون، موقع Dreamstime.com.

لعب الكلب توتو طوال اليوم، وكانت دوروثي تلعب معه، أحببت دوروثي
توتو حبًا جمًّا.

ل. فرانك بوم، ساحر الأوز العجيب (الشكل 1.5)

المبدأ الأساسي للألفة: العب لتكسب الناس عن طريق معاملت الجميع كأنك تعامل أفراد عائلتك.

ولدت جو دي كاتلين يعقوب وسط عائلة بحرية في مدينة أنابوليس بولاية ماريلاند، وهي مقر الأكاديمية البحرية الشهيرة التي تحمل الاسم نفسه. عمل والدها غواصاً على متن قارب ديزل خلال الحرب العالمية الثانية. وكان السجل الخاص ب جو دي في المدرسة الثانوية هو الذي أهلها للالتحاق بجامعة ستانفورد المرموقة في شمال كاليفورنيا. وباعتبارها «طفلة لعائلة تعمل في البحرية»، كانت لا تتأقلم إطلاقاً مع زملائها وأساتذتها المناهضين للحرب في جامعة ستانفورد. شاهدت جو دي من غرفة نومها وهي في حالة من الرعب عندما كان الطلاب يحطمون النوافذ وأحرقوا مبنى برنامج تدريب ضباط الاحتياط للاحتجاج على حرب فيتنام.

تتذكر جو دي. «لم أشارك زملائي في الآراء المعادية للجيش». «ومع ذلك لم أكن أنوي أبداً العمل في حياتي المهنية في سلاح البحرية على المدى الطويل».

تخرجت جو دي بدرجة امتياز في دراسة تاريخ الفن ثم ناضلت لإيجاد عمل في ظل المعاناة الاقتصادية. قالت جو دي: «كان الجميع لديه مشكلة في إيجاد وظائف». «حتى أولئك الذين تخرجوا كأوائل الطلاب على دفعته لم يتمكنوا من الحصول على وظيفة.»

لقد قبلت منصباً ككاتبة في متجر محلي وعملت على زيادة دخلها القليل من خلال تقديم دروس البيانو. وعندما كانت تعد الستات في كل شهر لدفع إيجارها، كانت تشاهد استعراضاً لصديق مبتسم يرتدي زياً بحرياً مجعداً.

قالت جو دي: «لقد كان يستمتع بالسعادة أكثر مما كنت أشعر أنا».

«أخيرًا، قلت لنفسي ما هذا المجنون! سألتحق بالقوات البحرية.»

قررت جو دي أنها لن تقضي مع العم سام أكثر من عامين من حياتها. لم تتخيل جو دي أبدًا كيف ستكون متطلبات هذه الأشهر الـ 24 الأولى. فقد تجنبها بعض من صديقاتها وذلك بسبب انضمامها إلى الجيش، وعندما كانت تعود في إجازة إلى المنزل كانت تواجه حالة من الفضولية والشك كلما ارتدت الزي الرسمي الخاص بالخدمة العسكرية. وفي كل مركز من مراكز عملها تقريبًا كانت هي المرأة الوحيدة التي تعمل في بحر يعمل جميع أفرادها من الرجال. ولأن مكان عملها يفتقر إلى وجود أي نماذج من النساء، فقد كان عليها أن تتعلم كيف تغطس أو تسبح بمفردها.

وقالت جو دي: «لم أكن أتوقع أنه سيكون عملاً يسيرًا. ولكن من بين 15 مركز عمل مختلف خدمت فيه، كنت أول امرأة فيه أو كنت السيدة الوحيدة في 12 مركزًا منهم» رغم كل ذلك، فكان من بين كل شخص ديناصور (شخص قديم الطراز يقاوم التغيير) التقيت به، كان هناك خمسة رجال يتسمون بالمساواة ساعدوني على النجاح.»

وعندما تولت جو دي العمل في منطقة خليج سوبيك في الفلبين في عام 1976، قدم إليها أحد هؤلاء الرجال وكان طيارًا بحريًا واسمه جلين جاكوب دبله الخطوبة. وافقت جو دي عليه وما زالوا متزوجين بسعادة حتى يومنا هذا.

وبمجرد انتهاء جو دي من أول سنتين عمل في البحرية، قامت بالتعاقد معهم للعمل مرة أخرى، والعمل باجتهاد وشقت طريقها بجهد خلال السنوات القليلة التالية أثناء عملها في مجال المعدات الحربية، والخدمات اللوجستية، والأمن الدولي.

نجحت جو دي في العمل في مجال البحرية لمدة 27 عامًا، وتعلمت على امتداد مسيرتها العديد من الدروس المهمة عن عملية القيادة. شعرت بالفخر لأنها قضت معظم حياتها المهنية قبل بدء عصر الهواتف المحمولة والإنترنت.

وقالت جو دي: «عندما تتواصل مع فريقك وجها لوجه مباشرة، فإنك حينها تستطيع أن تكون قائداً أفضل بكثير. يقلقني أن الكثير من القادة اليوم يقضون معظم الوقت أمام الشاشات بدلاً من قيادة الناس عن طريق الانخراط معهم في الصفوف الأمامية.»

كان أحد مدربي جو دي الأوائل كابتن يدعى ستان آرثر. وكان يتقلد منصب رئيس أركان العمليات في المقر الرئيسي لأسطول المحيط الهادئ في الولايات المتحدة، ثم أصبح فيما بعد نائب رئيس العمليات البحرية (VNCO) ف ن س و. ولا تزال جو دي والعميد البحري آرثر صديقين حتى يومنا هذا. لقد كان رجلاً رائعاً وكان يثق بي جداً.

وقالت جو دي: «لقد قدم لي فرصاً في العمل لم أكن أتخيلها.»

وافق العميد البحري آرثر تولى منصب نائب رئيس العمليات البحرية في يوم 6 من شهر يوليو في عام 1992. وبينما كان يخدم بمثابة الرجل الثاني في سلاح البحرية، فقد كان الطيار البحري الأقدم الذي خدم بعد فترة وجيزة من فضيحة التحرش الجنسي المخزية التي حدثت في مؤسسة تايلهوك في عام 1991. فعل آرثر ما رآه صواب وأفضل عقب هذه الفضيحة، ولكن لم يوافق على ذلك نائب مجلس الشيوخ ديف دورينبرجر (آر مينيسوتا). عندما رشح الرئيس بيل كلينتون السيد آرثر كقائد محتمل لقيادة منطقة المحيط الهادئ في الولايات المتحدة، سُحب هذا الترشيح بشكل سريع بعد أن أثار دورينبرجر الشك حول تدبير آرثر ادعاءات التحرش الجنسي المزعومة والتي طرحها أحد أعضاء مجلس الشيوخ.

وضرب آرثر مثلاً يحتذى به في الثبات على مبادئه وإظهار درجة عالية من النزاهة، حتى عندما اختار الكثيرون انتقاده على هذه الأفعال. اختار آرثر التقاعد من منصبه في البحرية في عام 1995، بدلاً من السماح لمركز قيادة منطقة أسطول المحيط الهادئ بالإبقاء على المنصب شاغراً خلال الإجراءات القانونية الطويلة التي تُجرى في مؤسسة تايلهوك.

تُكن جو دي احترامًا كبيرًا لآرثر بعد أن اختار ترك مهنته التي أحبها بدلًا من الوقوف في طريق القيام ما يعرف أنه كان أمرًا على حق. بينما تضرر آرثر بأبلغ الضرر إثر هذه الحادثة، فإن فضيحة تيلهوك تذكرنا بضرورة ضمان الحفاظ على الحدود المناسبة إزاء منهج «اللعب» الذي نسمح به للفرق الخاصة بنا. يشجعنا منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب Ludus love على غرس حالة من المزاح والمرح واللعب مع هذا المزيج للمساعدة في تخفيف التوتر وتعزيز روابط أفضل مع الفريق وضمان وجود حالة من التوازن الصحي، ولكننا نحتاج في الوقت نفسه إلى أن نشترط وجود حدود واضحة فيما بيننا.

تتذكر جو دي أحد رؤسائها الذي لم يكن الشخص الأفضل في وضع حدود مناسبة بينه وبين غيره، سواء كانت هذه الحدود مع الآخرين أو حتى مع نفسه. وكان من الواضح أنه لا يريد أن تعمل النساء في «سلاح البحرية» الذي كان مسؤولاً عنه وبالتالي لم يظهر إلى فريقه سوى القليل من الاحترام والتحفيز أو اللطف. لم تكن فكرته عن «المتعة واللعب» فكرة سليمة، ولم يكن على استعداد إلى خوض عملية التغيير.

وقالت جو دي: أن «البيئة القاسية التي تعرضت لها هي عبارة عن دراسة حالة إفرادية في القيادة السيئة». لقد شجع وسمح بتداول النكات البذيئة، وكذلك السلوكيات الكيدية في المكتب، وعدم الاحترام الصارخ. وبسبب الطريقة التي كنت أتعامل بها، وأيضًا الطريقة التي رُفض بها العمل الشاق والأفكار التي كنت أقدمها، والأمثلة السيئة للقيادة التي تعرضت لها، كل هذا أدى إلى تراجع أدائي. ولقد شعرت بسعادة غامرة لقبول مجموعة الأوامر المقبلة الخاصة بي».

وجدت جو دي الصفات المذكورة أعلاه حالة نادرة، حيث كان معظم رؤسائها ومعلميها مثل العميد البحري آرثر بمثابة أشخاص مميزين يتمتعون بمعايير أخلاقية عالية. عملت جو دي

خلال 27 عامًا في القوات البحرية مع مجموعة من القادة الممتازين. كما التقت جو دي أيضًا ببعض الأمثلة من القادة كما هو الحال في أي مهنة أخرى الذين كانوا على نقيض هذه الصفات. وفي رأيها، إن الاختلاف بين هويتنا في الخارج يعتبر أقل أهمية، بينما يعد الأمر الأكثر أهمية حول من هو الشخص الذي نسعى جاهدين ليكون داخلنا.

قال جو دي: «القيادة تبدأ حقًا بالاهتمام بالأشخاص. «لا أعتقد أنك يمكنك القيام بعملية القيادة دون التفاعل بشكل متكرر مع الناس وبدون أن تكون شخصًا ودودًا ومهتمًا بالآخرين وأيضًا رصينًا. أحاول أن أعامل الأشخاص باهتمام وكأنهم كؤوس من ماركة وترفوردي Waterford الباهظة الثمن والتي يجب أن نقدرها. أفكر فيهم كأنهم مقتنيات ثمينة تستحق أن يتم تغليفها في حقائب مصنوعة من القطيفة حتى يتسنى استخدامها مرة أخرى، وليست كأنهم فقط الأكواب التي يتم استخدامها مرة واحدة ثم يتم التخلص منها. أضع دائمًا كأسًا من نوع ديكسي® Dixie Cup على مكثبي لتذكيري بذلك.»

علمت جو دي أن منهج حب إندوس Indus love وهو منهج الترفيه أثناء العمل يبدأ من التعاطف والاهتمام بالأشخاص الذين تعمل معهم. وعلى الرغم من أن القدماء يصفون هذا الشكل من أشكال الحب بأنه في الغالب يتعلق بحالة المرح واللعب، فقد أدركوا أيضًا أنه يبدأ بالنظر إلى كل شخص تتعامل معه كفرد من أفراد الأسرة. يتطلب الأمر منك رؤيتهم كأكواب نفيسة الثمن وليس كأنهم أكواب ورقية عديمة الفائدة. ينبغي أن يتضمن منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب وجود توازن سليم بين العمل الجاد وقضاء وقت هادئ لتخفيف الإجهاد. حصلت جو دي في النهاية على رتبة نقيب وأمضت الجولة الأخيرة من عملها في قيادة المحطة البحرية في جزيرة غوام، وهي أرض أمريكية في المحيط الهادئ.

تقاعدت جو دي قبل وقت قصير من تفجير الطائرات مبني مركز التجارة العالمي في يوم 9 / 11، وإن لم تترك عملها في تلك الفترة فمن الممكن أن تكون في البنتاغون في ذلك اليوم بالذات. وبدلاً من ذلك، فقد تركت جو دي حياتها العسكرية بعد تلقي مكالمات هاتفية مهمة. سألتها الشخص الذي اتصل بها على التليفون عما إذا كانت مهتمة بقيادة منظمة غير ربحية كبيرة في سان دييغو بولاية كاليفورنيا، وتتولى مهام قيادة حملة جمع التبرعات.

«لم أتردد أبداً على قبول المهمة بالرغم من أنني لم يكن لدي الخبرة اللازمة لجمع التبرعات. قالت جو دي وهي تبتسم: «كنت مجنونة من ضمن الأفراد العسكريين الأعلى مستوى وكنت أعرف أنه سيكون من الأسهل سؤال الناس التبرع بالمال بدلاً من سؤالهم عن أبنائهم».

شاركت جو دي في هذا العمل دون تردد وقبلت هذا المنصب كرئيس تنفيذي لفتيات الكشافة في سان دييغو. كان لدى المنظمة في ذلك الوقت عدد 30,000 فتاة صغيرة ولكن مثلها مثل العديد من المنظمات غير الربحية ظل اكتساب مكانة بارزة للمنظمة والحصول على التبرعات هو الهدف الذي يمثل تحدياً صعباً. ولأنها كانت القائدة الجديدة لإحدى أكبر منظمات فتيات الكشافة في البلاد، أرادت جو دي إيجاد الحل لهذه المشكلات الصعبة.

وبينما لا تزال أحداث 11 سبتمبر ماثلة في أذهان الجميع، أرادت البنات في منظمة فتيات الكشافة لديها إرسال رقائق البسكويت إلى الأفراد العسكريين العاملين في أعالي البحار. كانت المشكلة، أننا في خضم حالة الفزع الشديد الناتجة من الانفجار الشديد، وبسبب النفقات والصعوبة المتمثلة في إرسال أي شيء عن طريق البريد، بدا أن تنفيذ هذا العمل مستحيلاً. استخدمت جو دي خبرتها العسكرية لإطلاق عملية رقائق البسكويت بنكهة النعناع التي تسمى (Mint®.Thin)، اتصلت بزميل لها في سنغافورة يدعى الكابتن جيف فاجنر وحصلت على موافقة لشحن صناديق من رقائق البسكويت بكميات كبيرة عن طريق حاويات خطوط

الرئيس الأمريكي التجارية. نقلت بنات الكشافة على مدار الأربعة عشر عامًا التالية، أكثر من 2.5 مليون صندوق من رقائق البسكويت إلى عشرات الآلاف من القوات الموجودة في أعالي البحار.

وقالت جو دي «إن الفتيات قاموا بتدوين ملاحظات مكتوبة باليد وإرسالها إلى البحارة والجنود والطيارين ومشاة البحرية يشكروهم بشكل شخصي على خدمتهم». «كان هذا العمل رائعًا بالنسبة للفتيات لأنه أدى إلى تحسين مهارات الكتابة لديهن إلى جانب مهاراتهم الجغرافية - وكان عليهم أن يعرفوا في أي مكان توجد القوات. كما أنه ساعد في تعليمهم كيف يفتحون قلوبهم ويقدموا لأولئك الأشخاص المساعدة وهم الذين كانوا يبذلون الكثير من أجلنا».

تطلبت هذه المهمة من فتيات الكشافة في سان دييغو. الكثير من العمل، ولكن جو دي وفريقها من الفتيات أثاروا الكثير من المرح والضحك في هذه العملية. شارك الآلاف من فتيات الكشافة خلال مئات الاجتماعات على مدار أربعة عشر عامًا لحظات من المرح عن طريق اللعب أثناء إنجاز العمل الشاق المطلوب وذلك لضمان نجاح هذه المهمة.

اشتهرت جو دي وفتيات كشافة سان دييغو خلال ذلك الوقت وحصلوا على العديد من الجوائز، بما في ذلك ميدالية أنفيل الفضية الوطنية (a national Silver Anvil Award) للتميز من الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة وكان ذلك في عام 2003، وأيضًا جائزة زمالة في القيادة غير الربحية لعام 2005 من كلية هارفارد للأعمال (Nonprofit Leadership Fellowship) وجائزة سان دييغو للرؤى من سان دييغو لأفضل طالب بين خريجي دفعة 2015 (San Diego Visionary Award)، وغيرها العديد من الجوائز.

نجحت عملية إرسال رقائق البسكويت بنكهة النعناع بحلول عام 2017 نجاحًا فاق كل التوقعات. لم يرسم مشروع الخدمة البسمة على وجوه الأفراد العسكريين العاملين في جميع

أنحاء العالم فحسب، بل وشجع أيضًا المئات من المتبرعين في الوطن على التبرع لصالح هؤلاء العسكريين. عندما تقاعدت جو دي من منظمة فتيات كشافة سان دييغو في عام 2016، كان لدى المنظمة 42000 عضو وازداد عدد الأعضاء اللاتينية إلى أكثر من 3500 فتاة. أكملت المنظمة تحت قيادة جو دي حملتين ناجحتين رائعتين لجمع تبرعات تُقدر بحوالي 8 ملايين دولار تقريبًا من أجل عمليات تحسين المخيمات والانشاءات الجديدة. هذه هي شهادة على حقيقة أن المؤسسة تلقت هذه التبرعات، وأن أول ما يحتاج إليه المرء هو العطاء.

وتعد جو دي اليوم هي الرئيس السابق لنادي الروتاري في سان دييغو San Diego Rotary Club - ويعتبر خامس أكبر نادي على مستوى العالم. حصلت جو دي مقابل خدمتها في مؤسسة الكشافة على جائزة الروتاري الدولية «كليف دوشرمان» (Cliff Dochterman Award). وتذكر جو دي باعتزاز فترة خدمتها في القوات البحرية ومع فتيات الكشافة في سان دييغو، والدروس القيمة التي تعلمتها خلال كل هذه السنوات الماضية. تستخدم جو دي خبرتها في العمل كقائدة لمؤسسة غير ربحية وتقوم بإلقاء محاضرات حول قيادة الأعمال الاجتماعية للطلاب الجامعيين في كلية رادي في إدارة الأعمال في سان دييغو التابعة لجامعة كاليفورنيا.

أعتقد أن توافر الموقف العقلي الإيجابي ضروري لعملية القيادة الجيدة. لا أحد يريد أن يتبع شخصًا ما ذا موقف عقلي سلبي. قال جو دي: «نحن بحاجة إلى الاستيقاظ في كل صباح والعثور على شيء ما إيجابي بخصوص هذا اليوم، والذهاب للعمل بابتسامة على وجوهنا، وإلقاء التحية على الناس بلطف، ونجعل الآخرين يشعرون بالرضا عن أنفسهم، وتعزيز بيئة من الاحترام في التعامل، والالتزام بالعمل الجاد، والشعور بالمرح».

«يعمل القادة العسكريون في بيئة من أصعب بيئات العمل في العالم، حيث يُطلب منهم في هذا المجال تحطيم الأهداف الخاصة بالأعداء وكذلك قتل العدو. عندما نُخطئ، يموت الناس.

لكن لا يمكنك أن تدع ذلك الخطأ يحولك إلى وحش قاسٍ يركز بشدة على الأعمال الخطرة. لا يمكنك توقع أن يبذل الآخرون قصارى جهدهم إذا كانوا دائماً يتعرضون لحالة من التوتر ويحاولون تلبية توقعاتك غير الواقعية.

نحن كقادة بحاجة إلى إيجاد التوازن السليم بين العمل الجاد والترفيه.

وأيضاً بين العمل الجاد والمرح المصحوب بالبهجة. حيث أن الحفاظ على التوازن السليم والموقف العقلي الإيجابي يمكن أن يُحدث فرقاً كبيراً في تحديد نوعية حياة شخص ما وكذلك رغبته في النجاح».

منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب

تؤكد قصة جو دي جاكوب السر الثاني للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي للألفة: العب من أجل الفوز من خلال التعامل مع الجميع مثل معاملة أحد أفراد العائلة.

إن كلمة «الألفة» لها جذورها في الكلمة اللاتينية «فاميليا»، «familia» والتي تعني «الأسرة». معظم شخصياتنا من النوعية المألوفة وبالتالي فإنه عادةً ما تكون علاقتنا الوطيدة مع أفراد عائلتنا. وعلى الرغم من أننا قد نتشاجر في بعض الأحيان مع إخواننا وأبائنا، إلا أن معظمنا لديه دافع الرغبة في مساعدة أخيه أو أخته أكثر من أي شخص غريب. لا يعني ذلك أننا ليس لدينا أي مشاعر تجاه الأشخاص الغرباء، بل قمنا ببناء قدرًا من الألفة والقرب مع أفراد الأسرة الذين نحبهم، لذلك سيكون لهم الأولوية دائماً في المشاعر عن الأشخاص الغريبة. هذه هي الطبيعة البشرية فحسب. يعلمنا هذا المبدأ أننا يجب أن نتعامل مع الآخرين خاصة أولئك الأشخاص الذين نشرف بأننا نقودهم، كما لو كانوا هؤلاء الأشخاص أفراداً من عائلة مقربة لنا.

يوجد لدى البعض منا أقارب لا يستطيع تحملهم، ولكن معظم أفراد عائلتنا مهمين جداً بالنسبة لنا. نحتاج أن نعامل الجميع في حياتنا حتى أولئك الأشخاص الذين لا نحبهم بالحب

والاحترام بغض النظر عن الطريقة التي يعاملونها بها. يمكننا أن نحقق ذلك على أفضل وجه عن طريق إيجاد رابطة عاطفية وطيدة والتي بدورها تربطنا بالآخرين بطريقة ملموسة. سوف توضح لنا المعلومات والأمثلة التالية طريقة القيام بذلك بشكل فعال حتى تتمكن من إعداد فرق فعالة تعمل بجدية، وتستمتع بقضاء وقت ممتع، ويمكن توجيهها نحو تحقيق هدف مشترك.

ويطلق اليونانيون على الشكل الخاص بهم المتعلق بالمحب للعب منهج الحب الذي يسوده المرح. غالبًا ما نرى هذا النوع من الوله العاطفي واضحًا بين الأطفال الصغار لأنهم عادة ما يكونون غير مهتمين بالتمييز بين الأشخاص على حسب العرق أو الدين أو الموقف الاجتماعي أو المعتقدات السياسية أو الوضع الاقتصادي. مثل الوضع عند الكلب توتو ودوروثي، كانوا يريدون فقط اللعب والمتعة. يعتبر الجميع في مكان اللعب أفراد عائلة واحدة. ومع الأسف فإن هذا النوع من الترفيه يظهر في كثير من الأحيان وبسرعة جدًا كلما تقدم بنا العمر ويتكون هذا النوع ويُشكل من قبل المجتمع وشخصية الأبوين الذين فقدوا براءتهم.

قال سقراط ذات مرة: «أحذر قحل الحياة المشغولة». جعل التقدم في مجال التكنولوجيا أمر الانفصال عن المشاكل اليومية تقريبًا مستحيلًا. لا يمكننا أن نختبئ من رسالة نصية أو بريد إلكتروني أو مكالمة هاتفية. ينشغل بعض البالغين جدًا وقد يكونون متوترين لأنهم قد نسوا كيف يلعبون ويتمتعون.

مع أي شخص وفي أي مكان وفي أي وقت ومع الاستسلام التام لطبيعتنا وبدون التفكير في أي شيء. لقد أصبحوا متوترين، وخائفين، ومتشددين، وربما يكونوا غير سعداء. إن قليل من الناس يميلون حقًا إلى هؤلاء الأشخاص «المألوفين» من بينهم وفي كثير من الحالات أفراد أسرهم. يتشاجر الإخوة مع الأخوات وكذلك الوالدين مع الأطفال وأيضًا الأزواج مع الزوجات وقد يختلف القادة مع المرؤوسين. لقد تركوا اتباع منهج الترفيه أثناء العمل الفطري لديهم وأصبحوا أرواحًا قاسية وهم الذين يميزون أنفسهم بأنهم إما شخص أسود اللون أو أبيض أو أحمر أو أزرق أو أخضر أو بني كل شخص على حسب لونه.

فهل أنت راضٍ عن العيش في عالم سطحي حيث إننا ننأ بأنفسنا مع نص أو منشور أو بريد إلكتروني؟ أو هل ترغب في التواصل مرة أخرى مع قلب مُحب للترفيه واللعب والتعامل مع الجميع كأنك تتعامل مع أحد أفراد العائلة الذين تعتر بهم؟

ومن خلال النظر إلى منهج حب الترفيه من منظور علم الأعصاب، فإنه حالة من الحب العاطفي والنداء الموجه في الغالب إلى عقلك العاطفي. وبالتالي، فإن أفضل طريقة لإظهار هذا النوع من الحب تكون من خلال استخدام الوسائل المرئية والصوتية وعن طريق اللمس بدلاً من استعمال الكلمات المكتوبة أو جداول البيانات. وباعتبارنا قادة لن نشجع هذا النوع من الروابط العاطفية بنجاح من خلال عرض شرائح الباور بوينت في اجتماع مع أفراد الفريق وعرض رسم بياني يوضح السبب في أن الفرق التي تستمتع بوجود حالة من المرح هي الفرق الأكثر إنتاجية بنسبة 50 في المائة. ونعلم أيضاً أن تحفيز إفراز مادتي الأوكسيتوسين والدوبامين يُزيد من إيجاد حالة من الثقة والحب والسعادة والرضا. وأن وجود الكثير من الإجهاد عند الشخص يمنع إفراز هذه المواد الكيميائية الإيجابية. إن تشجيع إيجاد بيئة ذات مزيج صحي من المرح الهزلي يمكن أن يضمن أن مادة الكورتيزول الأساسية الشيطانية لا تثير الأعصاب الحائرة - بدلاً من ذلك فإن حالة المرح تعمل على تحفيز فريقك لإفراز مادتي الأوكسيتوسين والدوبامين.

قال الدكتور زاك: «إن مادة الأوكسيتوسين والمواد الكيميائية التي تتفاعل معها يمكن الاستفادة منها بغرض تحقيق أقصى قدر ممكن من العمل بروح الفريق».

المنهج الهولندي المُحب للمرح

لماذا يعتبر الأطفال الهولنديون الجنسية هم أسعد أطفال العالم، وذلك وفقاً لتقرير صدر عام 2013 أعدته منظمة اليونيسف؟ تتمتع هولندا بسمعة لكونها متحررة ومتسامحة مع نمط حياة أكثر تقدمية، ولكن الهولنديين في جوهرهم هم في الواقع أشخاص محافظون إلى حد ما،

خاصة عندما يتعلق الأمر بحياتهم المنزلية. ينظر الآباء إلى أطفالهم كأفراد بدلاً من إظهار حالة من «الخيلاء والغرور» عليهم. إنهم يولون الاهتمام الأكبر لسعادة الطفل أكثر من أهمية الأشياء الأخرى التي من شأنها أن تجعل الوالدين يبدوان في حالة جيدة، مثل اللعب في بطولة كرة القدم على التوالي. عندما يبدأ الأطفال الهولنديون مرحلة ما قبل المدرسة في سن الرابعة من عمرهم، فإنهم لا يقومون بأي أنشطة صعبة مثل نشاط القراءة والكتابة والعمليات الحسابية حتى يبلغوا سن السادسة من العمر.

يعطي الهولنديون اهتماماً أكبر للعب والمتعة والتفاعلات السلمية في العمل أكثر من تركيزهم على البطاقات التعليمية ودروس البيانو، ومسابقات التهجئة. بينما يولي الفرنسيون الاهتمام الأكبر للطاعة الهادئة، وأما البريطانيون يرونها في التضحية من أجل زملائهم، بينما يراها الأمريكيون في كسب رحلة مجانية إلى ستانفورد، ويعتبر الهولنديون أن الفائدة الأكبر بكثير هي في اللعب المفعم بالضجيج والتلقائية والمرح.

يشير البعض إلى أنه على الرغم من أن الأطفال الهولنديين قد يكونون الأطفال الأكثر سعادة، إلا أنهم يكبرون ليكونوا أشخاصاً أقل إنتاجية وأقل نضجاً. ومع ذلك، فإن هذا الرأي خطأ والصواب هو العكس تماماً. احتلت هولندا المرتبة الأولى في قائمة ليجاتيوم Legatum (وهي القائمة التي تضم الدول الأسعد على مستوى العالم) الدول الأسعد في العالم لبضع سنوات متتالية، وهم في وضع رائع في الناحية المالية. يواجه أيضاً الشباب الهولنديون عدداً أقل بكثير من المشكلات المتعلقة بحمل المراهقات، وتعاطي المخدرات، والمشروبات الكحولية، والسلوكيات المتعلقة بأمور «الاستحقاق».

من المحتمل أن يستخلص القادة في كل دولة دروساً قيمة من الآباء الهولنديين. من خلال ضمان وجود توازن سليم يعزز متعة «الترفيه أثناء العمل» واللعب وروح الصداقة، بدلاً من التركيز المهووس على العمل الشاق - كما يحدث في السجن - يمكن للقادة أن يساعدوا في خلق بيئات فريق عمل أكثر سعادة وأكثر إنتاجية.

يهبنا منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب أيضًا فرصة للنظر في المصلحة العامة لنا كفريق. قُدرت الحياة حتى تتسم بالمرح وألا تكون صعبة أو مخيفة باستمرار. لا ينبغي لنا أن نسعى إلى أن نكون أشخاصًا في هيئة «ذئاب منفردة»، ولكن بدلًا من ذلك يجب أن نرى أنفسنا أفرادًا مهمين من ضمن أفراد الفريق، ونعمل سويًا من أجل تحقيق خير أكبر بينما تجد لحظات من المزاح والمرح. يمكننا في مثل هذه البيئة المليئة بالمزاح والمرح تخلص أنفسنا من الرغبة في التأثير على الآخرين أو فرض التغيير غير الضروري في العمل. على سبيل المثال، قد يعبر الكثيرون في اجتماع عن آرائهم لتحديد نتيجة ما أو اتخاذ قرارات مهمة، ولربما أؤمن بشدة أن وجهة نظري وتوصياتي هي التوصيات والآراء الصحيحة والأفضل، ولكن قد أكون مخطئًا تمامًا.

عندما أرتاح وأسلم النتيجة إلى قوى فوق مدى إدراكي وسيطرتي عليها، أيا كان ما أراه من وجهة نظري، يجب أن أتمكن من الاستماع والمساهمة كفرد من أفراد فريق «العائلة» وليس كشخص مستبد مسيطر. يمكنني التعبير عن أفكارى مرة واحدة، ثم الاستماع بموضوعية إلى آرائهم وإلى التغذية المرجعية المرتدة منهم، وأحاول الاستفادة من أفكارهم وتوجهاتهم. إذا كان فريقى لا يتفق معي في الرأي، فبدلاً من أن أغضب أو أدع الأنا الحساسة بالإساءة إلى، يمكنني أن أكرر موقفي بالنسبة لهذا الرأي - ربما عن طريق الإسهاب في توضيح وجهة نظري بشكل أفضل وإدخال بعض التعديلات أستطيع معالجة بعض أوجه القلق التي أعرب عنها. هذه الطريق ستضمن عدم إساءة فهم البيانات والأفكار الأصلية الخاصة بي. ومن ثم، يمكن أن أدع الأمور تمضي كما هي. ما لم أكن واثقًا تمامًا أن مسار العمل الموصى به من قبل المجموعة سيفضي إلى رسو سفينتنا في النهاية إلى بر الأمان، يمكنني أن أثق أنه ربما ليس لدي دائمًا جميع الإجابات وأن المسار الذي اقترحه الآخرون في فريقى سيقودنا إلى الكنز الحقيقي الذي نسعى إليه.

يوفر منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب فرصة للقيادة لمساعدة الأشخاص في الفريق الخاص بهم على تحديد أدوارهم والاستمتاع بها. في حين أن بعض المنظمات قد تشجع

فكرة تنظيم «متاح للجميع» حيث لا يتم فيها تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، إلا أن هذا النهج نادرًا ما يعمل بشكل جيد لأنه يتنافى مع طبيعة البشر. نرى بعض الأفراد ينجحون في وجود حالة من الفوضى أو يشعرون بالملل بسهولة أو يرغبون في الحصول على يد العون في كل شيء، ولكن ما لم تكن هناك حدود واضحة، فلن يكون العمل الجماعي ممكنًا في هذه الحالة. إن معظم الناس لهم مواهب محددة والتي تعتمد بشكل أساسي على ما يجب القيام به. فإننا نميل إلى التركيز على ما نحن متحمسون بشأنه ونكون جيدين فيه. نميل إلى أن نكون متحمسين لشيء ما عندما يكون شيئًا ممتعًا ولا نشعر كأننا نؤدي عملاً ولكن بدلاً من ذلك فإننا نحب العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب. وهناك واحدة من أفضل الطرق والتي تسمح لزملائنا بالتركيز على ما يجب القيام به، مع ضمان العمل الجماعي الفعال مع الأفراد الآخرين في الفريق، وهي استخدام ما أسميه بشعبة الغواصة.

يُعين الضباط على متن الغواصات لتشغيل مختلف الأقسام مثل قسم الهندسة والاتصالات وكذلك الأسلحة. يُطلق على مسؤول قسم الأسلحة «Weaps» وهي اختصار لكلمة «الأسلحة»، ويعتبر فريقه هو المسؤول عن أنظمة الطوربيدات والصواريخ وأنظمة مكافحة الحرائق وما إلى ذلك. يتوقع الكابتن من مسؤول قسم الأسلحة ضمان أن فريقه يحافظ على الأسلحة والأنظمة المرتبطة بها وهي تعمل في قمة الكفاءة. في حالة اندلاع الحرب، التي يمكن أن تحدث في أي لحظة، إذا فشل صاروخ توماهوك Tomahawk في الانطلاق بشكل صحيح، فقد يتسبب ذلك في إزهاق أرواح. حتى مع وجود هذه المخاطر العالية، فإن أفضل ضباط في القيادة لا يقومون بالإدارة أبدًا بالتدخل في كل كبيرة وصغيرة أو لا يبارسون حالة من الضغط على الأشخاص. فهم يفعلون عكس ذلك تمامًا. إنهم يثقون في الضباط مسؤول قسم الأسلحة، والذي بدوره يثق في أفراد فريقه. إن الرجال المسؤولون عن نظام الطوربيد لهم مساحتهم الخاصة بهم. هذه المساحة يطلق عليها غرفة الطوربيد. يسمح الضباط مسؤول قسم الأسلحة للرجال العاملين في نظام الطوربيد بأن يقضوا وقتًا ممتعًا أثناء العمل. فهم يستطيعون تشغيل الموسيقى، والضحك،

والمزاح، ورواية القصص طالما أن القيام بمثل هذه الأنشطة لا يعطل مسيرة العمل. إذا كانت المساحة (غرفة الطوربيد) هذه جيدة وتعمل على أكمل وجه، وتُختبر الأنظمة ويتم إصلاحها حسب الحاجة إلى ذلك، فإن الضابط مسؤول قسم الأسلحة هو رجل يشعر بالرضا. في المقابل، فإن ضابط القيادة هو شخص دائماً ما يكون مبتسماً والعدو في مأزق حقيقي.

فعندما يكون كل شيء على ما يرام في جميع الأقسام، يكون الطاقم في حالة أكثر استرخاء ويمكن للفائد أن يسمح بمزيد من المزاح والمتعة واللعب عند الاقتضاء.

التحديات والأخطاء

تنجح الناس عند وجود حالة من التحديات. ويكون ذلك لأن التحدي السليم يحفز إفراز مادة الأوكسيتوسين «الشعور بالارتياح» في أدمغتنا. كما تُفرز مادة الدوبامين عندما نفوز أو نحقق هدفاً أو ننتهي من مهمة صعبة.

تذكر أن مادة الدوبامين هو ناقل عصبي يشارك في الشعور بالألم والسرور. فإننا نشعر بالألم عندما نخسر ونشعر بالسرور عندما نفوز. إن تشجيع التنافس السليم والممتع «تحدي الإجهاد» في بيئة العمل يمكن أن يعزز مستويات مادتي الأوكسيتوسين والدوبامين، ويجعل الجميع يرقصون في الممرات أو على الأقل بيتسمون في أماكن عملهم.

قال الدكتور زاك: «أثناء القيام بمنافسة تحدي الإجهاد، فإن الدماغ يوجه الجسم لإنتاج هرمونات الإجهاد سريعة المفعول وهذه الهرمونات هي هرمون الإيبينيفرين والهرمون الموجه لقشر الكظر (أس ت ه) ACTH adreno-corticotropin. هذه الهرمونات تتسبب في وجود حالة تركيز عالية وتفصلنا عن الزمن».

وكانت إحدى الطرق التي حمست بها تحدي الإجهاد في مكان العمل هي إنشاء لوحة سباق تنافسية. هذا السباق التنافسي يشبه لوحات سباق الخيل التي تراها في المهرجانات

والمعارض. إن معظم الألواح البيضاء هي لوحات مغناطيسية، لذلك استخدمنا صورًا لخيول تبدو مضحكة تركيبها الفرسان وقاموا بلبصق هذه الصور على هذه الألواح المغناطيسية. ثم أنشأنا فرق تنافسية «يتسابقون» مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة. أطلقنا في حالتنا هذه حملة ترويجية كبيرة لتقسيم مبلغ مالي بقيمة مليار دولار. نحتاج إلى إعداد إدارة الأصول وكذلك شركاء القنوات وتدريب فرق المبيعات. كان هناك ستة مجالات إنتاج مختلفة، وكان هناك فريق واحد مسؤول عن كل منطقة، لذلك كان لدينا ستة خيول. استخدمنا مخططات جانت لمتابعة التقدم المحرز لدينا.

تجمعنا لفترة وجيزة في كل صباح وقمنا بمقارنة تقدم كل فريق في اليوم السابق. تقدمت الخيول للأمام في كل خطوة من مخطط جانت تم إنجازها. بدأنا كل يوم بتناول جرعة صحية من الضحك والمرح وكذلك روح الصداقة بين أفراد الفريق حيث أسرع الخيول نحو خط النهاية. حينها رُسمت على الوجوه ابتسامة عريضة وامتلات العيون بالإصرار والعزيمة. كان الجميع يقضون أوقاتًا ممتعة، لكنهم جميعاً أرادوا أن يحققوا الفوز، لذا عملوا بمزيد من الجهد لرؤية الحصان الأحمر الخاص بهم يتقدم على الحصان الأزرق.

لا يتم تحقيق أي شيء جدير بالاهتمام دون ارتكاب أخطاء، قام بعض الأفراد خلال سباقنا في بعض الفرق بعمل القليل من الهفوات. وعندما حدث هذا تراجعت الخيول خطوتين إلى الوراء ومع ذلك، فقد أُتيحت الفرصة للفرق لاستعادة تلك الخطوات مرة أخرى من خلال إظهار ما تعلموه لاحقًا من الأخطاء التي حدثت واتخاذ الإجراءات اللازمة للمضي قدمًا نحو تحقيق المزيد من التقدم.

امتنعت عن قول شيء أريد قوله مرات عديدة في الاجتماعات التي قام فيها القادة المتسلطون بتوبيخ الآخرين على ارتكابهم أخطاء في حين أنه كان ينبغي عليهم القيام بعكس هذه الطريقة تمامًا. إذا كان شخص ما يفعل الحوادث المؤسفة بشكل متكرر، بالطبع يجب توبيخه وربما حتى يُستغنى عنه ولكن على خلاف ذلك، يجب أن تطبق قاعدة إديسون.

فعل توماس إديسون 10000 خطأ أثناء اختراع المصباح. وكانت هذه عدد المرات التي فشل فيها حتي يحصل على مصباح مضيء. عندما سئل إديسون عن «أخطائه» هذه، قال: «لم أفضل لقد وجدت للتو 10000 طريقة لن تنجح».

قال جيف بيزوس: الرئيس التنفيذي لشركة أمازون، ذات مرة إن بعض النجاحات الكبيرة تعوض العشرات والعشرات من التجارب التي لم تنجح. وأنه حقق مليارات من رواد الإخفاقات¹.

إن توجيه انتقاد لاذع إلى شخص ما لارتكابه خطأ ما هو أكبر خطأ يمكن أن يرتكبه القائد. بذلك سوف تضيق الخناق على عزيمتهم وتكتم شغفهم ورغبتهم في الابتكار. تتمثل الطريقة الأكثر إنتاجية في مناقشة الخطأ مع الفريق بأكمله وذلك بطريقة ممتعة ومثمرة. أسمى هذه الطريقة بطريقة العصف الذهني للخطأ المضحك (Bloopers Brainstorming). ويعد الهدف الأول من هذا التمرين هو ضمان الصدق والصراحة من جانب الشخص الذي ارتكب الخطأ. أما الهدف الثاني هو التأكد من أن زملائهم في الفريق لا يبنذونهم أو يسخرون منهم. بينما الهدف الثالث هو تشجيع الفريق على إيجاد حل مناسب للخطأ.

لإنجاز هذه الأهداف أثناء ممارسة منهج الترفيه أثناء العمل عادة ما أقوم بعمل مقابلة لشخص ما (سوف نسميه بوب) مع شخص آخر وجهًا لوجه من أجل فهم الخطأ وإجراء تقييم كمي للنتائج. أجد أحيانًا أن بوب يعتقد أنه حقق أرباحًا بقيمة مليون دولار والخطأ المضحك هو عندما تجد أن الربح لا يعادل سوى دولارًا فحسب. بعد ذلك، نلتقي جميعًا كفريق واحد. أبلغ الجميع أن بوب كان شجاعًا بالقدر الكافي عندما لفت انتباهنا إلى الخطأ الذي حدث. لقد قمت أنا وبوب بتحليل هذه المشكلة وقررنا أنها ستكلفنا عشرة آلاف دولار ويومين من التأخير. يُشجع كل شخص على بدء جلسة العصف الذهني وذلك لإيجاد طرق مناسبة لإصلاح الخطأ: معًا كفريق واحد.

الترفيه باللعب يعني زيادة الإنتاجية

كشفت دراسة جديدة من مؤسسة برايت إتش آر BrightHR، بقيادة البروفسور سير كاري كوبر أستاذ علم النفس الشهير أن ما يقرب من 80 في المئة من خريجي الألفية يعتقدون أن المتعة في العمل هي شيء مهم. الشركات التي تخلق بيئة عمل ممتعة يقل فيها معدل الإجازات المرضية. هناك أكثر من 62 في المئة من الموظفين الذين لديهم سجلات حضور متميزة أفادوا أيضًا أنهم يستمتعون بالعمل خلال الأشهر الثلاثة السابقة. وعلاوة على ذلك، فإن 58 في المئة من الأشخاص الذين لا يستمتعون بالعمل كان معدل الإجازات المرضية لديهم يصل إلى أحد عشر يومًا أو أكثر.

اكتشفت دراسة أخرى أجرتها مؤسسة سوشيال ماركت Social Market Foundation أن الأفراد العشوائيين الذين تلقوا حافزًا من «المتعة» قبل إكمال مهمة ما بلغ متوسط إنتاجيتهم من 12 إلى 20 في المائة. أثبتت الدراسة أن اتباع طريقة اللعب في العمل تُجدي نفعًا.

اللعبة المثالية

نشأ راندي جونز في مقاطعة أورانج بولاية كاليفورنيا، حيث لعب أول مباراة كرة القاعدة (البيسبول) في دوري للناشئين في سن السابعة من عمره. لاحظ مدرب راندي أن لديه ذراعًا قويًا وسديدًا، ويسمح له بالانضمام إلى عشرة من المباريات من أصل اثنتي عشرة مباراة وهي عدد المباريات التي لعبوها ذلك الصيف. وأثناء تعلم أساسيات رمي الكرة سرعان ما أحب راندي هذه اللعبة وشعر أن هذه الرياضة ستصبح كل شغفه وهدفه في الحياة. كان يلعب يوميًا ما أنه يجري في الملعب في استاد لوس أنجلوس وكان جمهور دودجرز يهللون ويصرخون من حوله ثم يُخرج من الملعب بعد أن تعرض للضرب في تسع جولات كاملة. لا يلعب، لا يمشي، لا يجري.

اللعبة المثالية

قال راندي: «لقد تعلمت أن أحقق أحلامي وأن أنجح»، «كنت بحاجة للفشل. لكنني علمت أيضًا أنه عندما واجهت احتمال الفشل وبينما كنت ارتجف من الخوف في الملعب فإن حبي للعبة وكذلك حبي لزملائي في الفريق سيكونون بمثابة مدربي الصامت. استطعت أن أغمض عيني وأتذكر أنني كنت ألعب لعبة كرة البيسبول. وأني كنت أستمتع وأشارك هذا المرح مع فريقتي».

حصل راندي على منحة دراسية لكرة البيسبول من جامعة تشابمان في مقاطعة أورانج بولاية كاليفورنيا، حيث أخبره مدربوه أنه من أجل أن ينجح، فهو بحاجة إلى أن يصبح قويًا من الناحية العقلية والجسدية.

وقال راندي: «إن لعبة البيسبول هي أمر خطير، ولكنها أيضًا لعبة ممتعة. كنت أرغب دائمًا طوال حياتي المهنية في الحفاظ على وجود توازن صحي بين جدية اللعبة ومتعتها».

أدى الحفاظ على هذا التوازن إلى إيجاد أول فرصة كبير لراندي. وبعد تخرجه من الكلية في عام 1972، اختار فريق سان دييغو بادريس رامبي كرة البيسبول باليد اليسرى (الأشول) المزدهر في الجولة الخامسة. تم تعيينه في دوري تكساس للقاصرين، حيث أوقف العشرات من اللاعبين ضاربي كرة البيسبول أصحاب الكرات السريعة جدًا التي يصعب أن تصيب الهدف. تغيرت وجهات النظر.

«عندما تلقيت مكالمة من فريق بادريس كدت أن أضحك بطريقة هستيرية. كنت أخيرًا في الملعب في أول مباراة لي في دوري كرة البيسبول. كنت ذاهبًا إلى العرض الكبير».

كان أول ظهور لراندي في يوم 16 يونيو من عام 1973، ولكن الأمور لم تسر معه كما كان مخططاً له.

قال راندي: «أحسست أنني لا أستطيع تمالك أعصابي لدرجة أنني لم أشعر بالأرض تحت قدمي». «كان معدل الأدرينالين لدي يرتفع، وكنت متوتراً جداً لدرجة أنني كنت على وشك فقدان صوابي. قدمت أول عدد قليل من اللاعبين للمشاركة في الملعب حتى يساعدوني على الفوز وكي يحرزون أكبر عدد ممكن من النقاط. ومن ثم أغمضت عيني وهدئت وقررت أن أستمتع بالوقت المتبقي من المباراة. كانت المباراة التالية الخاصة بي للاعب يدعى ويلى ميس. ظننت أنه قد يحقق أيضاً عدداً من النقاط، لكنني أخرجته من المباراة».

خسر راندي وزملاؤه في هذه المباراة وكانت النتيجة ثلاث نقاط مقابل اثنين، لكن ثقته بنفسه ازادت إلى حد ما. بدأ يعتقد أنه قادر على المنافسة على مستوى البطولات الكبرى. لقد أثبت ذلك في الملعب في ذلك العام وذلك بفوزه بسبع مباريات من أصل ثلاث عشرة مباراة كلاعب مبتدئ. ولسوء الحظ، فإن الأمور لم تسير بشكل جيد في العام التالي. فاز راندي خلال موسم عام 1974 في ثماني مباريات فقط وفي المقابل خسر في 22 مباراة. كان معدل النقاط المستحقة له earned run average (ERA) - تشير إلى مدى نجاحه - كان عدد نقاطه مرتفعاً قليلاً عند 4.45 نقطة. وإن معدل نقاط أفضل رامى كرة عادة ما تكون أقل من 3.0 نقاط.

قال راندي: «اعتقدت أنني قد أنجزت عملي بحصولي على هذه النقاط» كنت على يقين من أن فريق بادريس كانوا سيرسلونني مرة أخرى إلى دوري تكساس وسأضطر إلى البدء من جديد. ومن أجل تجنب حدوث هذا الأمر، قررت أن أقوم بعمل أمرين: الأمر الأول، هو أن أطلب الحصول على بعض المساعدة من المدرب في الملعب، والأمر الثاني، هو أن أتعلم الاسترخاء أكثر والاستمتاع ببعض المرح.

يتذكر راندي ما تعلمه في الكلية: وهو أن الوقوع في الكثير من الفشل يعتبر أول طريق النجاح، ومع ذلك فإن البيسبول كانت مجرد لعبة.

«تعلمت أن لعبة البيسبول مثلها مثل أي لعبة أو أي عمل وهي عبارة عن رياضة جماعية. لا أستطيع ولا ينبغي لي أن أحاول أن أعبها بمفردتي. أدركت أنه حتى أكون فائزًا ولكي أكون قائدًا، فإنني بحاجة أولاً إلى أن أكون زميلًا جيدًا في الفريق».

اكتشف راندي ما يكتشفه جميع اللاعبين والقادة العظماء: تقاس مدى كفاءتك بقدر كفاءة فريقك.

وقال راندي: «لقد قررت قضاء المزيد من الوقت مع زملائي في الفريق البالغ عددهم 25 شخصًا»، «لقد تعرفت عليهم حقًا وأستمع معهم داخل الملعب وخارجه. عندما فعلت هذا، بدأت أفكر فيهم ليس فقط على إنهم زملائي في الفريق ولكن كأنا أفراد عائلة واحدة. ثم حدث شيء أشبه بالمعجزة. لقد بدأنا بالفعل الاهتمام ببعضنا البعض، وقد ظهر ذلك في الملعب. لقد تمرنت أكثر وحاولت بذل قصارى جهدي لأنني لا أريد أن أخذل زملائي. وكانوا أيضًا يبذلون المزيد من الجهد لمساعدتي في الفوز بدلاً من الخسارة. كنت لاعب متخصص في رمي الضربات المنخفضة لذلك اضطررت للاعتماد عليهم في إرسال الكرات واستلامها. هذا هو كل شيء عن العمل بروح الفريق.»

أحدث راندي تغييرًا إيجابيًا للأمر بمساعدة زملائه في الفريق. فاز راندي في عام 1975 بـ 20 مباراة وكان معدل النقاط المستحقة الجيدة له 2.24 نقطة ونال جائزة أفضل لاعب في العام من سبورتنج نيوز. وفاز في العام التالي بـ 22 مباراة ووصل معدل النقاط المستحقة له 2.74 وفاز بجائزة الدوري

الوطني للناشئين National League Cy Young، وكان اللاعب الأبرز في لعبة البيسبول لأنه كان الرامي الذي يدخل الملعب من الشوط الأول أثناء المباراة وأول من يرمي الكرة. حصل راندي أيضًا على مجموعة مختارة من الجوائز مثل رامي الكرة الأشول في فرق أوول ستار (All-Star) الدوري الوطني من سبورتنج نيوز وذلك عن عامي 1975 و1976.

يحمل راندي حتى يومنا هذا سجلًا أنه اللاعب الذي لم يتوقف أبدًا: لأنه فاز عدد ستة عشر مباراة وخسر ثلاث مباريات فقط في نهاية أوول ستارز (منتصف الموسم).

قال راندي: «أنا مدين بنجاحي لزملائي في الفريق». «لولا صداقتهم ودعمهم لي، لما فوزت بكل هذه المباريات. لقد كانوا يبذلون قصارى جهدهم بكل حماس من أجلي، وكنت أيضًا أفعل ما في وسعي من أجلهم. لقد أحببنا جميعًا هذه اللعبة، وعشقنا اللعب من أجل بعضنا البعض. لقد استمتعنا أيضًا بأوقاتنا، ولم ننسى أبدًا أنه من أجل أن نحقق الفوز فأنت بحاجة أيضًا إلى اللعب.»

الفرق التي تتمتع بمنهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب

ودون العلم بذلك، فإن راندي اكتشف سر النجاح الذي وُجد في مبدأ القيادة الأول للخلايا العصبية: العب لتكسب الناس عن طريق معاملة الجميع كأنك تعامل أفراد عائلتك. وأفضل طريقة للقيام بذلك من خلال فهم ما يعنيه المفهوم اليوناني الترفيه أثناء العمل. تشير كلمة إندوس Indus (الترفيه) في اللغة اليونانية واللاتينية إلى المتعة، والألعاب، وممارسة الرياضة؟ وصف اليونانيون القدماء منهج الترفيه أثناء العمل من حيث المراحل المبكرة من الوقوع في حب شيء ما أو شخص ما بأنه الحالة التي تحدث عندما يكون لدينا جاذبية لشيء ما، أو حالة من الحماس، وخفقان بالقلب، وحالة من المضايقة، وأيضًا عند المغازلة، والسرور. كما وصفوا منهج الترفيه أثناء العمل هذا بأنه حب التحدي الجيد، وخاصةً التحدي عند اللعب من أجل الفوز.

يتفق العديد من علماء النفس اليوم على أن المزاج والمرح عنصران ضروريان للاستمتاع بعلاقة طويلة الأمد أو النجاح في الإنجازات المهنية. يجب أن ندركي نيران براءتنا الطفولية وتنفكر في أن نحافظ على شغف عاطفتنا حيًا على قيد الحياة. هذا صحيح لكل من العلاقات والحالات الشخصية والمهنية.

وقال راندي: «عندما ارتكب زميل آخر خطأ ما بسبب تضييع ضربات الكرة المنخفضة السهلة، كان ذلك لأنني قضيت وقتًا للتعرف عليه كصديق وليس مجرد لاعب بيسبول آخر.

أردت أن أساعده أن يخرج من هذه المشكلة. كنت متحمسًا أكثر لإبعاد هذا اللاعب التالي حتى لا يشعر زميلي في الفريق بالحزن تجاه هذا الخطأ «تعتبر لعبة البيسبول من الألعاب المرهقة. هناك فترة قصيرة من الوقت للراحة خلال موسم ستة أشهر والذي يتطلب الانضمام إلى 162 مباراة، معظمها مباريات على التوالي. فإن المباريات قد تكون في يوم ما في مقاطعة سان دييغو وفي اليوم التالي تكون في ولاية نيويورك. ومع ذلك، تعتبر أعز ذكريات عند راندي لمدة عشر سنوات من عمره في لعبة البيسبول كانت عن المزاج والمتعة والضحك الذي استمتع بهم مع زملائه في الفريق.

«هل تعرف ما الذي افتقدته أكثر في لعبة البيسبول بعد اعتزالي في عام 1983؟» قال راندي: لم يكن ما فاتني هو لذة الفوز، بالرغم من أن ذلك شيء رائع. ولم يكن ما فاتني السفر الكثير لأننا لم نقم بزيارة أي المعالم السياحية. ولم يكن الشيء الذي فاتني هو المال، رغم أن ذلك كان أمرًا رائعًا أيضًا. كان الشيء الذي فاتني هو الصداقة الحميمة مع رفاقي. كان لدي فعليًا عائلتان، كانت إحدهما في المنزل مع زوجتي وأطفالي وأما العائلة الأخرى مع الرفاق الـ 24 الذين لعبت معهم. أحب عائلتي في

المنزل من كل قلبي، لكنني أحببت أيضًا عائلتي في الملعب. فإنني حقًا
أفتقد هؤلاء الرفاق.»

ماذا الذي يمكن أن يتعلمه قادة الفرق من راندي، وكذلك من اليونانيين القدماء؟
هناك ثلاثة أشياء مهمة:

أولاً، كي تكون قائداً لفريق فإن هذا الأمر يبدأ بدرس مستمد من القول القديم: «لا توجد كلمة أنا في الفريق» في الواقع، عندما نستبدل كلمة «أنا» بكلمة «نحن» تتحول كلمة «المرض» إلى كلمة «الصحة». إن أحد الأشياء التي أوصي بها في الاجتماعات مع الفريق هو الامتناع عن استخدام كلمة «أنا» غالباً ما يدفعنا غرورنا قليلاً للقيام بحالة من التفاخر على الآخرين. نريد أن يعترف زملائنا ومرؤوسينا ورؤسائنا بإنجازاتنا التي حققناها. قديثي الآخرون على أنفسهم ويجعلوننا نشعر بالغيرة منهم بعض الشيء عندما يُعجب أحد بهم. وإنه لمن الصعب فعل ذلك، لكن علينا كقادة أن نكون قدوة عند استخدام كلمة «نحن» بدلاً من كلمة «أنا» كلما كان ذلك ممكناً.

حتى لو كنت «أنا» هو الشخص الذي قام بمعظم العمل، فسأظل أستخدم كلمة «نحن» في الحوار لوصف الإنجاز الذي تمت. «لقد تجاوزنا باعتبارنا فريق واحد هدفنا الشهري». كما أبذل قصارى جهدي لأمدح نماذج العمل الجماعي الرائعة. قد أقول، «يستحق كل من السيد جون وماري التقدير على الطريقة التي أدوا بها العمل كفريق واحد لاستكمال ثلاث مهمات هامة والتي بدورها ساعدتنا في تحقيق أهدافنا.»

ثانياً، يجب أن أتأكد من منح فريقي فرصاً متكررة لتوطيد العلاقة والتخلص من أي شعور مكبوت لديهم. كثيراً ما نسمع عن قيام التنفيذيين باصطحاب الموظفين عند أداء تمرين بناء الفريق، وربما يكون هذا التمرين مرة واحدة في السنة. يمكن أن تكون هذه الطريقة فعالة للغاية، وأنا أوصي بها بشدة ولكنني أقترح أيضاً القيام بأكثر من تمرين واحد فقط سنوياً

للموظفين. على سبيل المثال، كثيرًا ما أقوم بإعداد جدولًا من أجل تناول «برغر الجمعة» مع فريقتي. نخرج كل يوم جمعة في وقت الغداء، ونقوم بإحضار الشواية أو ندعو متعهد تقديم الطعام أو نذهب إلى مطعم البرغر المحلي كفريق واحد. وبينما نأكل البرغر سواء أكان البرغر المصنوع من لحوم البقر أم الخضروات، فإننا نقول النكات ونضحك ونتقارب فيما بيننا. هذا يضمن أننا نقوم مرة واحدة على الأقل في الأسبوع بالاحتفاظ بإثارة حالة الترفيه أثناء العمل مع بعضنا البعض في حالة ساطعة ومتوهجة. إذا كنا نهتم ببعضنا البعض فسوف نكون في وضع أكثر حماسًا لبذل قصارى جهدنا لأننا لا نريد أن نخذل بعضنا البعض.

قال راندي جونز: «كانت أحد الأحداث التي أثرت في أكثر من غيرها هي عندما استبعد أحد زملائي من الفريق. هذا الموضوع حطمني من الناحية النفسية. لن أنسى أبدًا رؤيته جالسًا على مقاعد الاحتياط يغطي وجهه بين يديه خجلًا. وعندما نظر إلى وجهي والدموع تنهمر على وجهه وعيناه تُمعن النظر إلي حينها انهار قلبي. إن هذا الأمر حقًا أثر في بشدة. شعرت وكأنني فقدت فردًا من أفراد عائلتي. كنت متحمسًا بعد ذلك اليوم للعب بشكل أكثر جدية حتى لا يُستبعد أحد زملائي في الفريق. إنني أحببت هؤلاء الزملاء ولم أكن أرغب في رؤية أي زميل منهم يُصاب بهذه الطريقة.»

الأمر الثالث، أحتاج دائمًا إلى أن أكون نموذجًا ومثالًا في تطبيق منهج الترفيه أثناء العمل في أموري اليومية. سوف يتأثر فريقتي وكذلك جميع الأشخاص الذين أنفاعل معهم في الحياة، بما يروني أفعله أكثر بكثير مما يروني أقوله. ينبغي دائمًا أن أتذكر أنني مرشد و صديق لهؤلاء الأشخاص.

قال راندي جونز: «أن السيد راي كروك كان يملك فريق سان دييغو بادريس عندما كنت لاعب الرمي في كرة البيسبول. وكان أيضًا صاحبًا لمحلات ماكدونالدز. أخبرني ذات مرة أنه إذا كنت على استعداد للعمل بجدية ففي ذلك الوقت يمكنني تحقيق أي شيء أريده. لكنه قال أيضًا أنه من أجل الوصول إلى حيث ما كنت أريد أن أكون، فإنني كنت بحاجة إلى أن أحب

لعبة البيسبول، وأحب مواهبي التي منحها الله لي، وأحب زملائي في الفريق. لم أنس حتى يومنا هذا الأمر مطلقاً.

عشر نقاط استعراض القيادة عن طريق اتباع العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب

- 1 - استخدم اليونانيون كلمة Indus (الترفيه) منهج الترفيه أثناء العمل لوصف نوع من أنواع العشق المحب للعب.
- 2 - غالبًا ما يظهر هذا النوع من الحب بين أفراد الأسرة المقربين والأطفال أثناء اللعب.
- 3 - يُنظر إلى منهج Ludus love (منهج العمل الذي يسوده المرح) أيضًا بين البالغين عند التواصل الاجتماعي أو اللعب أو التنافس في رياضة.
- 4 - بالنسبة للقيادة، يمثل منهج الترفيه هو المبدأ العصبي الثاني: مبدأ الألفة: العب للفوز من خلال معاملة كل شخص مثل معاملة أفراد العائلة.
- 5 - المبدأ الأساسي للألفة: العب لتكسب الناس عن طريق معاملة الجميع كأنك تعامل أفراد عائلتك.
- 6 - غالبًا ما يشجع القادة العسكريون وجود المرح والترفيه وخاصة أولئك القادة الذين يقودون الفرق الصغيرة وذلك من أجل التخلص من حالة التوتر في العمل، والتحفيز على إيجاد وحدة أكثر ترابطًا، وغرس صفات الولاء والمرونة في الأشخاص.
- 7 - يجب على القادة تجسيد وتعزيز منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب. هذا المنهج يخلق بيئة مليئة بروح العمل الجماعي حيث يكون للناس لديهم جوارًا من الألفة وشعورًا بالارتياح لبعضهم البعض وأيضًا يهتمون بما يكفي ببعضهم البعض من أجل العمل في أفضل حالاتهم وحتى لا يخيّب أمل أي شخص آخر في الفريق. ومن خلال النظر إلى منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب من منظور علم الأعصاب، فإنه حالة من الحب العاطفي والنداء الموجه في الغالب إلى عقلك العاطفي.

- 8 - وتعتبر أفضل طريقة لإظهار هذا النوع من الحب هي من خلال استخدام الوسائل المرئية والصوتية واللمسية بدلاً من استخدام الكلمات المكتوبة.
- 9 - يقدم الكلب توتو في قصة ساحر أوز العجيب تمثيلاً مجازياً جيداً وتجسيداً لهذا المبدأ.
- 10 - يمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن محباً للعب

هناك ثلاث طرق للقيادة باستخدام منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب.

- 1 - السياسة العامة: ينبغي أن يُطلب من القادة تخصيص ساعة أو ساعتين على الأقل أسبوعياً وتكون مخصصة للأنشطة الاجتماعية والممتعة لأعضاء الفريق، ويجب ألا يطلبوا مراراً من المرؤوسين أن يعملوا في وقت متأخر.
- 2 - الإجراءات الواجب اتخاذها: يجب على القادة تخصيص ساعتين على الأقل كل شهر من أجل ممارسة الألعاب أو القيام بنشاط ممتع مع أعضاء فريقهم. على سبيل المثال،
- 3 - التجمع في غرفة الاجتماعات، ويقوم بإيقاف تشغيل جميع الهواتف المحمولة، ولا يُسمح باستخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وقم بإخراج لعبة الطاولة أو لعبة الورق (الكوتشينة).
- 4 - الممارسة: ينبغي على القادة إعداد أنشطة تنافسية ودية للفريق والتي بدورها تغرس عنصراً ممتعاً ودعوة للمنافسة في مكان العمل، مثل نشاط قائمة المتصدرين في سباق الخيل أو غيرها من الطرق المرححة التي تعمل على متابعة التقدم نحو أهداف الفريق بطريقة تنافسية.

أحد تمارينات القيادة باستخدام منهج العمل الذي يسوده المسابقات والألعاب

من أجل تحسين مبدأ منهج الترفيه أثناء العمل بشكل أفضل، علينا فعل كل ما يلي مرة واحدة على الأقل شهرياً في حياتنا الشخصية: قم بإيقاف تشغيل كل جهاز إلكتروني.

ممنوع استخدام الهواتف المحمولة، ويُمنع تشغيل شبكة الواي فاي، وكذلك إغلاق أجهزة التلفزيون أو أجهزة الراديو، وأيضًا أجهزة الميكروويف، عليك الالتزام بكافة التعليمات هذه. قم بتحضير بعض الفشار على الموقد واخرج لعبة طاولة قديمة الطراز مثل لعبة المونوبولي® Clue® أو لعبة كلو®. شجع العائلة بأكملها على تخصيص ليلة واحدة على الأقل للتجمع معًا والاستمتاع بجو ترفيهي مليء بالمرح واللعب سوف تضحك ويحدث تقارب بينك وبين أفراد العائلة بطرق من شأنها أن تقويكم كعائلة وتبقيكم جميعًا على مقربة من بعضكم البعض «في حب» مدى الحياة. قد يشتكى المراهقون من أنه أمر غير منصف أن تقوم بمنع الأجهزة الحيوية الخاصة بهم والتوقف عن إرسال الرسائل النصية لمدة ليلة. سوف يشكرونك بعد مرور الساعة الأولى عندما يضحكون ويمرحون. إن قضاء ليلة واحدة من إجمالي ثلاثين يومًا أمر لا يتطلب الكثير. ساعد عائلتك في غرس هذه العادة الصحية في حياتهم. ستكون سعيدًا وكذلك سيكونون مسرورين لأنك فعلت ذلك.

افعل الآن نفس الأمر مع هؤلاء الأشخاص في فريقك المحترف. افعل ذلك يومًا واحدًا أو ليلةً واحدةً حتى لو كان ذلك أثناء وقت تناول الغداء فقط، قم بإيقاف تشغيل الأجهزة جميعها وتجاهل كل شيء. اسمح لفريقك باللعب والمتعة والترابط فيما بينهم من خلال لعبة الطاولة أو أي نشاط اجتماعي آخر. سيكون هذا أحد أفضل الأشياء التي يمكنك القيام بها من أجلهم كفائد يهتم بالترفيه أثناء العمل.

لا أحد يهتم بحضورك أو غيابك

إن الخوف يفسد أحلامي الليلية، ومسؤوليات الحياة تلهينا عن التمتع بها، والآمال تبدو أنها بعيدة المنال، والعقبات التي تواجهنا كثيرة جدًا. لا يوجد نعيم على الأرض، أنا طفل مقيد.

حتى أشعر بمساعدتك لي في كل وقت حين لا يهتم أحد بحضوري أو غيابي.

إن الحزن يخيم على أفضل الأشجار، وأحلامي الصيفية تتلاشى، والزهور ليست سوى سيقان من الأشباح، الغيوم مملّة ومعتمة.
لا يوجد نعيم على الأرض، أنا طفل مقيد.

حتى أشعر بمساعدتك لي في كل وقت حين لا يهتم أحدٌ بحضوري أو غيابي.
لقد رحلت جميع الطيور جنوباً في وقت مبكر جداً، وترفض الضفادع الغناء، وترقد الغزلان محتبئة في الغابة، والسماك الأمريكي (تروت) نائم حتى الربيع. لا يوجد نعيم على الأرض، أنا طفل مقيد.

حتى نتسابق عبر الحقول ولا يهتم أحدٌ بحضورنا أو غيابنا.

المؤلف الدكتور جيمس كافانو،

من كتاب بعنوان **Laughing down lonely canyons**

«لا يهتم أحدٌ بحضورك أو غيابك».

الفصل السادس

سخاء تين وودسمان السر الثالث للخلايا العصبية



الشكل 1.6 للشخصية الكرتونية تين وودسمان

المصدر: أنا فيليكوفسكي موقع Dreamstime.com.

سأخذ من القلب طريقًا للسعادة، لأن العقل لا يجعل المرء سعيدًا، والسعادة هي أفضل شيء في الوجود.

شخصية تين وودسمان في قصة ساحر أوز العجيب (الشكل 1.6)

السر الثالث للخلايا العصبية

المبدأ الأساسي للسخاء: العطاء، يريح القلب ويزكي النفس.

لانس دي جونج هو نائب رئيس مبيعات شركة أوراكل في أمريكا الشمالية. يوافق لانس دي جونج على ضرورة اهتمام القادة بأعضاء فريقهم، والطريقة الجيدة للقيام بذلك هي إعطاء وقتك وحكمتك إلى أفراد فريقك بسخاء كمعلم. يتذكر لانس دي جونج في وقت سابق من حياته المهنية أن رجل يدعى جون قام بإرشاده أنه إذا أراد أن يكون معلمًا، فعليه الالتزام بثلاث قواعد. القاعدة الأولى: على لانس تحضير الأسئلة إلى جون. ألزمت هذه الطريقة لانس بالقيام بواجبه وأن يأتي مستعدًا بتحضير الأسئلة التي يطرحها على معلمه. القاعدة الثانية: كان على لانس تقدير واحترام الالتزام بالوقت. فإنهم لن يقوموا بإلغاء أو إعادة جدولة المواعيد ما لم يضطروهم إلى فعل ذلك أي وضع يهدد حياتهم. القاعدة الثالثة: يحتاج لانس إلى أن يكون شخصًا سخياً ولا يكون مستفيدًا من هذا الكرم فحسب. كان عليه أن يوافق على تمرير ما تعلمه من جون إلى شخص آخر.

قال لانس: «في أول درس لي مع جون» لقد تحداني في أن أقوم بأداء واجبي وكتابة وحفظ قيمي الست الأساسية. ماذا كانت تعني كلمة أنا؟ ماذا الذي حدد لي من أكون؟ ظننت بأنني عرفت، ولكن جون علمني كيف أتعلم وأتعمق وأفهم حقًا من أكون». ساعدت رعاية ومشورة جون لانس على صياغة العناصر الثلاثة لعملية القيادة. حيث أن العنصر الأكثر أهمية هو عنصر الثقة، التي يمثل العمود الفقري لكل ما يفعله. يُعرّف لانس العنصر الثاني بكلمة واحدة: وهي كلمة خدمة. إن فلسفة لانس عبارة عن قلب المخطط التنظيمي رأسًا على عقب وتحديد كيف يمكنه إضافة قيمة لتقاريره المباشرة وأيضًا إلى الفرق الخاصة بهم. ويرى في رأيه أنه إذا لم يجد طرقًا لمساعدة أفراد فريقه، فهو لا يؤدي وظيفته بشكل فعال. القاعدة الثالثة: هي الرعاية.

قال لانس: «يجب أن تجد طريقة ما حتى تُظهر بها لأفرادك أنك تهتم بهم حقًا». «ولا يمكن أن تكون هذه الطريقة زائفة. يجب أن تكون هذه الطريقة حقيقية».

يعتقد لانس أنه ينبغي على القادة الفعالين أن يطرحوا على أنفسهم ثلاثة أسئلة مهمة. السؤال الأول، هل الأشخاص الذين تقودهم يتابعونك وكيف تعرف ذلك؟ السؤال الثاني، هل يتقدم فريقك على المستوى الشخصي والمهني، وكيف تعرف ذلك؟ السؤال الثالث، هل الأشخاص الذين تقودهم أفرادًا ناجحة، وكيف تعرف ذلك؟

وقال لانس: «هناك فرق شاسع بين المدير والقائد». «إذا كنت رئيسًا تنفيذيًا فسأعمل جاهدًا على رعاية القادة، وليس المديرين». قام لانس بإبلاغ المدير وسوف نطلق علي هذا المدير اسم «فريد»، وهو الشخص الذي كان له خلفية عسكرية. بينما يعرف لانس أن الجيش يستطيع إعداد القادة وقد قدم

بعض القادة العظام، وُلد عدد قليل من القادة كي يكونوا مديرين أكثر من كونهم قادة، ووقع فريد تحت تصنيف هذه الفئة من الأشخاص. وكان مديرًا مزعجًا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة ويتبع في إدارته طريقة استخدام جداول البيانات مما جعل لانس يشعر بعدم الثقة. فعندما واجه فريد، اتخذ موقفًا دفاعيًا ثم رفع صوته، وطالب أن يتعامل باحترام. حاول لانس أن يفهم بدلًا من استخدام طريقة الجدال مع فريد. لقد أدرك لانس أن فريد لم يشعر بالأمان ولذلك قال له «أنا أحترمك وأنا سعيد لأنك طرحت هذا الموضوع». وبعد ذلك سعى إلى كسب ثقة فريد مع عدم المساس بمبادئه الخاصة أو التصرف معه وكأنه شخصًا بلا قيمة. تعلم لانس خلال هذه التجربة درسًا قيمًا عن الطريقة المثلى إلى «التقدم».

يقدم لانس نصيحة إلى القادة الطموحين بأن يفعلوا مثل ما فعل جون معه أثناء توجيهه وإرشاده. أولاً، أدرك ما أنت متحمس له بشدة وما لم تكن متحمسًا له. فإلى أي مدى تظن أن مواهبك سوف تساعدك على التفوق وفي أي مجالات سوف تكون متميزًا؟ حدد أيضًا أهدافًا واضحة يمكن تحقيقها والتي من شأنها أن تساعدك على التوسع واكتساب الثقة.

قال لانس: «أعتقد أنه من المهم تحويل القادة الطامحين إلى أن يكونوا قادة للقادة لديهم». إن القيادة هي الطريقة المعنية بكل شيء يهتم بالعلاقات مع الآخرين وليست الطريقة التي تركز

على المهام. يجب أن يكون لديك موافقة من شخص ما لقيادته. فسوف يتبعك الآخرون إذا كانوا يعتقدون أنك تستطيع المساعدة في إنجاز ما يريدون تحقيقه».

تعتبر الرؤية والإلهام عنصرين رئيسيين في عملية القيادة ويشعر لانس أنهما محوران مهمان لمساعدة فريقك على التغيير. ينبغي أن تضع رؤية واضحة تتضمن غايةً وهدفًا جديرين بالاهتمام وتتجاوز عملية تحقيق الأرباح فقط. وبعد ذلك خمس الآخرين للوصول إلى آمالهم هذه. يعتبر وجود تنوع في الفريق أمرًا مهمًا أيضًا إلى جانب التواصل المفتوح والجدال الإيجابي مع الأفراد.

قال لانس: «إن الفريق الذي يضم» خمسة شخصيات مثل شخصية لانس «ليس بالأمر الجيد». «لأنني أفضل التنوع في الفريق حيث يتمتع كل فرد من أفراد الفريق بنقاط قوة وشخصيات وآراء مختلفة. إن التنوع في الفريق يجعلنا فريقًا أعظم بصفة عامة. يعتقد لانس أننا كمجتمع نشوق إلى قيادة قوية وفعالة وملهمة. ولدينا الفرصة لممارسة القيادة في كل جانب من جوانب حياتنا تقريبًا. إن القيادة ليست شيئًا وُهب لنا ولكنها أمرًا يمكننا اختياره للتعلم والحصول على المال. لن نصبح قادة عن طريق تجاوز الآخرين أثناء صعودنا سلم النجاح، ولكن من خلال الخيارات التي نتخذها وطريقة التعامل مع الآخرين بالسخاء والاهتمام والاحترام.

منهج حب أغاب

تساعد رؤى لانس في تمهيد الطريق إلى السر الثالث للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي للسخاء: العطاء، يريح القلب ويزكي النفس.

غالبًا ما يشير مؤلفون وخبراء وحكماء آخرون إلى هذا المبدأ باسم الأخذ والعطاء. يشير الخبراء إلى الدراسات التي يقوم فيها شخص ما بتقديم شيء ما لشخص آخر، مما يؤدي عادة إلى شعور الطرف الآخر بأنه ملزم أن يرد هذا الشيء بالمثل. على سبيل المثال، وجد الباحثون

أنه عندما يقدم جرسون أو جرسونة باقة من الورد مع فاتورة المطعم، تزداد الإكراميات بنسبة 3 في المائة. ومع ذلك، عندما يُقدم باقتين من الورد تتضاعف الإكراميات إلى أربعة في المائة. والشيء الأكثر إثارة للدهشة هو أنه عندما تقدم الجرسونة نفسها باقة واحدة فقط من الورد إلى العملاء، ثم تتوقف وتعود إلى الورد وتقدم «باقة خاصة إضافية أخرى من الورد» فإن الإكراميات تزداد بنسبة 23 بالمائة.

فمن خلال هذا المنظور، يتضح أن المعاملة بالمثل تعمل بشكل جيد، ولكنها أيضاً تعتبر صفة من الأنانية بعض الشيء حيث أننا لا نعطي لأن العطاء هو الشيء الصحيح الذي يجب عمله، إنما نعطي لأننا نريد أخذ شيء ما في المقابل، مثل الحصول على إكرامية أكبر. ومع ذلك، يوجد وجه آخر لهذه العملة. فإن المعاملة بالمثل تعني أيضاً الشعار الذي يقول «لكل فعل رد فعل، مساوٍ له في المقدار، ومضاد في الاتجاه». فهل هذا يعني أنه إذا عاملنا شخصاً ما بطيبة قلب فإن رد فعله سيكون عكس الطيبة تماماً، كما هو الحال في حالة وجود عداوة؟ في الواقع لا يكون رد فعله عدوانياً. حيث يشير مبدأ المعاملة بالمثل إلى اتجاه مضاد وليس إلى إجراء يتم اتخاذه.

ومن خلال التعبير عن شعور الغضب أو الكراهية أو عدم التسامح أو الجهل أو التعصب الأعمى أو الشقاء أو الخوف أو أي مشاعر سلبية أو فكر أو شعور، فإننا نتلقى نفس القدر من هذه الأحاسيس في المقابل. ومع ذلك، فإننا إذا أعطينا الحب إلى الأشخاص والتفاهم والصبر واللطف والسكون والرقّة أو أي عواطف وأفكار إيجابية أو أحاسيس فإننا نتلقى مشاعر مماثلة لهذه في المقابل. قد يعتبر هذا صحيح فقط إذا كانت العواطف التي نعطيها صادقة وإذا لم تكن لدينا توقعات أن نحصل على أحاسيس مماثلة. لهذا السبب، ينبغي أن نفكر في هذا المبدأ باعتباره المبدأ الأساسي للسخاء بدلاً من طريقة المعاملة بالمثل.

يتماشى هذا المبدأ مع الكلمة اليونانية أغاب (agape) (منهج الحب المطلق)، والتي تشير إلى نوع من الحب يتسم بالإيثارية وأن يكون غير مشروط وهو الحب الذي نقدمه للجميع ولكل شيء. يتسع نطاق الحب المطلق ليشمل البشرية جمعاء سواء كان هذا الحب في محيط الأسرة

أو أشخاص غرباء تمامًا. يمكن العثور على دليل على وجود علاقة بين كلمة أغاب وكلمة السخاء في كلمة الإحسان الحديثة، والتي أُشتقت من الكلمة اللاتينية كاريتاس (caritas) - التي تُرجمت لاحقًا لكلمة أغاب.

يناشد الحب المطلق في الغالب دماغنا العاطفي، لذلك فمن الأفضل التعبير عنه من خلال الوسائل البصرية أو السمعية أو اللمسية بدلًا من الكلمات المكتوبة أو الأرقام. يجب علينا كقيادة أن نُظهر هذا النوع من الحب من خلال اتباع طريقة الخروج من مكاتبنا والإدارة من خلال «التجول» في مكان العمل. وحتى لو كنا أشخاصًا تتسم بصفات الشخصية الانطوائية المتشددة جدًا خاصة إذا كنا كذلك، فنحن بحاجة إلى الخروج من منطقة الراحة الخاصة بنا ومشاركة فريقنا في العمل. لا يمكننا إظهار هذا النوع من الحب من خلال الانشغال في العمل على شاشة الكمبيوتر.

قم بتخصيص ما لا يقل عن خمس عشرة دقيقة يوميًا لزيارة أكبر عدد ممكن من الأشخاص في فريقك. ابتسم واسألهم كيف حالهم. أشر إلى صورة لعائلاتهم واطرح عليهم بعض الأسئلة مثل «ما اسم ابنتك؟» انظر إليهم بتمعن وناشد دماغهم العاطفي من خلال إظهار صورة لعائلتك. فإن القيام بذلك سوف يبني الثقة فيما بينكم مما يزيد من مستويات مادة الأوكسيتوسين لديهم. قال الدكتور بول زاك إن «الإجهاد يمنع إفراز مادة الأوكسيتوسين». تزداد احتمالية إفراز مادة الأوكسيتوسين عند «القادة الأكثر سخاءً، والمنفتحين، والضعفاء، وكذلك القادة الذين يسهل التقرب منهم. ففي المقابل، سيكون هذا الشخص أكثر حماسًا لأداء دور هذا القائد. وعلى العكس من ذلك، ستؤدي حالة الصراخ أو التخويف أو الإكراه إلى تقليل مستوى مادة الأوكسيتوسين في الجسم. قد يعمل هذه الأسلوب على المدى القصير ولكنه لا ينجح على المدى الطويل أبدًا. سيصبح العمال متعبين وغير متحمسين بهذه الطريقة وقد يغادرون العمل في النهاية».

يثبت علم الأعصاب الحديث أيضًا أنه عندما نكون أشخاصًا أسخياء وممتنين، يمكننا ذلك من زيادة إنتاج مادتي الدوبامين والسيروتونين - في أنفسنا وعند الآخرين - ويعمل ذلك على تحسين مشاعر الرضا والرغبة في العمل.

قال الدكتور زاك: «إن مادة الأوكسيتوسين تعمل عن طريق تنشيط الشبكة الدماغية التي تجعلنا أشخاصًا أكثر تعاطفًا».

وإذا تعاملنا مع الآخرين بشكل لطيف فإن ذلك سوف يزيد من مستوى مادة الأوكسيتوسين. سوف يشعر الآخرون بالارتياح والرغبة في معاملتنا بشكل جيد في المقابل. هذا ما يشير إليه الكثيرون «منهج المعاملة بالمثل». ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب ليس فعالاً إذا كان السخاء المقدم للآخرين غير حقيقي. فإن أدمغتنا متفهمة جدًا. ويمكن لمعظم الناس أن تشعر بالطرق الزائفة. كأنه تصور لبائعي سيارات مستعملة سيئة للغاية. عندما يحدث هذا، يُثار إفراز مادة الكورتيزول بالإضافة إلى إفراز مادة النورإبينيفرين. إن زيادة مستوى مادة الكورتيزول يؤدي إلى خفض معدل مادة الأوكسيتوسين وبالتالي يؤثر على حالة الثقة، في حين أن النورإبينيفرين يتسبب في إثارة مادة الأدرينالين المسؤولة عن حدوث الاستجابة الفورية لعوامل الانفعال والضغط النفسي.

تُعد طريقة الشئ على الأشخاص في بيئات العمل عندما يكون ذلك بسبب الأعمال الإيجابية التي يقومون بها طريقة ممتازة لإظهار الحب المطلق. ينبغي أن يكون العطاء صادقًا وخاليًا من أي آمال متوقعة أو بدون وجود دوافع عدوانية. ومن الأفضل أيضًا أن نقوم بذلك بعد وقت قصير من عمل الموظف. يسمى د. زاك هذا الطريقة باسم الشئ ويلاحظ أنه «يمكن أن تتسبب هذه الطريقة في الإفراز المباشر لمادة الدوبامين الناقل العصبي في المخ». وقال أيضًا إن «تأثير مادة الدوبامين يكون أقوى عندما يكون هذا الشئ غير متوقع وملمس وشخصي. يحذر د. زاك من التركيز على المال بمثابة مكافأة لأنه ليس غاية شخصية. كشفت دراسة استقصائية

أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية (A Boston Consulting Group) أن التقدير هو أهم ما يريده الناس في العمل في حين أن الراتب الأعلى جاء في المرتبة الثامنة من القائمة.¹

تضع العديد من الشركات الرائدة الآن الحب المطلق في شكل التعاطف المتبادل في صدارة قائمة ثقافة الشركة لديهم. تشير دراسات أجرتها مؤسسة جوجل أن المديرين المتفوقين «يعربون عن اهتمامهم وحرصهم على النجاح الذي يرونه في أعضاء الفريق ورفاهيتهم الشخصية»² واستجاب جيف بيزوس الرئيس التنفيذي لشركة أمازون في عام 2015 لمقال نشرته صحيفة نيويورك تايمز حيث أعطى الشركة إشارات سلبية على الاهتمام بالعاملين. قال جيف بيزوس: يجب أن تتلاشى حالة عدم وجود تعاطف في محيط العمل» وطلب من الموظفين أن يرسلوه بالبريد الإلكتروني مباشرة إذا عانوا من قلة التعاطف في بيئة عملهم.³

التعاطف والرحمة يساوي الحصول على المال. أثبتت دراسة مؤسسة تاورز واتسون العالمية للقوى العاملة (Towers Watson Global Workforce) لعام 2012 التي أجريت على 32000 عامل من حوالي ثلاثين دولة مختلفة أن إظهار التعاطف كان في مقدمة قائمة «المهام التي يجب تنفيذها» لزيادة المشاركة في محيط العمل.⁴ فكان الموظفون الذين يعملون مع قادة متعاطفين وصادقين هم أكثر الموظفين الذين يشاركون في العمل بنسبة 67 في المائة، ويُقدرون هذه السمة أكثر من المال أو المزايا الأخرى.

ومن أجل زيادة المشاركة في العمل، والاحتفاظ بالموظفين، والربحية، ينبغي أن يكون هدفنا كقادة هو تجسيد الحب المطلق في تقديم مثالاً يُحتذى به لفريقنا. وتمكين القادة الآخرين أيضًا من اتباع نفس الأسلوب من خلال تشجيع الثقافة الصحيحة ومكافأة السلوكيات الصحيحة. وأخيرًا، توظيف القادة الذين يظهرون بروح الحب المطلق غير المشروط.

توقعات حقيقية

كيف يمكننا أن نحب دون قيد أو شرط في حين أننا نعيش في عالم مشروط؟ يُحدد كل شيء في حياتنا من خلال الظروف. يمكننا أن نحافظ على الوظائف الخاصة بنا إذا كنا نؤدي

مهام عملنا بشكل مناسب. يمكننا أن نحافظ على منزلنا إذا دفعنا الرهن العقاري الخاص بنا. يمكننا التقدم في مهنتنا إذا كنا نعمل بجد ونستفيد من علاقاتنا المهنية. يمكن أن تكون لدينا علاقات قائمة على المحبة إذا كنا نقوم على رعايتها بشكل جيد. فكيف إذن يكون مصطلح «غير المشروط» ذا صلة حينما تمتلئ حياتنا بكل هذه الشروط؟

يجب أن نترك توقعاتنا عند التعامل مع الآخرين.

يتضمن مصطلح الحب غير المشروط تناقضاً لفظياً. ولا ضرورة له. إذا كنا نحب حباً حقيقياً، فيجب أن يكون هذا الحب دائماً غير مشروط. ويتطلب تحقيق هذا المحبة أن نعشق ونحصل على هذا العشق بدون انتظار أي توقعات. وفي الواقع، عندما يتعلق الأمر بالحب فإن كلمة «توقع» تعتبر مرادفة لكلمة «شرط». تعلم معظمنا خلال مرحلة الطفولة من الآباء ذوي النية الحسنة أو المعلمين أو المدربين أو القساوسة أو الشخصيات المتسلطة الأخرى.

علمونا مفهوم «الألم والربح» إذا فعلنا شيئاً خطأ شعرنا بالألم. بينما إذا فعلنا شيئاً صحيحاً فقد «حصلنا» على الربح. وعن غير قصد بدأ الكثير منا في مساواة «الربح» بالحب. إذا فعلنا ما نرغب فيه آباؤنا فإنهم يتسمون ويقدمون لنا وابتلاً من الثناء والإعجاب. يقومون بشراء الآيس كريم لنا. لقد أحبونا. رسمنا بفطرتنا خطأً مستقيماً يبدأ من نقطة الأداء وينتهي عند نقطة الحب. فهل من العجيب أن الكثير منا بدأ يشعر أنه ينبغي عليه الحصول على الحب؟

بالطبع نعم، شعر معظمنا بذلك حيث غمرنا والداننا بالحب غير المشروط والصادق وعبروا عن ذلك في كثير من الأحيان قولاً وعملاً. ومع ذلك، فقد حدث ذلك مرات عديدة عندما كانت مؤشرات الحب تسبق أي عمل إيجابي نقوم به. حصلنا على قبلة على رأسنا عندما فعلنا شيئاً صحيحاً. لقد أعطانا الأشخاص الموجودين في السلطة مكافأة أو عقوبة لا تعتمد إلا على قدرتنا على استرضائهم أو غضبهم: فقد تكون في شكل سوء معاملة لفظية أو في إعطاء قطعة من الحلوى. شعرنا بأننا مكروهون أو محبوبون. لقد ازدادت التوقعات وأصبح «الحب» مشروطاً.

والآن، ينبغي علينا التخلص من قيود ماضيينا وتعلم كيفية العطاء من قلوب مملوءة بحب أغاب (الحب المطلق).

وصف السيد سي إس لويس منهج أغاب بأنه «حب الهدية»، التي أطلق عليها أسمى أشكال الحب. ولسوء الحظ، فإن الدراسات تشير إلى أن هذا النوع من الحب قد انخفض انخفاضاً كبيراً على مدى العقود القليلة الماضية. وعلى ما يبدو، فإن رغبتنا وقدرتنا على حب بعضنا البعض والعطاء دون قيد أو شرط بدت في حالة انخفاض. كيف يمكننا استعادة هذا الحب المندثر الذي يعتبر أمراً حيويًا لبقائنا على قيد الحياة؟

يمكن استعادة هذا النوع من الحب المفقود من خلال السخاء. ينبغي أن نتعلم كيف نعطي مرة أخرى.

هناك آية في التوراة (يوحنا 13: 15) تقول: «لَيْسَ لِأَحَدٍ حُبٌّ أَعْظَمُ مِنْ هَذَا: أَنْ يَضَعَ أَحَدٌ نَفْسَهُ لِأَجْلِ أَحِبَّائِهِ». إن أولئك الذين يستخدمون هذه الآية في تعاليمهم عادةً ما يشيرون إلى «الحياة» باسم «الموت». إنها تعني ضمناً أن أسمى طريقة لدينا حتى نُظهر الحب إلى شخص آخر هي «الموت» من أجلهم. وأستطيع تفسير هذه الآية بشكل مختلف تمامًا. حيث أنني لا أعتقد أن يوحنا كان يشير إلى الموت. قال بوضوح «الحياة».

ما هي الحياة؟ فكر في هذه الكلمة للحظة. كيف نُعرف الحياة؟ قد يقول معظمنا إن «هذا ما نقوم به كل يوم». إذا كان الأمر كذلك، فما الذي نقوم به «كل يوم؟» والجواب البسيط هو: كل يوم أربع وعشرون ساعة. لذلك، فإن الحياة هي كل ما يكافئ الزمن. لأننا بدون الوقت ليس لدينا حياة. ومن هذا المنظور، يمكننا أن نرى أن ما كان يوحنا يقوله حقًا هو: «لَيْسَ لِأَحَدٍ حُبٌّ أَعْظَمُ مِنْ هَذَا: أَنْ يَضَعَ أَحَدٌ نَفْسَهُ لِأَجْلِ أَحِبَّائِهِ».

نعطي وقتنا لأصدقائنا، ولا نعطيهم موتنا.

اسأل نفسك هذا السؤال الصعب: كم من الوقت أعطيته اليوم لأي شخص آخر غيرك؟ كم من الوقت كرسته من أجل عائلتك أو لأحبائك؟ كم من الوقت أعطيته لأجل أصدقائك أو زملائك أو فريقك في العمل؟ كم من الوقت أهديته لأشخاص غريبة كلياً؟ كل دقيقة من أيامنا لا تقدر بثمن. ما هو مدى الحب الذي أظهرته إلى أي شخص آخر اليوم من خلال قضاء وقتك معهم بسخاء؟

فإذا كنت ترغب في دمج منهج الحب المطلق في حياتك، وأيضاً إذا كنت تريد أن تحظى بحياة جديدة بالعيش، فيجب أن تكون سخيّاً بما يكفي لتقديم حياتك - وقتك - للآخرين. هذا طلب صعب في عالم مزدحم بالمواعيد النهائية المحددة لتسليم عمل ما وكذلك المطالب، ولكن إذا بقينا في حالة انعزال بين إطارات أدمغتنا المغلقة، فسنعيش حياة خالية من المعنى أو السعادة الحقيقية. سوف يفضي ذلك بنا إلى أن نموت مستنزفين، وأكثر ضعفاً، ومحتقرين، وفي وضع خالي من أي إنسانية. فإذا كان هذا هو هدفك في الحياة فعليك أن تنسى كلمة أغاب. عليك أن تعيش في حالة الأنانية مع وقتك ولا تعطيه لأي شخص.

وأما إذا كانت رغبتك هي أن تعيش حياة مليئة بالغاية والهدف والحب غير المشروط، فعندئذ عليك أن تتبنى مبدأ السخاء في حياتك وتعطي وقتك بحرية للآخرين. فإن التبرع ببضعة دولارات لصالح جمعية خيرية لن يقلل من المال شيئاً. ابحث عن شيء يملأ قلبك برغبة شديدة وشيء يغمر عينيك بالكثير من الحب. ابذل وقتك وغايتك وحبك وحياتك من أجل هذا السبب الذي تجده أو تبرع بالصدقة والعمل لصالح المؤسسات الخيرية أو أي هدف آخر. أعطي هذا الهدف وقتك. وأمنح هذه الغاية حياتك. وهب له حبك.

قال جوردون إنجلاند نائب وزير الدفاع السابق: إن «أسمى هدية يمكن أن تقدمها لشخص ما هي وقتك». «الوقت هو الشيء الثمين للجميع. وهو شيء غير قابل للتجديد. أعتقد أن أكثر القادة فعالية هم القادة الذين يقضون وقتاً مع أفراد فريقهم».

يُتيح لنا الحب المطلق في بيئات قيادة الفريق خلق وتهيئة وتعزيز جو من التعاون والتشجيع. فإذا كنا نهتم ببعضنا البعض كأشخاص فإننا على استعداد كي نكون أشخاصاً أكثر سخاءً ونشارك ونفتح باب التغيير، خاصة عندما يكون ضغط العمل شديد وتكون الموارد منخفضة. وذلك عن طريق إعطاء خبراتنا ووقتنا للآخرين، وبدون انتظار أي توقعات من المعاملة بالمثل فإننا بذلك نغرس الثقة والاحترام بيننا وبين الآخرين. إذا كان الآخرون يقدمون لنا أي شيء دون قيد أو شرط، فمن المستحيل تقريباً ألا يكون هذا دافعاً لك للرد عليهم بنفس الأسلوب. نحن على ثقة من أنهم يؤمنون ظهورنا، وهم على ثقة من أننا نحميهم. وهذا ما يسمى بثقة «وكر الثعلب».

يركز التدريب الأولي في الوحدات العسكرية الضيقة، وخاصةً في فرق نافي سيلز على بناء ثقة وكر الثعلب. وحتى تعمل هذه الوحدات بكفاءة، ينبغي أن يشعر كل فرد في الفريق فعلياً بأن أي شخص آخر في الفريق سيصاب برصاصة من أجلهم في أي وقت. يطلقون على هذا اسم «قمت بتغطيتك»، مما يعني أنهم يؤمنون ظهرك كما في وضع الساعة السادسة (كما لو كنت تقف في منتصف الساعة).

تعمل الفرق في هذه البيئات على أعلى مستوى من الكفاءة ليس فقط لأنهم يؤمرون للقيام بذلك من خلال هوس التحكم في الآخرين باستخدام الصوت العالي. بل يفعلون ذلك لأنهم يحبون بعضهم البعض دون قيد أو شرط. إنهم يعيشون حياتهم وفقاً لقواعد أخلاقية لا تقرأ على بال أحد مجرد فكرة انتهاك هذه القواعد. إنهم يعلمون جيداً أنهم لن يضطروا إلى مواجهة المصاعب أو العدو وحدهم. ويمكنهم إغلاق أعينهم والنوم باطمئنان في وكر الثعلب لأنهم يثقون في أن هناك زميلاً آخر في الفريق مستيقظاً على أهبة الاستعداد لحمايته.

إن جوردان جولدريتش هو المدرب والمدير التنفيذي المعتمد في إدارة الأعمال والمستشار التنفيذي في شركة كاستو ماترا كسن (CUSTOMatrixin) في مدينة سان دييغو بولاية كاليفورنيا.

وهو يشترك مع كبار القادة لتحقيق نتائج مرجوة في بيئات معقدة وتنافسية وسريعة التغير عن طريق إعداد فرق ومجموعات عمل متوائمة ومؤهلة بشكل جيد. إنه يساعد المديرين التنفيذيين على تحقيق حالة من الثقة والولاء والالتزام من خلال فهم وتوضيح غايتهم وهدفهم مع إبداء أسلوب يتسم بالنزاهة والتواضع والشجاعة. يتخصص جوردان أيضًا في العمل مع المديرين التنفيذيين المهمين، الذين قد يعتبرهم موظفونهم أشخاصًا فظة وذلك من أجل تغيير هذا التأثير غير المقصود الناتج من أسلوبهم عن طريق تحسين ما يسمى بـ«روح المحارب». لدي جوردان خلفية متنوعة في العمل كرئيس تنفيذي للعمليات ومدرب تنفيذي لمركز القيادة الإبداعية.

قال جوردان: «إن أعظم المحاربين في العالم هم من ضمن محاربي نافي سيلز (وهي قوة العمليات الخاصة الابتدائية للبحرية الأمريكية) وسلاح مشاة البحرية، وقوات العمليات الخاصة الأخرى، وهم محاربون ناجحون لأنهم يخلقون ثقافة الفريق حيث يشعر الجميع أنهم جزء من القوات¹». إنهم ملتزمون بأداء المهمة ويؤمنون الجميع، وإن واجبه هو العمل بتواضع».

قائد الرعاية

نشأ جون روبرت (بوب) وود باعتباره فردًا «من عائلة عسكرية». كان والده ضابطًا مهنيًا في سلاح المشاة وشجع بوب على التقدم إلى أكاديمية الولايات المتحدة العسكرية في ويست بوينت بولاية نيويورك. قُبل في الأكاديمية في عام 1968 وتخرج في عام 1972. خدم في وحدات مختلفة ثم حصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال م ب أ (MBA) من جامعة شيكاغو. ثم طلب منه الجيش العودة إلى ويست بوينت أن يقوم بتدريس دورات في مجالي الاقتصاد والمالية.

أصبح بوب بعد ثلاث سنوات موظفًا في البيت الأبيض في مجلس الأمن القومي في عهد الرئيس ريغان قبل أن ينتقل إلى ألمانيا. خدم أيضًا لمدة أربع سنوات في مجموعة متنوعة من الأعمال المدفعية الميدانية للجيش ورجع إلى الولايات المتحدة في عام 1990 لتولي قيادة كتيبة مدفعية في مدينة فورت براغ بولاية كارولينا الشمالية. واندلعت نيران الجحيم بعد ذلك بوقت قصير.

عندما غزت دولة العراق الكويت في عام 1990، أمر بوب إحدى الوحدات الأولية بنشر قوات صدام حسين ومواجهتها وجهاً لوجه في عمليات درع الصحراء وكذلك في عمليات عاصفة الصحراء. تطلبت هاتان العمليتان المعقدتان شهوراً من الإعداد والتنفيذ المتميز في الخدمات اللوجستية القتالية من قبل فريقه. اكتشف بوب أن تحفيز جنوده لبذل الوقت والجهد اللازمين للوفاء بمتطلبات هذه المهام الصعبة والخطيرة يتطلب موقفاً سخياً واهتماماً بالغاً.

قال بوب: «عندما تخرجت من ويست بوينت وتوليت دور الضابط والقائد» كان من أول الأمور التي أخبرني والدي بها أن «اهتم بشؤون أفراد فريقتي»¹. ولم أنس ذلك أبداً. إن الرعاية ليست مثل التذليل. وهذا يعني الانتباه بصدق إلى احتياجات فريقك والاهتمام بها. عليك أن تعرف ما هي اهتماماتهم ودوافعهم. فنحن العسكريين لديك في الجيش الجانب العائلي والجانب العسكري، وتحتاج إلى مساعدة فريقك في الحفاظ على وجود توازن مناسب بين الجانبين».

يعتقد بوب أنه من الأهمية بمكان أن يفهم القادة النطاق الكامل لما يلزم اتخاذه من أجل دعم ورعاية القوات الخاصة بكم. فإن بناء وحدات قوية أمر يتطلب بناء أفراد أقوى. يمكن أن تؤدي الحلقة الضعيفة في السلسلة إلى كسر فريقك بأكمله. وتحتاج في بعض الأحيان إلى استبدال الحلقة الضعيفة ولكن في كثير من الأحيان تحتاج إلى مساعدة هذه الوصلات كي تصبح أقوى.

قال بوب: «أنت بحاجة إلى تبني موقف الاهتمام والسخاء» مع فريقك. «إذا لم تكن على استعداد أن تعطي كل شخص في فريقك ما يحتاجون إليه من أجل تحقيق النجاح، بما في ذلك فهمهم ودعمهم بشكل شخصي وكذلك أفراد عائلاتهم، يكاد يكون من المستحيل مطالبهم بأن يقدموا لك كل ما لديهم في العمل».

يعتقد بوب أيضاً أن القليل من أفراد فريقك لن يعطونك «كل ما لديهم» ما لم يثقوا بك؛ وإن الثقة أمراً يُكتسب ولا يمنح. ويرى من وجهة نظره، أن الأمر لا يستغرق سوى لحظة

حتى تفقد ثقة فريقك. لذلك يجب أن تُظهر أنك تهتم بهم في كل يوم وأيضًا يجب أن تكون على استعداد للدفاع عنهم عندما يكون هذا التصرف هو الشيء الصحيح الذي يجب عليك القيام به، حتى لو كنت بسبب هذا الأمر تُخاطر بحياتك المهنية.

وقال بوب «أعتقد أنه من الأهمية بمكان ألا تتسبب في فشل أي شخص في فريقك». «كلما أبلغني قائد جديد بمهمة ما، أردت دائمًا مساعدته على النجاح. سأعطيه بعض المهام الصغيرة لإكمالها ثم أتجنب التدخل في العمل الذي يقوم به. فقد تعلم هذا القائد من خلال التخطيط والتنفيذ والنجاح كيفية قيادة فريقه الجديد وكسب ثقتهم وجعلهم يشعرون بالأمان. أخبرني والدي في وقت مبكر أن اهتم دائمًا بأفراد فريقتي، وآمل أن أكون جعلته فخورًا بي».

رُفِّي جون روبرت وود إلى منصب نائب قائد قيادة القوات الأمريكية المشتركة وحصل على رتبة فريق (ثلاث نجوم) قبل تقاعده من الجيش في يناير 2009. جُند في وقت لاحق من قبل جمعية القوات المسلحة للاتصالات والإلكترونيات (AFCEA) الدولية للعمل كنائب الرئيس التنفيذي للأمن القومي والدفاع.

استعراض عشر نقاط القيادة عن طريق اتباع منهج الحب المطلق

1 - السر الثالث للخلايا العصبية هو المبدأ الأساسي للسخاء: العطاء، يريح القلب ويزكي النفس.

2 - إن الحب المطلق هو أمر عاطفي، لذلك فمن الأفضل التعبير عنه من خلال الوسائل البصرية أو السمعية أو اللمسية بدلاً من استخدام الكلمات المكتوبة أو الرسوم البيانية أو الأرقام للتعبير عنه.

3 - يتطلب تبني هذا المبدأ فهماً وأيضاً رغبةً في العيش باتباع الشكل اليوناني القديم للحب والذي يسمى الحب المطلق.

- 4 - يشير الحب المطلق إلى الحب غير المشروط وهو الأمر الذي يتطلب المحبة دون انتظار أي توقعات. وينبغي علينا أن نحب الناس الذين نقودهم وأن نكون قدوة لهم في كيفية حب بعضهم البعض.
- 5 - يمكن للفرق أن تتعلم من الوحدات العسكرية المشددة التي تعزز فكرة ثقة وكر الثعلب، حيث يمكن لكل زميل في الفريق الاعتماد على الآخرين دون قيد أو شرط.
- 6 - تتطلب مهمتنا كقادة المعرفة، والشجاعة، والتفاني، وقبل كل شيء الحب السخي وغير المشروط.
- 7 - علينا أن نتعامل مع أعضاء الفريق لدينا مثل معاملة العائلة المقربة المكونة من الإخوة والأخوات الذين يقفون معنا جنبًا إلى جنب ويتعرضون إلى نفس القدر من الخطر في الحياة المهنية وسبل كسب العيش والشهرة.
- 8 - يجب أن نظهر حبنا من خلال إرساء حياتنا - وقتنا - من أجل أولئك الأشخاص الذين نقودهم.
- 9 - تقدم شخصية تين وودسمان في قصة ساحر أوز العجيب تمثيلًا مجازيًا جيدًا وتجسيدًا لهذا المبدأ.
- 10 - يمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن سخيًا.

هناك ثلاث خطوات للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب المطلق

- 1 - السياسة العامة: ينبغي على الفرق تقييم القادة بشكل سري مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر². يجب أن يتضمن التقييم جوانب العمل النموذجية، ولكن يجب أن يشمل أيضًا معايير التقييم المتعلقة بشخصية القائد وإعجابه وتصرفاته ومصداقيته.
- وعلى الرغم من أن هذه الجوانب قد لا تبدو أنها «نهج عملي»، إلا أن الدراسات تظهر أن هذه الفرق تعتبر الأكثر إنتاجية عندما يُقدرون قادتهم ويحبونهم ويثقون بهم - خاصة أولئك الذين يظهرون «الحب غير المشروط» والسخاء تجاه أعضاء الفريق.

2 - الإجراءَات اللازم اتخاذها. ينبغي على القادة تخصيص ساعة واحدة على الأقل كل شهر من أجل إظهار الحب والسخاء غير المشروط تجاه كل عضو في الفريق من خلال تقديم الثناء والتوجيه لهم. يجب أن يتضمن هذا الأمر اقتراحات للتحسين، وتُقدم بطريقة إيجابية وليست سلبية، بالإضافة إلى تقدير إنجازات الأشخاص — التي لا ينبغي أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل ولكن تُدرج قدرة الشخص على العمل بشكل جيد مع الأعضاء الآخرين للفريق.

3 - الممارسة: يجب أن يخلق القادة جوّاً من الحب والسخاء غير المشروط من خلال مشاركة قصة مبهجة وملهمة عن أحد أعضاء الفريق أو عميل وما إلى ذلك، ويكون ذلك مع الفريق بأكمله كل أسبوع (ويمكن الاطلاع على أمثلة على ذلك في الفصل الذي يحمل عنوان التأثير الثلاثي للخلايا العصبية). يمكن أن يعمل هذا على توطيد التزام المؤسسة بهدف أسمى وكذلك إظهار الرغبة في مكافأة السلوك المتفاني والسخي في العمل.

أحد تمارينات القيادة باستخدام منهج الحب المطلق

ستحتاج لأداء هذا التمرين أولاً إلى إنشاء دفتر ملاحظات ثم القيام بالأمور التالية:

1 - اكتب الاسم الكامل لجميع الأفراد في فريقك. بحيث تشمل هذه القائمة كل شخص تقوده وكل من يساعدك على تحقيق أهدافك المهنية.

2 - أنشأ تحت كل اسم قائمة بكل ما تريد معرفته عن أفراد الفريق. ويجب أن يشمل هذا القائمة بيانات عن الخلفية - الشخصية والمهنية - وأسماء أفراد أسرهم. وما هوايتهم المفضلة؟ اسم فريق رياضي محدد؟ برنامج تلفزيوني محدد؟ كتاب أو مؤلف معين؟ نوع طعام معين؟ اسم مطعم معين؟ اسم مكان محدد للزيارة في إجازة؟ وأسئلة أخرى؟

3 - قم بإنشاء ثلاثة أعمدة أيضًا تحت كل اسم. ثم قم بتسمية أحد هذه الأعمدة بعنوان المحفزات والثاني باسم المخاوف وتسمية العمود الثالث باسم الرغبات. لا تضع عنوانًا لهذا العمود باسم «الأهداف».

4 - التقى بكل شخص وجهًا لوجه، كلما كان لديك 30 دقيقة متواصلة على الأقل. وكرس اهتمامك بالكامل لهم. ولا ترد على هاتفك أثناء هذا اللقاء، أو ترد على رسالة بريد إلكتروني، وما إلى ذلك. بحيث تثبت لهم أنهم أشخاص مهمون بالنسبة لك، أظهر أنك تهتم بهم، وتريد حقًا معرفة المزيد عنهم. وافتتح الحوار معهم بقصصك السعيدة ومعلومات حول منهج الترفيه لتجعلهم يشعرون بالراحة، ثم ابدأ في طرح الأسئلة بداية من السؤال الثاني المذكور أعلاه. بمجرد أن يبدأوا التحدث، اطرح عليهم الأسئلة من السؤال رقم ثلاثة المذكور أعلاه.

أ. بالنسبة لعمود المحفزات، حاول أن تفهم ما هي غايتهم الحقيقية — ما الذي يحفزهم فعليًا على المستوى الشخصي وأيضًا بشكل مهني.

ب. بالنسبة لعمود المخاوف، هذا الجزء يعتبر أكثر تشددًا وقد لا يرغبون في الكشف عن أي شيء يتعلق به. يمكنك «طرح» أسئلة حول هذا السؤال من خلال حثهم على وصف أحد التجارب التي تعتبر أكثر رعبًا لهم.

ج. بالنسبة لعمود الرغبات، ساعدهم على أن يكونوا أكثر انفتاحًا وأن يخبروك بما يريدون حقًا في الحياة. ما الذي يحفزهم؟ ما هي غايتهم؟ لماذا اختاروا مهنتهم الحالية؟ ما هو الهدف الذي يريدون تحقيقه في الحياة؟

5 - يستخدم الأشخاص العسكريون من ذوي الخبرة المذكورة أعلاه الموقع الإلكتروني أو تطبيق الجوّال هذا www.neuronleaders.com لتحديد السمات الشخصية للخلايا العصبية الخاصة بهم. فإذا شعروا بالراحة الكافية، فقد يقوم بعض الأفراد

بالإجابة على هذه الأسئلة بمفردهم ويخبرونك بالسمات الشخصية التي اختاروها. وأما إذا لم يشعروا بالراحة الكافية، يمكنك استخدام إجاباتهم على الأسئلة التي طرحتها وتقوم بتحديد تخمين جيد. وعادة، بمجرد قضاء بعض الوقت في ملاحظة شخص ما سيصبح نوع سماته الشخصية أمرًا واضحًا.

- 6 - والآن، بعد أن فهمت زملاءك في الفريق بشكل أفضل، يمكنك استخدام تطبيق TM Neuron Personality Profiler (www.neuronleaders.com) من أجل تحديد أفضل الرسائل والمناهج وكذلك حتي تتعرف على ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به وما إلى ذلك. ومن أجل تحسين عملية التواصل والتحفيز ومصدر إلهام هؤلاء الأفراد.
- 7 - بعد أن وضعت لهم أساس القدوة الصحيحة، شجع فريقك على القيام بكل ما سبق مع بعضهم البعض.

هناك غاية ساكنة.

تكمن داخل روحك،

حيث الابن أو الابنة

يمكنهم أن يتعلموا ما لا يعرفه أحد.

هناك حديقة ذات رائحة عطرة.

تكمن داخل روحك،

حيث يمكن تقوية كل ما هو ضعيف.

ويمكن أن ينمو العقل المحدود.

هناك نهر لا ينضب.

يكمن داخل روحك،

نهر أبدي كثير العطاء.

به سيل كبير لا نهاية له

وهناك أساس لمصدر الوحي.

يكمن داخل روحك،

حيث يكون الأغنياء هم الخاسرون

ويكون الفقراء أحرارًا للانطلاق.

لذلك ابقَ معي، ومن ثم،

من أجل السعي وراء هدف آخر وإيجاد حريرتك.

يكمن داخل روحك،

من كتاب الدكتور جيمس كافانوغ - Quiet Waters

الفصل السابع

معتقداتنا



الشكل 1.7 القيم الجوهرية

المصدر: إيفلنر موقع Dreamstime.com.

عندما تكون قيمك واضحة لك يصبح اتخاذ القرار أمرًا أكثر سهولة.

روي ديزني

نحتاج قبل أن نستكشف الأسرار التالية أولاً إلى فهم وتوضيح قيمنا الجوهرية الموضحة في (الشكل 1.7) وكذلك معتقداتنا. قال الفيلسوف والشاعر الدكتور جيمس كافانوغ ذات مرة:

«تكمُن في أعماق تصرفاتنا وآرائنا أنظمة معتقداتنا، التي ربما ورثها معظمنا من عائلته. فإذا ظلوا في أماكنهم ساكنين بعد التغيير أو الاختبار، فإن أمر التطور الشخصي لا يزال راکدًا في مكانه».

غالبًا ما يكون لمعتقداتنا علاقة مباشرة برود أفعالنا. إذا نشأنا في أسرة مضطربة، التي ربما كان أحد والدينا أو كليهما شخصًا صعبًا أو غير متعاطف أو غاضبًا أو مخادعًا أو مسيطرًا وما إلى ذلك، فقد نتعرف على هذه السمات عندما يُظهرها مرؤوسونا أو رئيسنا أو عملاؤنا أو الزملاء المحترفون، وبالتالي فقد تؤدي هذه الصفات ذاتها إلى إثارة ردود فعل مثل تلك التي حدثت أثناء فترة طفولتنا. وهذا هو رد فعل كلب بافلوف النموذجي.

إذا كان أحد والدينا أو كليهما يُفرط في تناول المشروبات الكحولية، أو حتى إذا كان آباء أفراد الفريق مدمني تعاطي الكحول والمخدرات، فقد تكون سلوكياتهم غير المقبولة سائدة أو تتوارث عبر الأجيال. وبالتالي، ربما قمنا بتطوير آليات دفاع مقبولة تمامًا من أجل التعامل مع هذه السلوكيات التي قدمت لنا خدمة جيدة ونحن أطفال. ومع ذلك، ربما لم تعد هناك حاجة إلى تلك «العادات» التي طورناها منذ سنوات أو حتى على مر عقود وقد تكون هذه العادات مدمرة لعلاقتنا الحالية وكذلك حياتنا المهنية.

ينبغي على القادة الذين يرغبون في تحفيز حالة الإنتاجية عند الآخرين أن يعرفوا ويعيشوا بشكل وثيق المعتقدات والقيم الأساسية لهؤلاء الأشخاص. ويساعدنا هذا الفصل في التخلص من المعتقدات التي اكتسبناها من ماضينا والتي قد تعوقنا أن نصبح قادة أفضل من خلال تحسين قيمنا الأساسية.

قضى صديق جيدي وسوف نُطلق عليه اسم السيد «مات»، ما يقرب من ثلاثة أرباع وقته في السفر من أجل مهمته القيادية. لقد كره مات رئيسه لأنه جعله يقضي الكثير من الوقت بعيدًا عن عائلته حيث كان يمضي حوالي ثلاثة من كل أربعة أسابيع من الشهر في العمل، لكنه شعر أنه ليس لديه أي خيار. أخبره نظام المعتقدات الخاص به أنه يحتاج إلى الدخل حتى يوفر احتياجات عائلته ولكي يحترمه الآخرون. اتضح أن زوجته وأطفاله لم يهتموا

إذا كانوا يعيشون في حديقة مقطورات متنقلة. لأنهم أرادوا فقط أن يكون الأب في المنزل كي يقرأ لهم القصص، وأن يضحكوا أثناء تناول العشاء، وأثناء مشاهدة آباءهم وهم يطفون شموع أعياد الميلاد، أو يحضرون حفلة موسيقية أو مباراة كبيرة معهم.

ألقي مات باللوم على رئيسه أنه كان السبب في كل معاناته حتى أدرك أخيراً أن رئيسه لم يكن هو المشكلة. كانت معتقدات مات الخاصة به هي المسؤولة عن إجباره على أن يبقى عبداً للمجتمع لا يهتم حقاً بما فعله. كان جيرانه غير مهتمين بحجم منزله أو ما بنى في فناء منزله الخلفي. لم يكن لأصدقائه ومرؤوسيه أي آراء عن نوع السيارة التي يقودها متجهاً إلى العمل أو ما نوع الساعة التي يرتديها على معصمه. ومع ذلك، كان لديهم جميعاً اهتمام بشأن مظاهره المستمرة من الغضب والاكئاب والإجهاد. استجمع مات شجاعته في النهاية للاقتراب من رئيسه وطلب أن يوليه منصباً مختلفاً. لقد كان يعلم أن عليه تخفيض راتبه وكذلك تقليل رتبته في العمل. كان عليه أن يضبط تصرفاته مع الظروف السائدة لديه وينسى أمر كرامته، لكنه بذلك سيكتسب فرحة أكبر بكثير مع أسرته ويكون لديه الوقت الكافي لمتابعة غايته وهدفه.

وكما اتضح الأمر فيما بعد، كانت هذه المشاعر الكبيرة من السعادة تزداد في كل مرة يتعامل فيها مات مع عميل، مما أحدث فرقاً كبيراً في قدرته على إنهاء المبيعات. سرعان ما تجاوز جميع حصصه وانتهى به الأمر لكسب المزيد من المال أكثر مما كان عليه في السابق، وكان ذلك بمجهود أقل بكثير. واكتشف أيضاً هدفه الحقيقي في الحياة: وهو إسعاد الآخرين من خلال موهبته في الاهتمام والتعاطف. فالتخلص من معتقداتنا الوهمية ليس أمراً سهلاً. يجب علينا أولاً أن ندرك ما نؤمن به وكيف أن هذه المعتقدات قد تعيق مسيرتنا.

التمرين اللازم

دعنا نتوقف لحظة لسرد معتقداتنا العشرة بصدق وهي المعتقدات الأكثر انتشاراً. قد يكون هذا المعتقد أن الرجال يجب أن تعمل بينما يجب على النساء القيام بالأعمال المنزلية. أو أن المرأة يجب أن تعمل أما الرجال فعليهم الاهتمام بالفناء. ربما لدينا معتقدات دينية

قوية اكتسبناها في مرحلة الطفولة والتي نتساءل عنها الآن. ربما أجبرنا شخص ما منذ فترة طويلة على قبول تعريفه للألوهية - أو أن هذا الشخص غير موجود-. فهل يجبرنا تراثنا أو جنسيتنا على أن نؤمن بشيء ما؟ وهل نكره الآخرين لأنهم لا يشاركوننا معتقداتنا السياسية أو المجتمعية؟ هل نعتقد دائماً أننا على صواب وبالتالي يجب أن يكون الجميع على خطأ؟ أو أننا مخطئون لذلك يجب أن يكون الآخرون على صواب؟

هل نعتقد أننا أشخاص غير مؤهلين أو غير مرغوب بهم أو غير موثوق بهم أو غير أكفاء أو أفراد سيئون أو غير أذكاء أو أي شيء آخر وقد أجبرنا آباءنا أو الأشخاص المتميزين علينا في الماضي على قبول هذه الصفات على مضض؟ هل نعتقد أننا أفضل من أي شخص آخر أو أننا الأشخاص الأكثر استحقاقاً؟ هل نخشى أن نشعر بالإحراج أو أن نكون في موضع سخرية إذا فقدنا عملنا؟ هل نعتقد أنه ليس لدينا أي خيار سوى قبول أي وضع سيئ في الحياة؟ هل نشعر أن ما يحدث هو خطأ من شخص آخر وليس لنا أي مسؤولية أو ذنب عندما تسير الأمور بشكل خاطئ؟ هل نعتقد أنه لا يوجد هناك شيء يمكننا القيام به لتحسين وضعنا (وإذا كان الأمر كذلك فلماذا إذن نقرأ هذا الكتاب)؟

عليك النظر إلى الأمور بتعمق ولا تخف من تذكر الحقائق وكتابتها. لا يريد أحد رؤية إجاباتك. انس ما قد يفكر فيه أي شخص آخر أو يقوله بخصوص إجاباتك. هذا الأمر بينك وبين نفسك لذلك لا تراجع.

من أجل إتمام هذا التمرين، قم بتحميل تطبيق ملاحظات على جهازك المحمول، أو استخدم ورقة أو دفتر ملاحظات أو مستنداً على جهاز الكمبيوتر الخاص بك لإعداد قائمتك الآن.

هل أكملت قائمتك؟ إذا لم تكن أتممتها، يرجى القيام بذلك الآن قبل المتابعة.

ألقي نظرة على قائمتك. نظرة موضوعية. أمعن النظر في أعماق جوانب روحك، وافتح الآمال أمام تلك القدرات الخفية، وأخرج كل المشاعر السلبية القديمة. لا تهمل القيام

بهذا التمرين، فهو أمر مهم لرحلة قيادتك. عندما تكون راضياً عن أنك رسمت صورة صادقة حول معتقداتك الحقيقية، ارجع إلى قائمتك واحذف أي شيء وكل شيء لم تعد تريد تصديقه. ستكون من الصعب القيام بخطوة الشجاعة، ولكن ينبغي عليك القيام بذلك إذا كنت ترغب في التوقف عن عيش حياة أقل مما تستحق.

واجه مخاوفك، تخلص من ماضيك، وحرر نفسك من القيود التي فرضها على حياتك المجتمع والمرؤوسون والعملاء والآباء والأصدقاء والأشقاء والأطفال والكهنة والقساوسة والزملاء والرؤساء. توقف عن السماح لتوقعاتهم ومعتقداتهم ورغباتهم شعورهم بالذنب وهي التي تجبرك على تصديق الأشياء التي لم تعد ترغب في تصديقها. هذه هي حياتك وليست حياتهم.

ومن اليوم وفي كل يوم في المستقبل، عليك أن تصدق ما هو صواب وأفضل لك وليس لهم. تخلص من تلك المعتقدات التي لم تعد تأخذك للمضي قدماً، والتي تحول بينك وبين الشعور بالسلام والصفاء والسعادة والمكاسب والشجاعة والنجاح والبهجة القصوى التي تستحقها. ومن أجل التأكد من أن هذه المعتقدات لا تطاردك أبداً، تخلص تماماً من المعتقدات الخاطئة بماضيك واستبعداها من حياتك إلى الأبد. افعل هذا الآن. افعل هذا بشكل كامل. افعل ذلك واشعر بأنك تتخلص من ثقل العالم الموجود على كتفك. اشعر بأنك حر في أن تكون أنت ومن كان من المفترض أن تكون، ومن يجب أن تكون. من اليوم، بل من الآن، ومن هذه اللحظة، أنت في طريقك لتصبح قائد حياتك الخاصة.

المعتقدات الأساسية

ما يجب الاحتفاظ به في قائمتك هو معتقداتك الأساسية. لدى معظمنا قائمة قصيرة من تلك المعتقدات. إذا لم تحذف أي معتقدات، فقم بإلقاء نظرة أخرى على قائمة معتقداتك. كن صادقاً بقدر ما تستطيع وخلص نفسك من العقائد أو الوهن الذي تركه لك ماضيك

وكذلك من تفكير الآخرين. عدل قائمتك حتى تحتوي على بعض المعتقدات المهمة والصادقة والهادفة. ربما تدرج في القائمة إيمانك بالله، أو معتقدًا في عدم وجود إله على الإطلاق. ربما تشمل القائمة تفانيك وحبك لعائلتك أو مسؤوليتك في رعايتها وحمايتها. وربما تتضمن مسعى لإيثار الإنسان أو العمل الخيري أو مجرد رغبة في الحصول على حياة مليئة بالسعادة والحرية والفرح.

فإذا كنت لا تستطيع تخيل حياة بدون هذه المعتقدات الأساسية، إذن يجب عليك أن تحتفظ بها في قائمتك. ومع ذلك، إذا لم يؤد حذف اعتقاد ما من قائمتك إلى تغيير ما أنت عليه بشكل أساسي، أو يمنحك من تحقيق أحلامك وهدفك من أن تكون، تخيل كيف ستشعر بعد القضاء على تلك المعتقدات غير السليمة أو غير الضرورية والمضي قدمًا بدونها.

تعكس قيمنا الحقيقية حالة أنفسنا الحقيقية. لا تُفرض علينا معتقداتنا عن طريق مصادر خارجية. عندما ندرك قيمنا الحقيقية، فإننا نعرف ونثق في أنفسنا وأفعالنا لأن قيمنا هي التي تحدد أفكارنا ومعتقداتنا. فإننا نظهر معتقداتنا من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين. تنشأ معتقداتنا الثابتة الطويلة الأمد والراسخة من التعاليم والأحكام والمخاوف التي لا أساس لها ولا تنبع من واقع حقيقتنا. فإن البقاء في حالة عدم الرغبة أو عدم القدرة على الاعتراف بأننا قد نكون مخطئين، أو أن معتقداتنا السابقة قد تكون خاطئة أو غير لائقة، أو بقاءنا رافضين عملية التغيير السليمة، سوف يجسنا إلى الأبد في حياة من البؤس والألم وتحول بيننا أن نصبح أفضل القادة - أفضل الناس - الذين كانوا من المفترض أن يكونوا.

استعراض الأسئلة

- هل لدي الآن فهم أفضل وأوضح لمعتقداتي الحقيقية؟
- بأي طريقة منعتني معتقدات الماضي من الحصول على الحياة التي أريدها حقًا؟
- كيف شعرت بإحساس الضحية في حياتي المهنية؟

- هل استخدمت مشاعري عند التعرض للإيذاء مبررًا لسلوكياتي السيئة؟
 - هل أشعر أنني إنسان في مستوى أدنى أو أرقى من الآخرين، بما في ذلك مرؤوسيّ وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟
 - هل أعتقد أنني أستحق أكثر أو أقل من الآخرين، بما في ذلك مرؤوسيّ؟
 - هل من الممكن أن أكون يومًا ما قادرًا على فهم الآخرين والتعاطف معهم بشكل أفضل؟
 - هل حددت توقعات غير واقعية للآخرين ولا تزال تتوقع نتائج مختلفة؟
- لقد تركت عاداتي.

على الجانب البعيد من تلة ضبابية،

وسأبقى بعيدًا

حتى أستطيع العودة في ضوء الشمس،

أنقذت منهم،

وأنا حر في اختيار ما أريد وهو حقًا لي.

من كتاب Sunshine Days and Foggy Nights

للدكتور. جيمس كافانوغ.

الفصل الثامن

الساحر العاطفي السر الرابع للخلايا العصبية



الشكل 1.8 ساحر أوز.

المصدر: أنا فيلشكوفسكي، Dreamstime.com.

من أنت ولماذا تبحث عني؟.

ساحر أوز الشكل 1.8

السر الرابع للخلايا العصبية

مبدأ الغاية للخلايا العصبية. إن مثل إنسان بلا هدف ولا غاية كممثل سفينة بلا دفة.

هل نتحدث أحلامنا معنا؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل صفارات الإنذار الشريرة الخاصة بأحلامنا مصممة على استدراجنا نحو صخور الموت؟ أم إن وسطاء الوحي الخيري هم الذين يُقدمون مؤشراً للمستقبلنا؟ ربما يكونون مجرد نبضات دماغية عشوائية تخلو من أي تكهنات أو معنى على الإطلاق. ومجدداً ربما تكون هذه صرخة من روحنا، تنبهنا إلى حدوث تغيير في الأسلوب الذي يوجه قلوبنا.

فمنذ عدة سنوات، في أحد أيام السبت المشؤومة في شهر يونيو، لم تكن الصور التي ملأت رأسي عندما غلبني النوم في النهاية هي الرحلة غير الواقعية أو المتقطعة التي عُثر عليها في الأحلام المعتادة. ظهرت هذه الصور وكأنها صور حية وملموسة مثل الحياة الواقعية تماماً. أستطيع أن أتذكر كل ثانية من هذا الكابوس الخاص بي الذي يتضمن تفاصيل مرعبة. وفي كل مرة أتذكر هذه القصة أشعر بقشعريرة من الخوف وضيق في حلقي.

وفي أثناء حلمي هذا، أيقظتني ريح لاذعة من سبات عميق. فتحت عيني على بريق شمس الصباح وهو يبدد ظلمات الليل. استقر بريق من اللون البنفسجي فوق التلال البعيدة وهو الذي أظهر المستطيلات الرمادية للمنازل المتفرقة في الأفق. جلست وسحبت ياقة معطف البحرية الخاص بي، وحاولت دون جدوى تغطية رقبتني.

نبحت الكلاب وأذنت الديوك. هبت عاصفة شديدة البرودة طرحت أوراق الأشجار الجافة في الهواء وحولتها إلى طائرات ورقية حلزونية. أيقظتني رائحة الندى المنعشة وأعادت إلي وعيي. نظرت نحو الظلام المتبقي عندما جلست على جانب التل العشبي. فإذا أسفل التل الذي أجلس عليه يوجد من بعيد أكثر من ملعب لكرة القدم، وأيضاً كان هناك صف من

المنازل السكنية التي تقع في شارع هادئ. أدت رأسي. فوجدت سورًا طويلًا يمر فوق عبر قمة التل وامتد لبضعة أمتار في كلا الاتجاهين. لم أستطع رؤية ما يكمن وراءه.

شعرت بحركة شيء ما بالقرب من ساقي ونظرت إلى أسفل. غطى الشعر الأشقر المجعد حواف السترة التي أرتديها. فتحت زوجتي سارة عينيها الزرقاوين. وحدثت في وجهي وابتسمت. ذاب قلبي حبًا، وغمرتني السعادة. ثم شعرت بالإحباط قليلًا، وأحسست بالحسرة فقط.

كنت أدرك لماذا كنا هنا. ولماذا جلسنا تحت سماء الله على هذه الأرض الباردة والرطبة. ولماذا ناضلنا من أجل البقاء دافئين في ملابسنا الرثة. كنت أعرف السبب في أن معدتي ظلت فارغة وليس لدينا أي أموال. ولماذا لم يكن لدي سقف يأويني والقليل من الأمل في قلبي.

كنا أشخاصًا بلا مأوى ونحاول فقط النجاة من الخطر.

كنا في مكان مجهول لأننا لم يكن لدينا أي مكان لنذهب إليه.

توجت الشمس في الأفق. أضواءت شرطات قرمزية صفراء اللون أربعة أشكال في الفناء في أسفل التل. كانت عبارة عن رجل وثلاثة كلاب من نوع دوبرمان. بدأت الكلاب في النباح عندما رفعت أنوفهم في اتجاهنا.

اشتم أحدهم رائحتنا واتجه إلى أعلى التل. وتبع الاثنان الآخران هذا الكلب عن مقربة.

تسارعت ضربات قلبي. قفزت بسرعة دون تفكير وأشرت إلى سارة للوقوف. أشرت نحو السور في أعلى التل. أمسكت سارة على يدي بشدة وركضت. جريت في الاتجاه المعاكس وبدأت في الصراخ. تمنيت أن تلتقط الكلاب الطعم وتأتي خلفي.

تسابقت الكلاب الثلاثة في الجري نحوي وأنا أركض. بدأت أنفاسي تتسارع وشعرت بألم في عضلاتي. حيث كانت تعوي الكلاب كلما اقتربت منا. وتردد صدى صوت النباح قبالة التل الصامت كأنه طلقات البنادق في ساحة المعركة. تراجع إلى الوراء بشكل فطري بينما كانت

الذكريات البعيدة تملأ رأسي. ازدادت أصوات العواء الغاضبة مما تسببت لي في حدوث رعشة أسفل العمود الفقري. أصبح صوت أنفاسي غير واضح في وجود صوت الرياح بينما كنت أُسرع نحو التل.

تشققت أوراق الأشجار نتيجة الرياح الشديدة.

وبالكاد كان الكلب القائد قريب جداً مني.

واستطعت تقريباً لمس السور الطويل.

اضطرت للتحرك بشكل أسرع، لكن الكلب دوبرمان بينشر عضني في قدمي، وكنت أظن أنني لن أنجو منه مطلقاً.

توقفت ثم استدرت لمواجهة عدوي. قفز الكلب القائد دوبرمان في الهواء. تتلألاً الأنياب الطويلة في شمس الصباح. رفعت ذراعي الأيمن مدافعاً عن نفسي. عضت القواطع الكبيرة للكلب لحمي. طعنت عشرات السكاكين المدببة جلدي. أصابني ألم شديد في رأسي. صرخت وانقلبت على الأرض.

ثبت الكلب دوبرمان أسنانه على لحمي بشدة أكثر. عوى الكلبان الآخران وهما يتسابقان جرياً نحوي. لم يتبق سوى ثوانٍ فقط قبل أن يمزقني الثلاثة كلاب إرباً إرباً. بينما كان الألم الذي أشعر به في ذراعي لا يمكن تحمله، ولكنه أصبح أمراً اعتيادياً. شعرت بهذه المعاناة من قبل، في أرض بعيدة عندما كنا نقاتل عدواً بعيداً. أصابت دماغي حالة ذعر والتي ازدادت داخل صدري. أغمضت عيني وحاولت الاسترخاء. قتل الكلب من شدة عضته لي ولكنه لم يتركني. وعندما اقتربت مني الكلاب الأخرى، عرفت أنه لم يكن لدي سوى لحظات يجب عليّ أن أتصرف فيها.

أمسكت بصخرة قريبة مني وضربت بها تجاه رأس الكلب دوبرمان. نخر الكلب وفتح فكه واسعاً بما يكفي لي حتى أحاول الإفلات. التفت وتوجهت مسرعاً نحو التل. انطلقت الكلاب

الثلاثة مسرعة في أعقابي عندما تسلقت السور. وصعدت بنفسى على الأرض الصلبة. قفز دوبرمان ونبح تجاهي ولكن السور كان مرتفعاً جداً. ولم يتمكنوا من ملاحظتي.

خلعت معطفي وطويت أكمامي بحذر شديد. لقد كانت الدماء تتسرب من جرحي ولكن لم تكن تتدفق. كنت أعرف أنني كنت شخصاً محظوظاً. لأن دوبرمان لم يقطع لي شرياناً. قطعت جزءاً من كمي وغطيت الأماكن المجروحة من جسدي.

ارتديت معطفي وركضت إلى حيث رأيت سارة تتسلق السور.

لقد وجدتها هناك وهي خائفة وتحتبئ بين الأشجار. ركضنا سوياً في طريق متعرج حتى وجدنا منزلاً ريفياً كبيراً به ممر طويل. تقف بالقرب من المنزل سيارة فورد بيضاء وعليها غطاء في الخلف. رفعنا هذا الغطاء وصعدنا في الخلف في مقصورة السيارة. سحبت الغطاء ووضعته فوق رؤوسنا. لقد كنا منكمشين في أنفسنا ونشعر بالرجفة ونتصور جوعاً وفي حالة رعب. بعد أن استنزفت طاقتي وأصبت بجراح، سقطت في النهاية نائماً.

وبعد ساعات، ظهر ضوء ساطع جعلني أفتح عيني. رُفِع الغطاء الموجود على الجزء الخلفي من السيارة. وأيضاً فتحت سارة عينيها. نظرنا إلى بعضنا البعض ثم إلى أعلى نحو السماء. عندما وضحت رؤيتي في النهاية رأيت أربعة وجوه تحديق في وجهي. رجلاً وامرأة وابتنتين صغيرتين. سيطر الذعر على قلبي. قُبِض علينا. كنا في حالة تعدُّ على ممتلكات الغير، وكان لهم كل الحق في الاتصال بالشرطة والإبلاغ عنا. لم يكن لدي أي فكرة عما قد يحدث بعد ذلك، ولكنني كنت خائفاً من حدوث أسوأ الاحتمالات.

كان رجل في منتصف الخمسينيات من عمره بدين الجسم وأصلع الرأس. ألقى نظرة على معطف البحرية الخاص بي. وقال «هل أنت من قدامى المحاربين؟»

أومأت برأسي لأنني لم أجد لدي رغبة في الكلام.

أشار إلي بيده. «اتبعني».

ولأنني لم يوجد لدي خيار آخر، خرجت أنا وسارة من السيارة. سار الرجل والمرأة متجهين نحو المنزل. جرت الفتاتان إلى الأمام وفتحتا الباب الأمامي. ولأننا كنا نتضور جوعاً ومغلوبين على أمرنا، تبعتهم أنا وسارة.

وبمجرد دخولي إلى المنزل، انتظرت القدر السيئ كي يعاقبنا. انتظرت الرجل حتى يمسك هاتفه ويتصل بالشرطة. وانتظرت المرأة حتى توبخنا بسبب التعدي على أرضهم. لم يحدث أي من هذه الأشياء. وبدلاً من ذلك، أشارت إلينا الطفلتان للانضمام إليهما في المطبخ. تبعناهما وجلسنا على طاولة الطعام الخاصة بهما.

قال الرجل: «أنا فريد» وهذه زوجتي كارين وجيل وكيملين هما بناتي. أشكركما على خدمتكم لنا. والآن دعونا نأخذكما لتناول الطعام والاسترخاء في سرير دافئ.»

اقتربت كارين ووضعت يدي تلمسها الحب على كتف سارة. تقدمت جيل وكيملين بالقرب مني وعانقاني بذراعيهما الصغيرتان. أخفضت رأسي وبدأت أجهش بالبكاء واضعاً وجهي بين يدي. استيقظت من حلمي، وجلست على السرير، وبكيت حتى تحت شمس الصباح ظلام الليل. عندما لمست الدموع خدي، ملئت القناعة وجداني. عرفت حينها أنه قد تم تكليفي بمهمة أخيرة قبل أن أغادر هذه الأرض. كنت أعلم أن الوقت قد حان لترك الأمور البسيطة من مخاوفي وقلقي وتقديم الخدمة بعيداً عن التباهي بكبريائي الأناني.

أدركت ما هو هدفي الذي يجب أن يكون في هذه الحياة. وعرفت أن رفض هذه المهمة للبحث عن المال أو الشهرة أو ملذات الحياة البسيطة من شأنه أن يتركني منبوءاً على الصخور في سفينة فارغة خالية من الحب.

في اليوم التالي، ضربت شمس الصيف القاسية مدينة سان دييغو بولاية كاليفورنيا، وحولت كل ما كان أخضر من الأعشاب إلى أرض جافة وهشة. على الرغم من شدة حرارة الصيف، إلا أنني ارتجفت وأنا جالس على فناء منشأة الفيلق الأمريكي وتذكرت حلمي.

كانت رائحة الهامبرغر المشوية المكون من اللحم اللذيذ تنتشر في الهواء عبر النسيم. وشاهدنا على تلفزيون كبير مثبت على الحائط مباراة بيسبول لفريق سان دييغو بادريس. هتف الجمهور في المباراة عندما ألقى الرامي رمية لكرة بيسبول. عند الرمية التالية، أدى اللاعب الموجود في الملعب للفريق المنافس جولة بسيطة. يجلس حوالي بضع عشرات من المحاربين القدامى يئنون في انسجام تام.

انحنى جندي من مشاة البحرية كان واقفاً على يميني وقال: «كان ينبغي علي البقاء في أفغانستان».

كان يجلس على كرسي متحرك. كان فاقداً كلا الساقين. ابتسم وأمسك بيده. وقال: «أنا جيمي».

صدمنا. حيث كانت قبضته قوية وابتسامته جذابة.

قلت له: «أنا بيل، ولكن الجميع يدعونني بي سي».

قال جيمي: «أنا أعرف من أنت». «قرأت كتاباً لك بعنوان نوفمبر الأحمر Red November وإني أحببت هذا الكتاب».

أشكرك. هل أنت قارئ شره؟

أوماً جيمي برأسه. «أنت تعرف ماذا يقولون عن التواجد في منطقة قتال. إنه حالة من الرعب المطلق بنسبة 2 بالمائة ويعتبر 98 بالمائة منها احساس بالملل».

أوماً برأسه مرة أخرى. كنت غواصاً بحرياً. وإن انتظار المهمة التالية هو دائماً أصعب شيء ممكن يحدث لك».

اقترب جيمي بكرسيه قليلاً. «فالقراءة مفيدة جداً. تهدئك قليلاً. تساعدك على القتال بشكل أفضل. وأنتم يا فرسان الكلمة لا تدركون حتى كم تنقذون من النفوس والأرواح».

صدمني تعليق جيمي وكأنه ضربة شديدة من الملاكم إيفاندر هوليفيلد (Evander Holyfield). تم تذكيري بمسؤوليتي عن استخدام مواهب الكتابة الخاصة بي حتى أستخدمها أكثر من مجرد الترفيه أو الإعلام فقط. كان لدي مسؤولية مساعدة الآخرين عن طريق خلق شيء مختلف وكذلك التغيير الملهم.

قابلت بعد ظهر ذلك اليوم اثنين من زملائه المحاربين القدامى، وهما كين غرينوالد وتوني ستيوارت. لقد خدمت مع كين على متن غواصتي الأولى من نوع (س س ن-604) هادوي س س (USS Haddo SSN-604). كان كين الجندي الذي يشغل معدات السونار، مثل «جونز» في فيلم «البحث عن أكتوبر الأحمر» (The Hunt for Red October) إنه يعمل الآن خبيراً تقنياً في المجال الطبي. لقد التقيت بتوني في الفيلق الأمريكي. وكان أيضاً بحاراً سابقاً على غواصة وقائداً في قاعدة الفيلق الأمريكي.

أصبح الآن شخصاً مدنياً، وقد حصل على لقب المحارب القديم عن هذا العام وعمل المدير الإداري لقيادة التدريب بالبحرية الأمريكية.

فجلسنا في الفناء نتجاذب أطراف الحديث ما بين رياضة وسياسة وأحداث العالم من حولنا. فنحن معاشر الرجال لا نحسن النفاذ إلى ما تخفي الصدور. ونحبذ الأنوح بمكنوناتنا. إن الغرور لدينا لا يمكنه أن يخاطر بأن يظهر للعالم الكثير من نفوسنا. تحركت من الحلم الخاص بي وما قاله جيمي، ثم استسلمت وعزمت على أن أصدع بها أراه صواباً.

قلت: «إنني أريد أن أفعل شيئاً من أجل المحاربين القدامى».

قال كين: «أنا محارب قديم». «لماذا لا تحضري فطيرة اللحم؟» ابتسمت. «وبعد أن حصلت على فطيرة اللحم بالجبن، أريد أن أجد طريقة أفضل لمساعدة المحاربين القدامى وعائلاتهم وكذلك أفراد قواتنا.»

انحنى طوني إلى الأمام. تحولت ملامح وجهه وبدأ يتحدث بجدية. «أنا معك في هذا الأمر. لطالما فكرت في هذا الموضوع لفترة طويلة.»

جلس كين باعتدال. وأنا أيضاً معك في هذا الأمر. ما الذي يمكننا القيام به؟»

لقد تبادلنا الأفكار وناقشنا القليل منها، وقع الاختيار على أحد هذه الأفكار. لقد بدأنا القيام بنشاط لمؤسسة غير ربحية تسمى Us4Warriors Foundation (وتعني مؤسسة من أجل المحاربين في الولايات المتحدة) حيث نجد طرقاً فريدة لمساعدة 100 في المائة من قدامى المحاربين وأسرهم، وليس فقط فئة واحدة أو اثنتين منهم. كنا نعلم أن الآلاف من المحاربين يعانون من اضطراب بعد الخروج من الحياة العسكرية أو الاكتئاب أو إدمان الكحول. كان الكثير منهم يعانون عند الانتقال من الحياة العسكرية إلى الحياة المدنية. لم نكن نريد فقط أن «نعطيهم سمكة» و«إطعامهم ليوم واحد» ولكن بدلاً من ذلك كنا نريد مساعدتهم في المواقف الصعبة ومن ثم تمكينهم ليصبحوا قادة أفضل في حياتهم وفي مجتمعاتهم. كما كنا نعلم أنهم لديهم تدريبات وخبرات ورؤى ومهارات فريدة من نوعها، وأردنا مساعدتهم على الاستفادة من هذه المزايا. وأردنا مساعدة أسرهم وخاصة الأطفال الذين فقدوا أحد الوالدين في المعركة. كُرمت بعد أربع سنوات مؤسسة المحاربين the Us4Warriors عن ذلك العام باعتبارها مؤسسة غير ربحية في مقاطعة سان دييغو.

وخلال العقود الثلاثة الماضية، كان لي شرف العمل كرئيس تنفيذي للعديد من المنظمات. لقد أطلقت بدء تنفيذ أربع شركات ناشئة وبعث ثلاثة من هذه الشركات بنجاح، وساعدت في بناء شركات أخرى وكذلك كونت فرقاً من نقطة البداية، وأستشرت بشأن شركات بمليارات الدولارات، ودربت العشرات من المديرين التنفيذيين والفرق على الأمور المتعلقة بالمبيعات والتسويق والإدارة ومهارات قيادة الفريق.

سمعت خلال مسيرتي همسات من هدف حياتي ينادي قلبي، لكن هذه النعمة غير المترابطة لم تتجمع أبداً حتى تصبح لحنًا واضحًا مفهومًا. إلا حين حلمت بهذا الكابوس. وكذلك لم يكن

هدفي واضحًا حتى مُنحت فرصة العيش لمدة ليلة واحدة في مكان أحد الأشخاص الميؤوس منهم. ولم يكن هذا الهدف واضحًا أيضًا قبل أن تأخذني هذه العائلة وتغمرني بالكثير من الحب.

حب إيروس (EROS LOVE)

قصتي الشخصية المذكورة أعلاه حول العثور على الغاية والهدف تؤكد على السر الرابع للخلايا العصبية: مبدأ الخلايا العصبية الأساسي الخاص بالغاية: إن مثل إنسان بلا هدف أو غاية كممثل سفينة بلا دفة.

يرتبط هذا المبدأ بالشكل اليوناني للحب المسمى بحب إيروس، والذي يتعلق بالغاية والرومانسية وحب الحياة والعمل. على الرغم من أن هذا المبدأ قد يبدو عاطفيًا، إلا إن النظر إلى منهج حب إيروس من منظور علم النفس العصبي يؤكد أنه هو الحب الفطري الذي يغلب عليه طابع الفضول والحيلة.

كان إله الحب الأسطوري اليوناني المعروف باسم إيروس هو ابن أفروديت وكان والده أريس أو هيرميز. لا أحد يعرف حقيقة هذا الأمر، على ما يبدو أن أفروديت كانت شخصية لها علاقات كثيرة. وُصف الإله إيروس في بعض الأساطير اليونانية على أنه طفل من الفوضى، وأنه الإله البدائي الذي يصف اسمه سمات شخصيته بشكل جيد.

وكما تتذكر فإن الإله إيروس كان معروفًا أيضًا باسم الإله كيبيد، هو الطفل الصغير الذي اشتهر دائمًا بحمله للسهم والأقواس، وعندما يصيب سهمه قلبك فمن الممكن أن يسبب وقوعك في غرام أول شخص تراه عينك بعد إصابتك بالسهم. ربما هذا هو السبب وراء ارتفاع معدل حالات الطلاق في العالم. يستمر كيبيد في خطأ إطلاق السهم على الأشخاص غير الصحيحة.

أخبرنا اليونانيين القدماء أنه بعد وقوع الإله إيروس في حب سايكي الجميلة، دبرت أخته الغيورة مكيدة لسايكي حتى تبتعد عنه. امتلأت الأرض بعد ذلك بالحزن، وحينها تجولت

سايكي في الأرض بحثًا عن الرجل الذي اشتهد دائمًا بحمله للسهم والأقواس، لكنها لم تجده أبدًا. فشلت سايكي في البحث عنه في الحانات المحلية، التي يمكن لأي شخص أن يتوقع أنه موجود بها.

وأخيرًا، ألحت سايكي على الإلهة أفروديت حتى تقدم يد العون لها. ابتكرت أفروديت التي كانت من محبي الحب المليء بالمرح واللعب مجموعة اختبارات «المرح» لسايكي والتي ستعيدها إلى الإله إيروس مرة أخرى عندما تجتاز هذه الاختبارات بنجاح. ساعد حب سايكي على النجاح في الاختبارات والرجوع إلى الإله إيروس مرة أخرى كما أنه هو الذي سمح لها أن تصبح إلهة خالدة. وأنجبوا ابنة تدعى هيدون.

عندما كبرت هيدون أصبحت هي إلهة السعادة والفرح والمتعة، كما يتضح من الاسم، مذهب المتعة. ربما يتساءل القادة كيف يجسد منهج حب إيروس وعائلته من أنواع الحب، أو شكل الحب اليوناني المستمد من هذا الإله المبدأ الأساسي للقيادة العصبية. التواصل هو الغاية. ونحن كقادة أصبحنا في كثير من الأحيان مثل الأعمال التجارية، صارمين جدًا، ومتوترين للغاية، مركزين جدًا على بيت القصيد، بحيث ننسى كيفية الاستمتاع أثناء القيام بأعمالنا. نحن نفشل في غرس أي شكل من أشكال الإثارة، والغاية، والهدف، أو نبذ أفراد الفريق في قواتنا. ثم نسأل أنفسنا لماذا لا يسعدهم العمل حتى منتصف الليل لإكمال المشروع.

ترجم الكلمة اليونانية «erotas» في العصر الحديث إلى «المحبة الحميمية». كان أفلاطون في العصور القديمة يعتقد أن حب إيروس هو إحساس قد يشعر به المرء في البداية تجاه شخص ما والذي يستلزم الإعجاب أيضًا بالجمال الداخلي لذلك الشخص. وعندما تنتقل إلى درجة أسمى، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقدير كل الأشياء الجميلة. امتنع أفلاطون عن تداول حب إيروس على أنه حب جنسي، مما أدى إلى صياغة مصطلح آخر واسمه «الحب الأفلاطوني».

وفي ندوة أفلاطون، وهي أطروحة قديمة مشهورة حول هذا الموضوع، يلمح أفلاطون إلى أن حب إيروس يمكن أن يساعد روح المرء على فهم الجمال بشكل أفضل والاعتراف به وتذكره والذي يمكن أن يكون بمثابة نقطة بداية مدركة نحو فهم الحقائق الروحية.

إن القدماء على حد سواء كانوا يخشون الحب إيروس وفي نفس الوقت يرغبون فيه. وصفوا هذا النوع من الحب بأنه عاطفة وربما يكون حالة من الجنون مستمدة من «سهام الحب». لقد شرحوا حالة «الحب من النظرة الأولى» على أنها اختراق للقلب من خلال هذه الأسهم، والتي ازدهرت وتحولت لاحقاً إلى عاطفة، أو اشتياق، أو حتى ألم شديد.

تبدأ العديد من القصص الخيالية وقصص المغامرات التي يعشق الفتيات والفتيان الصغار قراءتها والتي يمكن أن تبدأ تجربتهم في يوم من الأيام مع حدوث حب إيروس وتنتهي بهم أنهم «عاشوا في سعادة دائمة» بعد ذلك.

من الواضح أن كتاب هذه القصص لم يكن لديهم مراهقون.

تعتقد الشخصيات في كتاب فرانك ل. بوم ساحر الأوز العجيب، مثل تين وودسمان، والأسد، والفراغة، أنهم جميعاً مخطئون بطريقة ما. حيث أصبحت غايتهم الفردية وهدفهم في الحياة هي رحلة البحث لإيجاد الساحر، لأنهم اعتقدوا أن الساحر يستطيع إعطائهم ما يفتقرون إليه. وما إن التقوا بأوز «العظيم والمروع»، اكتشفوا أنه لم يكن مهيباً على الإطلاق، وأن أيًا منهم لم يكن يفتقر إلى وجود القلب أو الدماغ أو الشجاعة، واعتقدوا أنهم حققوا ما يرغبون فيه. ومن خلال إظهار شعور التعاطف معهم، ساعد أوز كل شخصية منهم على تحقيق رغباتها الأولية ولكن بعد ذلك حفزهم لوضع أهداف أعلى لأنفسهم.

«وتذكر، يا صديقي العاطفي، أن القلب لا يُحكّم عليه عن طريق مقدار ما تحب أنت، ولكن بقدر ما يجبك الآخرين».

ساحر الأوز العجيب الفضول والضمير

الحماس والوعي

إن حب إيروس يعلمنا أن نكون أشخاصًا متحمسين وشغوفين، ولكن يجب أن نكون أيضًا متوازنين ومعتدلين. يجب أن نكون شغوفين بما فيه الكفاية وجذابين بما يكفي للآخرين حتى يخاطروا بفتح أبواب أنفسهم على اتساعها بما يكفي حتى يظهر والنا في صدق ونقاء. كما يجب علينا أن نفتح أبوابنا على اتساعها ولكن بحذر شديد. وحتى تطور علاقة أكثر ثقة مع شخص ما، يجب علينا ألا نفتح أبواب أنفسنا على مصراعها لأننا بذلك نخاطر بإلحاق ضرر جسيم لأنفسنا إذا تبين أن الشخص الآخر «ليس أهلاً لهذه الثقة».

وهذا المبدأ قوي لأولئك الذين يعملون في المبيعات أو التسويق. وفي كثير من الأحيان خاصة في ارتباطاتنا الأولية، فإننا نريد أن نعمر العملاء بقائمة طويلة من مقترحات القيمة. يعلمنا مبدأ حب إيروس أن العملاء يجدون صعوبة في تغيير اتجاههم، وأن عملية الجذب الأشخاص تعتبر أقوى بكثير من الترويج. كما إنه يتطلب عنصرًا قويًا من الشغف. إذا لم تكن شغوفين بالقدر الكافي، فلا يمكن أن ننجذب إلى شيء ما أو أن يصبح شخص ما عاطفيًا في نهاية المطاف. يمكن تخفيف هذا الشغف من خلال شيء ما مثير للاهتمام وجديد ومناسب. فبالنسبة للمسوقين، يجب عليكم أن تحاولوا تقديم معلومات كافية على مواقع الويب الخاصة بكم وكذلك الضمانات الخاصة بكم وذلك من أجل تخفيف شغف عملائكم ورغبتهم في التواصل معكم لمعرفة المزيد.

أما بالنسبة للقادة، من أجل تخفيف فريقك على متابعتك أو إجراء أي تغييرات، يجب جذبهم لك كقائد. فهل أسلوبك كقائد يروق لهم أم ينفره منكم؟ كن شجاعًا بدرجة كافية لتقليل حذرك واترك للآخرين رؤية ذاتك الحقيقية وشجع الآخرين على فعل الشيء نفسه من خلال النموذج الخاص بك. نمي حالة الشغف عندك، وكذلك شجع رؤيتك والبيئة الخاصة بك للتغيير. وعلى سبيل المثال، فقد تشارك في بعض المقتطفات من بين المعلومات المثيرة للاهتمام

والجديدة وذات الصلة حول مكان السوق الذي تستكشفه. عليك بإثارة شغف فريقك وبعد ذلك شجعهم لاكتشاف المزيد من المعلومات بمفردهم. بهذه الطريقة، سوف تجذبهم إلى هذا المسعى وتساعدهم على الشعور بأنهم أشخاص مستكشفون يرسمون طريقًا مثيرًا نحو الهدف X على الخريطة.

ومن خلال النظر من منظور علم الأعصاب، فإننا نعلم أن الثقة هي عامل مهم في تحسين حالة الأداء والرضا الوظيفي. وفقًا لاستقصاء قامت به جمعية إدارة الموارد البشرية عن رضا الموظف الوظيفي ومشاركتهم في العمل لعام 2015، كانت الثقة بين الإدارة العليا والموظفين ثاني أهم عنصر مساهم في الرضا الوظيفي¹. واكتشفت دراسة مشروع أرسطو التي أجرتها شركة غوغل على 180 فريقًا أن الفرق الأعلى في الأداء تتمتع بثقافة الثقة في النفس².

يستلزم منهج حب إيروس تعزيز ثقة الفريق وكذلك تقليل التركيز على الجوانب التنظيمية والإدارية والأمور الخاصة بالفريق والأمور الشخصية حتى نصل إلى أننا نسلط الضوء على هدف واحد واضح وقوي وُلد من الغاية. يحتاج هذا الهدف إلى أن نقلل من التركيز على الأعمال التجارية ويكون للمصلحة العامة الاهتمام الأكبر.

تحدد حركة الرأسالية الواعية أربعة مبادئ أساسية يمكن أن تستخدمها المنظمات من أجل هذا الغرض:

الهدف الأسمى: يُعرف أيضًا هذا الهدف باسم «الرسالة» - وهو أن يتجاوز هدف الشركة مسألة تحقيق الربح أو السيطرة على مركز جيد في السوق. يمكن أن يخلق الإحساس القوي بالهدف مستوىً عاليًا من المشاركة من جانب أصحاب المصلحة وتوليد طاقة تنظيمية هائلة.

توجهات أصحاب المصلحة: تدار هذه التوجهات بشكل واضح لصالح جميع أصحاب المصلحة بمن في ذلك العملاء والموظفون والمستثمرون والموردون والمجتمعات الأكبر التي من خلالها يشاركون في قطاع الأعمال. يتقدم النظام بأكمله من خلال إنشاء قيمة لجميع أصحاب المصلحة.

القيادة الواعية: وتقوم الإدارة على خدمة الغرض الأسمى للشركة والتركيز على إضفاء قيمة لأصحاب المصلحة. ويتبنى القادة الواعون نظرة شمولية للعالم وهي التي تتجاوز حدود الأعمال التجارية التقليدية. تعد المؤسسات والأفراد جزءاً لا يتجزأ من نظام دقيق ومتربط ومتطور له جهات معنية متعددة.

تعتبر أوائل حروف الكلمات التالية عن الثقافة الواعية TACTILE ومعناها: شيء ملموس:

T = الثقة

A = المصدقية

C = الاهتمام

T = الشفافية

A = النزاهة

L = التعلم

E = التمكين

وتعتبر الثقافة الواعية شيئاً ملموساً جداً بالنسبة لأصحاب المصلحة والمراقبين الخارجيين. سجلت شركة أسواق هول فودز الغذائية (Whole Foods) Market في الربع الأخير من عام 2016 أرباحاً قياسية بلغت مقدارها 3.5 مليار دولار والتي تقدر بحوالي 8٪ ربح إبتداً وعائد على رأس المال المستثمر بنسبة 13٪. فقد أعادوا قيمة 44 مليون دولار فوائد ربع سنوية للمساهمين.

وقال جون ماكي: وهو المؤسس المشارك والمدير التنفيذي إن الشركة حققت تقدماً ملموساً نحو تحقيق مبيعات رائدة في الصناعة للقدم المربع الكلي وأيضاً عائدات جيدة

على رأس المال المستثمر، وذلك على الرغم من أنه كان عامًا سيئًا على تجار التجزئة في الأغذية بشكل عام. يُنشر بيان مهام الشركة ذو الغرض الأسمى على الموقع الإلكتروني الخاص بهم ويستعمل مرتين كلمة «حب».

إن شركة «هول فودز» هي شركة رأسمالية واعية. ونذكر بأن الدراسات المستفيضة تؤكد أن الشركات العامة التي تعمل بموجب المبادئ الأربعة المذكورة أعلاه تتفوق في أدائها على نظيراتها في شركة وول ستريت بمعدل 11 إلى واحد. ولا تزال أفضل الشركات تركز على الأرباح ولكنها تهتم بدرجة أكبر بالصالح العام لكي تكون شركات مربحة. فإنهم يفتحون أعينهم وقلوبهم ويسترشدون بغاية وهدف يتجاوزان حدود المال والجوائز.

كان أرسطو فيلسوفًا مشهورًا ومع ذلك كان بارعًا أيضًا في علم الأحياء. يعتمد نظام معتقداته الأخلاقية على نظريات نفسية عن الطبيعة البشرية. كان يعتقد أن البشر يميلون بفطرتهم بشكل بيولوجي حتى يكونوا أشخاصًا عقلانيين، وفاضلين، واجتماعيين، ومهتمين بالسعادة. فهل أنت كقائد تجعل سياساتك وقواعدك وإجراءاتك وثقافتك تتماشى مع الميول الإنسانية الطبيعية؟ أم أنكم تخلقون صراعًا مدمجًا عن طريق إلزام الأوتاد المربعة على الدخول في الثقوب المستديرة؟

ابتكر ريتشارد ريان وإدوارد ديسي ما يُعرف بنظرية تقرير المصير، والتي تعتمد على الفلسفات الإنسانية لأرسطو. يشير النموذج الخاص بهما إلى أن الموظفين سيعملون بجدة ويقدمون أداءً أفضل للقادة عند إعطائهم مهام ذات مغزى وتخدم غرضًا أخلاقيًا أسمى. هل تتبنى منظماتكم مكانة عالية عن طريق السعي لخدمة هدف أسمى يتجاوز الأرباح فقط؟

الشغف والرؤية والرسالة

إن لينى ألوجاس هو النائب الأول للرئيس في شركة ويسترن يونيون. نشأ في مدينة نيواورليانز وحصل على شهادة الهندسة وقامت شركة هوليت - باكارد بتوظيفه في وقت لاحق

كمهندس خدمات لما قبل البيع. وبعد سبعة عشر عامًا، كان ليني يدير وحدة أعمال بقيمة 160 مليون دولار وتضم 600 موظف. أثناء وجوده في هذه الشركة، أصبح من محبي برامج وفلسفة تطوير القيادة لدى شركة إتش بي.

وقال ليني: «إن شركة إتش بي كان لديها مجموعة من القيم الأساسية المحددة جيدًا والممتازة». لقد آمنوا بسياسة الباب المفتوح مع قادتهم وشجعوا المديرين على التجول ومراقبة بيئة العمل الخاصة بهم. وكان لديهم رغبة قوية في إنشاء فرق فعالة حيث يمكن للناس أن ينجحوا في عملهم.

يذكر ليني أن شركة إتش بي تعتبر غايتها الأولى هم العملاء والموظفين. وحتى يومنا هذا تجد على صفحة شركة إتش بي الإلكترونيّة على التويب المعنون بـ«من نحن»، أن الشركة تُدير عملها باقتباس مأخوذ من السيد ديفيد باكارد عن ضرورة عمل الناس معًا نحو تحقيق أهداف مشتركة.

وفي إطار القيم المشتركة، تدرج شركة إتش بي أن العاطفة تجاه العملاء والثقة واحترام الآخرين وتحقيق النتائج من خلال العمل الجماعي ضمن الأمور المهمة لتحقيق النجاح. كما تشير إلى أن الالتزام تجاه الموظفين والمهارات القيادية أهم أهداف الشركة. وعلى ما يبدو أن هذه الفلسفات تعمل بشكل جيد. وتدرج شركة فوربس دائمًا شركة إتش بي ضمن أحد أكبر 10 شركات تكنولوجيا في العالم.

وقال ليني: «عندما تحصل على زيادة في الراتب من شركة إتش بي، فإنهم يعطونك نسخة مطبوعة تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بهذا الأمر». «واعتبر رئيسي السيد بول هانسن أن هذا الأمر لم يكن كافيًا». فكان دائمًا ما يكتب لي رسالة شخصية على تلك الورقة ليهنئني ويشكرني على عملي الشاق. وكان ذلك يترك أثرًا كبيرًا في نفسي. وبعد مرور 25 عامًا، لا يزال لدي نسخ من تلك الرسائل. «استمتع ليني بوقته في شركة إتش بي، ولكن بعد سنوات

عديدة قرر استكشاف عالم «الشركات الناشئة». انضم إلى شركة فيرتاس (Veritas) في أوائل التسعينيات وساعد في دفع الشركة نحو النجاح وشراؤها من قبل شركة سيانتك Symantec بعد مرور 12 عامًا. وفي وقت ما، كان ليني يدير شركة لتجديد صيانة البرمجيات تبلغ قيمتها 4 مليارات دولار مع مئات الموظفين.

قال ليني: «كان لدى شركة سيانتك أيضًا بعض القادة الممتازين». «لقد استمتعت بالعمل مع مديرنا التنفيذي ستيف بينيت والذي أتى إلينا بعد العمل في شركة جنرال إلكتريك. كان لديه فلسفة قيادة مذهلة. لقد تأثرت بالمعتقدات الخاصة به وهي أن القادة ينبغي عليهم أن يبلغوا رسالة الشركة واستراتيجيتها وأهدافها بوضوح، والتأكد من حماس الموظفين لتحقيقها. كما رأى أيضًا أنه من المهم تطوير الشخصية في جميع المستويات.»

كما أشاد ليني على فلسفات السيد بينيت القائلة بأن القادة الجيدين يحتاجون إلى الشجاعة لاتخاذ القرارات وتعليم أعضاء فريقهم أن يجذو نفس الحدو. وأشار بينيت إلى أنه من المهم جدًا معاملة الموظفين كما لو كانوا هم أغلى استثمار نملكه. وشجع من خلال تقديم تقاريره المباشرة على الاحتفاظ بما لا يقل عن 30 إلى 40 في المئة من وقتهم فارغًا حتى يتمكنوا من استثمار هذا الوقت مع أفراد فريقهم.

قالت ليني: «لقد تعلمت العديد من الدروس القيمة من القادة الذين عملت معهم في شركة إتش بي وكذلك شركة سيانتك». «والأهم من ذلك، لقد تعلمت أنه من الضروري تطوير استراتيجية ورسالة ورؤية تتماشى مع الغاية والهدف الخاص بك، ومن ثم عليك بإبلاغها بوضوح وبشكل فعال إلى فريقك بأكمله. ثم عليك تحفيز فريقك للعمل معًا لتحقيق هذه الرؤية.»

إن لينيل لينش هي رئيسة أكاديمية بيلوس Bellus Academ في سان دييغو في ولاية كاليفورنيا. وهذه الأكاديمية تعتبر واحدة من أكبر وأنجح مدارس التجميل والنوادي الصحية والتدريب في الولايات المتحدة.

قال لينيل: «إننا نطلب من الطلاب في يومهم الأول في الأكاديمية أن يدونوا غايتهم، وغرضهم، وأهدافهم. يقول الكثير منهم أنهم يريدون تحقيق السعادة والجمال للآخرين وربما يوماً ما يمتلكون النادي الصحي الخاص أو الصالون الخاص بهم ومن أجل مساعدتهم على تحقيق أهدافهم، فإننا نقدم لهم بعض من أفضل التدريبات على أنشطة التجميل والسبا، ولكن علينا أيضاً أن نعلمهم الأنشطة الخاصة بالأعمال التجارية والتسويق والمبيعات ومهارات تنظيم المشاريع.

عندما يتخرج الطلاب من أكاديمية بيلوس، تساعدهم الأكاديمية على إيجاد فرص عمل عن طريق ربطهم بشكل متميز مع النوادي الصحية، وصالونات الحلاقة الخاصة بالرجال، وكذلك صالونات التجميل حول العالم. تؤمن السيدة لينيل أيضاً بدعم الجيش ورد التجميل للمجتمع. تقبل المدرسة التمويل في إطار المساعدة العسكرية، وتقدم خدمات مجانية للجيش وخصومات للمحاربين القدامى، وكثيراً ما ترعى برامج التواصل لتقديم قص شعر وخدمات مجانية للذين لا مأوى لهم.

القائد العاطفي

إن أنطونيو «طوني» ستوارت من بلدة صغيرة في كانساس. وكان الممثل البرلماني الأمريكي بوب دول أيضاً من بلدة صغيرة في كانساس، وأصبح له تأثيراً قوياً عندما كان طوني صغيراً. ولا يزال طوني يتذكر اقتباس السيد دول بأننا يجب أن نكون رجال «أفعال وليس أقوال». دفع هذا الشعار طوني إلى ممارسة مهنته كمذيع إذاعي في محطة إذاعية محلية أثناء دراسته بالكلية. لقد كان موهوباً له صوت جهوري ناعم وهادئ وهو الذي تسبب في حصوله على جائزة عن أدائه الإذاعي في سن 19 عاماً. وخلال سنواته القليلة الأولى في الكلية، كان طوني لديه روح متمردة جعلته يواجه بعض المشاكل مع القانون في بعض الأحيان.

وقرر طوني أخيراً تغيير حياته عن طريق الانضمام إلى مجال البحرية في أبريل عام 1987. كان يعتقد في البداية أنه سيكون صحفياً في نادي الزوارق الخاص بالعم سام، ولكن تلك الفرصة

تلاشت بعد وقت قصير من إكماله معسكر التدريب. وبدلاً من ذلك، فقد اختار أن يعمل في وظيفة يومان (جندي يقوم بأعمال مكتبية في البحرية الأمريكية) على متن غواصات نووية.

قال طوني: «في البداية اعتقدت أن العمل في خدمة «يومان» كانت مجرد وظيفة سكرتير». «وبالكاد رفضت هذه الوظيفة لأنني لم أكن أعتقد أن ذلك سيكون تحدياً كافياً بالنسبة لي. فعندما اكتشفت ما الذي يفعله ضابط اليومان حقاً، وما الذي تفعله الغواصات حقاً شعرت بالإثارة». أكمل طوني دراسته في مدرسة الغواصات في مدينة جروتون بولاية كونيتيكت، ثم نُقل إلى غواصة قيد الإنشاء في مدينة نيوبورت نيوز بولاية فرجينيا.

وأثناء انتظاره الانتهاء من بناء القارب، قدم تقريراً إلى سرب الدعم في مدينة نورفولك بولاية فيرجينيا، حيث أنه اكتسب الكثير من المعرفة عن العمليات الإدارية للغواصات من خلال التناوب في مجموعة متنوعة من المهام. لقد تعلم أن وظيفة اليومان تتطلب كل شيء تتضمنه الموارد البشرية وكما تستلزم مهارة إدارة العمليات فضلاً عن الدعم القانوني والتعامل مع المعلومات المصنفة أنها سرية للغاية. وكان ذلك عندما أصبح متحمساً لعمله.

قال طوني: «خلال تلك السنة الأولى من العمل مع الأسطول، تكفل ضابط الصف برعايتي وأعطاني الكثير من الفرص لتعلم مجموعة متنوعة من المهام. كنت متلهفاً جداً ولذلك طرحت الكثير من الأسئلة. وبمرور الوقت، تعلمت في النهاية معظم إجابات الأسئلة المطروحة، ثم بدأ أشخاص آخرون يوجهون لي الأسئلة. أثار ضابط الصف في نفسي الرغبة في (1) «التمسك بالعملية» التي حملتها على عاتقي طوال حياتي المهنية.»

وبسبب التأخير في إتمام بناء المحطة التي كُلف طوني في الأساس للعمل بها، نُقل إلى قارب آخر في مدينة بريميرتون بولاية واشنطن. كانت حاملة الطائرات الأمريكية يو إس إس فلاينج فيش (The USS Flying Fish (SSN 673))، وهي غواصة من فئة ستيرجون، عائدة إلى الأسطول بعد عملية إصلاح شامل. كان تقديم التقارير على متن هذه الحاملة بمثابة صدمة ثقافية ودرسا

في تواضع طوني. وعلى الرغم من أنه كان من الرتب الصغيرة، فقد اكتسب شهرة في سرب دعم الطائرات لكونه الرجل الذي لديه إجابات على كل الأسئلة، ولذلك سرعان ما أصبح المتضرر الأكبر لبعض التوقعات غير الواقعية من طاقمه وفي البداية حدوث بعض المضايقات التي لا مبرر لها من قائده، وكان ذلك بسبب شائعات لا أساس لها من الصحة وهي أن طوني اعتقد أنه يعرف أكثر من الآخرين.

ومثل كل الغواصين، فقد اكتملت في طوني أيضًا شروط التأهيل وحصل على لقب حرب الغواصات الذي يطلق عليه الغواصون اسم «الدلافين». واجه طوني التحدي الكبير المتمثل في كسب احترام الآخرين إلى جانب تضمين نفسه كعضو قيم في فريق مهم. وخلص إلى أن السماح للتوتر بالتحكم في كلامه سيجعل الأمور تزداد سوءًا، ولذلك اختار بدلًا من ذلك أن يكسب ثقة الطاقم لديه من خلال السعي ليكون زميلًا جيدًا في الفريق وتقديم المساعدة كلما كان ذلك ممكنًا.

إن طوني لديه إيمان راسخ أن القادة الكبار يُبنون ولا يولدون. ينصح بأن تقوم بعمل تمرينات لعضلاتك القيادية على مر الزمن، ويكون ذلك بشكل خاص جدًا من خلال مراقبة وطرح الأسئلة.

قال طوني: «عندما كنت أتطلع إلى أن أصبح قائدًا، لاحظت تصرفات القادة الآخرين وعلى الأخص الضباط القائدون على الغواصات الخاصة بي. وكان الضباط الأكثر نجاحًا على دراية وثقة بالطبع، ولكنهم كانوا أيضًا عاطفيين وقاموا بنقل تلك الغاية إلى طاقم العمل لديهم. لقد أحبوا ما فعلوه كما أحبوا أفراد فريقهم».

يستذكر طوني ضابطين قياديين متناقضين في الصفات على قارين مختلفين. ووصف أحدهم بأنه «مطربة» والآخر بأنه «ملمة (مشط الحداثق)». كان القائد «المطربة» هو الأكثر توجهًا نحو المهام وغالبًا ما يستخدم أسلوب قيادة «دفع» حيث كان أكثر استعدادًا لإملاء

إرادته على الأفراد وفرض الامتثال له. لم يسعى ذلك القائد إلى أن يكون مدرباً أو معلماً، ولكنه بدلاً من ذلك كان يُسند تلك المسؤولية إلى صغار الضباط والرؤساء التنفيذيين. لقد حث فريقه للعمل بجد نحو تحقيق الأهداف التي يريدها، وعلى الرغم من أنه كان فعالاً بشكل بسيط وتقلد الرتب في نهاية المطاف، إلا أنه ربما لم يحفز الكثيرين من أفراد الفريق على طول الطريق.

كان الضباط الآخرون شخصية أكثر عاطفية في أسلوبه. كان مثل مشط الحدائق في ترسيخ أهمية الأداء في فريق العمل بدلاً من الامتثال للقوة. كان طوني متمركزاً على متن غواصة صاروخية باليستية مع هذا الضابط، حيث كانت التدريبات والمناورات المعقدة والخطيرة في بعض الأحيان أمراً شائعاً. وكان اتخاذ القرارات الفورية أمراً مطلوباً، وقد يكون القيام بأي خطوة خاطئة شيئاً كارثياً. أمر ضابط القيادة بتدريبات مواقع القتال التي تتطلب الحفاظ على دقة العمق والسرعة وإعدادات المسار. يتذكر طوني أنه على الرغم من أن بعض الضباط القيايين يظهرون متوترين أو متشددين في غرفة القيادة خلال هذه الأنواع من التدريبات، إلا أن هذا الضابط كان هادئاً جداً في الوقت الذي يواصل فيه الاهتمام بطاقم العمل لديه.

قال طوني: «بدلاً من الصياح بإعطاء الأوامر مثل حال بعض الضباط القيايين الآخرين»، فقد نجح هذا الضابط ببراعة في أن يجعل الجميع قادة بصفتهم الشخصية. لقد حفزنا للعمل معاً كفريق واحد وأيضاً دعم بعضنا البعض. وأظهر اهتماماً حقيقياً للجميع على متن القارب وقاد بثقة وقوة وعاطفة وحنان. أردنا أن نبذل قصارى جهدنا من أجله لأننا نحترمه، وساعدنا هذا الولاء في الحصول على العديد من جوائز الوحدة نظير جهودنا».

عمل طوني على القوارب لمدة 20 عاماً، وتقاعد عند رتبة رئيس الضباط، وهو الآن المدير الإداري للتدريب على اصول النسف والتدمير تحت الماء (BUD / S) - قيادة التدريب في البحرية الأمريكية - في جزيرة كورونادو في مدينة سان دييغو بولاية كاليفورنيا. عمل طوني كقائد منطقة جنوب كاليفورنيا للقوات الأمريكية ووقع عليه الاختيار ليكون هو محارب ذلك

العام في مقاطعة سان دييغو. ساعدته خبرته في العمل على متن الغواصات، بالإضافة إلى بحثه الخاص حول هذا الموضوع، على وضع ستة مبادئ أساسية للقيادة.

المبدأ الأول: ينبغي عليك أن تتعهد بأن تصبح طالبًا للقيادة. فإن طول العمر لا يجعل من الشخص قائدًا. وتحتاج إلى ملاحظة القادة العظماء الآخرين والتعلم منهم لتصبح أنت نفسك قائدًا. المبدأ الثاني: التواصل مع الآخرين. فإن القادة هم نتاج قادة آخرين، ونحن بحاجة إلى تعزيز العلاقات الوثيقة مع الموجهين والقادة المتحمسين في فريقنا. المبدأ الثالث: عليك وضع منهج واضح للرؤية، والغاية، والهدف من أجل فريقك.

المبدأ الرابع: تبسيط الأمور لفريقك. تقسيم الخطوات المعقدة إلى خطوات صغيرة قابلة للتحقيق، وضمان استمرار تركيز الجميع على الأهداف أثناء إنجاز المهام. المبدأ الخامس: أن تكون شخصًا صادقًا ومخلصًا. ويعتبر الاتصال المتبادل أمرًا مهمًا. لا ينبغي للقائد أن يتعامل مع المواقف الصعبة والمشكلات.

دائمًا ما أحاول أن أنهى أي محادثة أجريها مع فريقتي بطرح سؤال واحد: هل هناك أي شيء يمكنني القيام به من أجلك؟ «فعندما أطرح هذا السؤال فإنني أعني ذلك حقًا. هذه الطريقة تساعدني في إيجاد طرق لمساعدتهم وإزالة أي عقبات تعوق نجاحهم. وتعتبر إحدى أهم مهام كقائد هي إزالة حواجز الطرق الخاصة بفريقي.»

المبدأ السادس: وهو المكافأة على الإنجاز. عندما شاركت أنا وطوني ستوارت بالإضافة إلى كين غرينوالد في تأسيس مؤسسة المحاربين، أدركت أن مهارات طوني القيادية جعلت منه الاختيار الأفضل حتى يكون هو الرئيس التنفيذي. تسلم بشغف تلك المنصب، ومن خلال جهوده ومعرفته وعلاقاته، ازدهرت هذه المؤسسة. وبمرور الوقت، ازداد عددنا في المؤسسة إلى 11 مديرًا و250 متطوعًا، بالإضافة إلى العشرات من المساعدين والمستشارين.

أتذكر عدة اجتماعات حيث دعا فيها طوني عدد قليل من الأشخاص إلى مقدمة الكابينة. ثم رن جرس السفينة وسلمهم شهادة إنجاز وأثنى عليهم لعملهم الجاد وإنجازاتهم نيابة عن المؤسسة.

شاهدت وجوه هؤلاء المتطوعين تتألق بكل فخر. ظهرت ابتسامات عريضة امتدت من الخد إلى الخد وملئت الدموع عيونهم. أستطيع أن أرى أن هؤلاء الأفراد تحمسوا وحفزوا لتحقيق المزيد من الإنجازات. لم يحصلوا على رواتبهم، ولكنني علمت أنهم سيتبعون طوني بمحض إرادتهم حتى في المواقف الصعب للغاية. وهذه من وجهة نظري هي علامة قائد فريق ملهم.

إنني على اقتناع أن طوني حقق ولاء وتفاني مئات المتطوعين وشراكات ناجحة مع مجموعات دعم المحاربين القدامى المتميزة مثل الفيلق الأمريكي، وذلك لأنه ركز أولاً على تحديد غاية القائد الواضحة والمقنعة. ومن خلال سمات هذه الغاية معاً، أنشأ فريقنا ثلاثة مبادئ أساسية - غايتنا وهدفنا - وهما اللذان ساعدا مؤسسة المحاربين (Us4Warriors) على أن تصبح أول مؤسسة غير ربحية في مقاطعة سان دييغو في عام 2016. هذه المبادئ هي:

المبدأ الأول: نحن ملتزمون بمساعدة المحاربين القدامى جميعاً - بنسبة 100 في المئة من العدد الإجمالي للمحاربين في كل النواحي بدلاً من الالتزام بمساعدة مجموعة صغيرة وبطرق محدودة.

المبدأ الثاني: نحن نركز على الرسالة وليس على المال، فإن المؤسسة كلها تعتبر أشخاصاً متطوعة تقريباً. لا يُدفع مال إلى أعضاء مجلس الإدارة ولا يمكن لأحد أن يضيع فلساً واحداً. توضع جميع التبرعات للعمل الذي هو في أمس الحاجة إلي المال.

المبدأ الثالث: نحن متحمسون لخلق قادة جدد - وإننا لا نطمح المحاربين القدامى «سمكة ليوم واحد». بل نساعد قدامى المحاربين وعائلاتهم على النجاح كقيادة في حياتهم من خلال برامجنا الأساسية الخمسة.

قال طوني: «يجب أن يكون لديك إحساس بالغاية والهدف حتى تكون قائداً عظيماً». ففي بعض الأحيان تكون هذه الغاية شيئاً رائعاً. وأحياناً أخرى يكون الأمر بسيطاً عند تقديم المساعدة للآخرين. وفي جميع الأحوال، لا يمكن تحقيق هذه الحالة دون مساعدة الآخرين.

لا يوجد قائد مكثفي ذاتياً. لا يمكننا تحقيق أي شيء عظيم بمفردنا. عندما أنظر إلى كل هدف جدير بالاهتمام قد حققته، فإنني لا أفكر في الهدف نفسه. ولكن أفكر في الأشخاص الذين ضحوا وساعدونا من أجل تحقيق هذا الهدف. أفكر في حقيقة أننا أنجزنا ذلك الهدف معاً كفريق واحد.»

وإن أحد أهم أهداف طوني هو مساعدة كل فرد في فريقه على إيجاد غايته الشخصية وهدفه في الحياة. يسعى طوني إلى معرفة ما يحفزهم ويحمسهم. ومن ثم يجد طرقاً لمواءمة غايتهم الشخصية مع اهتمامات المؤسسة. وهذا يضمن تأييد رؤية القائد وغايته، وكذلك الإخلاص المستمر. يدرك طوني أن الحفاظ على إثارة غاية أفراد الفريق بشكل مستمر يعتبر أمراً صعباً في بعض الأحيان. يمكن أن يتعب الأشخاص وينهكوا. كما أنهم من الممكن أن ينسوا «السبب» الذي حمسهم على العمل في البداية. يجد القادة العظماء طرقاً لإثارة غاية فريقهم والمحافظة على سير العمل من خلال تذكير فرقهم بشكل مستمر وبطريقة إبداعية بالرؤية الخاصة بالعمل. فهم يسلطون الضوء على قصص النجاح، وكذلك التقدير الشخصي للأفراد، وحفلات توزيع الجوائز، و«الاجتماعات التحفيزية» لإثارة الغاية والهدف باستمرار.

قال طوني: «عندما نختتم اجتماع مجلس إدارة مؤسسة «Us4Warriors». أطلب من كل عضو في مجلس الإدارة التحدث وباستخدام كلمة واحدة يصفون ما يشعرون به. أستمع بعناية إلى الكلمة التي اختاروها لأنها تساعدني على فهم أين هم الآن. ومن ثم أقوم بما أفعل دائماً، وخاصةً إذا كانت الكلمة التي اختاروها ليست كلمة متفائلة، أسألهم عما يمكنني القيام به من أجلهم.»

حتى عندما يكون طوني مشغولاً بالكثير من الالتزامات أو المهام أو المشاكل، يسألني دائماً عما يمكن أن يفعله من أجلي. وهذا النهج هو أحد أفضل الأمثلة على حب إيروس الذي شهدته من أحد أفضل القادة الذين عرفتهم على الإطلاق.

التحليق في الأعالي على الغاية

نشأت السيدة سانجيتا وورنر في أسرة هندية تقليدية. كان والدها من الجيل الأول (وتعني المواطن الأجنبي المولد أو المقيم الذي هاجر إلى بلد إقامة جديد) وهاجروا إلى أمريكا قبل ولادتها. كانت والدة سانجيتا ربة منزل حيث عمل والدها في شركة فورد موتور طوال حياته المهنية. نصحتها والدها بأن المجالين الأكثر موثوقية هما مجالي الهندسة أو المحاسبة. فقررت دراسة المحاسبة.

بعد تخرجها من الكلية وحصولها على شهادة المحاسبة، اكتشفت سانجيتا في نهاية المطاف مجال التسويق وعملت بجد حتى وصلت إلى منصب نائب رئيس التسويق في شركة ستاربكس. ثم أصبحت نائبة رئيس التسويق في شركة خطوط ألاسكا الجوية، حيث قامت بتوظيف وتحفيز وتوجيه فريقها نحو النجاح. غالبًا ما يتحدث القادة الطموحين في خطوط ألاسكا الجوية عن سانجيتا بإعجاب وهم يحاولون محاكاة أسلوبها في القيادة وكذلك منهجها. تنصح سانجيتا فريقها بالإضافة إلى القادة الذين يُتوسم فيهم النجاح، بالتركيز على ما هو مهم. من الممكن أن يواجه كل قائد تقريبًا العشرات من المشاكل والمهام والمهيات اليومية. وإن تحديد أيًا من هذه الجوانب هو الذي يجب التركيز عليه في أي وقت من الأوقات يتطلب الممارسة والصبر والذهن المنفتح.

«كما أعتقد أنه من الضروري الاستماع إلى فريقك وزملائك وعملائك وموجهيك. ويمكن أن تساعدك مساهماتهم في تحديد الأولويات المناسبة واتخاذ قرارات مستنيرة.»

تذكر سانجيتا عندما كانت تحظى بالتشجيع من معلمها لكي تمتنع عن التركيز فقط على النتائج وقضاء المزيد من الوقت في التركيز على جميع الجوانب. قدم إليها النصيحة لأنها كانت لا تقضي ما يكفي من الوقت في بناء العلاقات والتأكد من أنها كانت تتماشى مع أفراد فريقها في الرحلة نحو تحقيق أهدافهم.

«وقال لها إنني لا يمكنني الوصول إلى خط النهاية بمفردي. كنت بحاجة إلى إدارة السباق جنباً إلى جنب مع فريقي وزملائي. ومن خلال تعزيز العلاقات الوثيقة، سأكافئ ذوي وجهات النظر المتبصرة والرؤى وربما باستخدام طرق أكثر فعالية من أجل الوصول إلى أهدافنا. يمكن لكل شخص تقديم شيء فريد من نوعه وخاص إلى الطاولة لأننا جميعاً لدينا خلفيات وخبرات ووجهات نظر مختلفة.»

وقالت سانجيتا: «يمكن للقائد أن يحقق إنجازات أكثر بكثير بمساعدة ودعم فريق مفعم بالحيوية والغاية». «وعلى الرغم من أهمية التركيز على الرؤية الكبيرة، إلا أنه من المهم في بعض الأحيان التركيز على ما يمكن أن تنجزه أنت وفريقك على نطاق أصغر كل يوم.»

إعادة التأهيل

ولد موريس ويلسون ونشأ في ولاية شيكاغو إلينوي، وفي سن الـ 23 من عمره قرر الالتحاق بالبحرية. دخل معسكر التدريب في عام 1973، قرب نهاية حرب فيتنام. وحتى تلك اللحظة، شعر ويلسون وكأنه سفينة بلا دفة. لم يحدد ويلسون بعد غاية حياته أو طريقه. وخلال معسكر التدريب، التقى بضابط صف أمريكي الجنسية من أصل أفريقي وقد خدم في البحرية لأكثر من عقدين.

وكان ويلسون - باعتباره أمريكياً من أصل أفريقي - يجد في القدوة الحسنة لضباط الصف مصدر لتحفيزه وإلهامه. لفت انتباه ويلسون الأشرطة، والقلادات، والشرائط الموجودة على زي ضابط الصف، ولكن الشيء الأهم من ذلك الذي جذبته عند الضباط هو إحساس العطف الصادق والثقة المفعمة بالحيوية.

وقال موريس: «لقد فاق كل التوقعات التي تصورت أنها يجب أن تكون في شخصية قائد» كان موريس لديه غاية وهدف لخدمة بلده ومساعدة الآخرين على أن يجذو نفس الحذو. أشعر بأنني شخص محظوظ لأن موريس أصبح مرشداً ودافعاً لي على الأقل لمدة من الزمن لأبذل قصارى جهدي حتى أستطيع في نهاية المطاف أن أصبح ضابط صف أيضاً.»

وبعد مرور عشرين عامًا، رُقيَ موريس بالفعل بإضافة تلك النجمة الثانية إلى زيه العسكري كضابط صف. ثم شعر موريس بالإجهاذ. لم يستطع وضع رؤية تتجاوز هذا الهدف ولذلك قرر التقاعد. وبسبب إحساسه بأنه غير مستمتع ومتردد لموضوع الحياة بعيداً عن البحرية، «أصبح كأنه سفينة بلا دفة». قضى موريس السنوات الثمانية التالية في حالة اضطراب وتساءل. أراد موريس أن يعمل ويحقق الإنجازات ويعطي قلبه وطاقته لشيء ما ولكنه لم يكن يعرف ما ذلك «الشيء».

بدأ العمل في الرابطة المدنية، وهي منظمة مجتمعية في مدينة سان دييغو بولاية كاليفورنيا، إلا أنه وجد صعوبة في «التأقلم مع الوضع» وذلك بسبب عقليته العسكرية، التي حددت سلوكه لما يقرب من نصف عمره. ناضل موريس ولكنه تحفز وعاد إلى المدرسة. كان لديه اهتمام بالتعليم القائم على السلوك، لذلك ركز طاقاته في هذا الاتجاه عندما التقى روني فومان. وسرعان ما أصبحوا أصدقاء وانضموا معاً إلى صندوق كول أوف ديوتي (وتعني نداء الواجب) Call of Duty Endowment، وهي مؤسسة غير ربحية أسسها السيد بوبي كوتيك، وهي مخصصة من أجل مساعدة المحاربين القدامى العاطلين عن العمل في إيجاد وظائف مناسبة.

أثناء مساعدة بوبي في إطلاق هذا الصندوق، التقى موريس وروني مع العشرات من المحاربين القدامى المتقاعدين من الحياة العسكرية إلى الحياة المدنية وبدؤوا في طرح الأسئلة. لقد علموا أن معظمهم كانوا لا يزالون بلا عمل لأنهم «لا يستطيعون العمل بعيداً عن الحياة العسكرية». لقد تعلم معظم هؤلاء المحاربين مهارات قيّمة، وأداروا مئات أو آلاف الأشخاص وملايين الدولارات في الميزانيات والأصول، وعملوا في بيئات عمل تتسم بارتفاع الطلب وشدة الإجهاذ. وفي كثير من الحالات، كان هؤلاء المحاربين مؤهلين تأهيلاً عالياً لأي وظيفة مدنية تقريباً في مجال خبرتهم، ولكنهم كانوا يفتقرون إلى الثقة والمعرفة للانتقال بسلاسة من العمل العسكري إلى الوظيفة المدنية.

وقال موريس: «لم يعرفوا كيف يعيدون ضبط حياتهم». «في الحياة العسكرية، كانت لديهم رؤية واضحة وكانوا يتبعون غايتهم وهدفهم. وحاليًا هم يعيشون بدون زيمهم العسكري وبدون وظيفة، وبدون هدف لحياتهم».

شاهد موريس الكثير منهم في حالة سريعة التدهور. لقد فقدوا المزيد من الثقة والأمل وأصبحوا أشخاصًا مكتئبين. أصبح البعض في حالة اضطراب شديد لدرجة أنهم أزهقوا أرواحهم. فقد أصبح عدد الأشخاص الذين يُقدمون على الانتحار كل يوم ما يعادل شخص واحد من «22» محاربًا في المتوسط. قرر موريس أن الوقت قد آن لإحداث تغيير.

«سألت روني»، ما الذي يجري هنا وكيف يمكننا إصلاحه؟ اتفقنا على أن هؤلاء المحاربين القدامى بحاجة إلى «إعادة تأهيل ذهني». لقد تكيفوا من الحياة في العسكرية للتفكير والتصرف بطريقة معينة. لقد جاؤوا من بيئة منظمة ذات عقلية مختلفة وأصبحوا حاليًا في حاجة لإعادة توجيه أدمغتهم وحياتهم. إنهم مثل شخص ما ينتقل من بلدة صغيرة في مدينة ألاسكا حيث يكون الجو هناك باردًا وغير مأهولًا بالسكان إلى مدينة فينيكس بولاية أريزونا حيث الجو الحار والمزدحم بالسكان. يحتاج هؤلاء المحاربين القدامى إلى المساعدة من أجل التكيف مع التناقضات «بين الحياة العسكرية والمدنية».

أسس موريس وروني شركة ناشونال فيتيرانس ترانسشن المحدودة - وهذه الفكرة استوحياها من الغاية والهدف الجديدين لمساعدة قدامى المحاربين أثناء المرحلة الانتقالية - وكانت هذه الشركة مؤسسة غير ربحية أطلقوا عليها اسم «ريبوت» بمعنى «إعادة التأهيل». ويتمثل ميثاقهم في المؤسسة في مساعدة المحاربين القدامى في التكيف مع الحياة المدنية وتأمين فرص عمل حقيقية من خلال أفضل الحلول والتقنيات الاجتماعية ذات الأداء الأفضل. إنهم يحققون ذلك من خلال تقديم التدخل التعليمي المعرفي السلوكي في المراحل المبكرة لمساعدة زملائهم المحاربين القدامى على «إعادة التأهيل» من البرمجة العسكرية. فهم يظهرون للمحاربين

القدامى كيفية وضع خطة ناجحة للعودة إلى العمل، والأهم من ذلك هو مساعدتهم على اكتشاف غايتهم وهدفهم في الحياة.

وقال موريس: «إن معظم المحاربين القدامى الذين نعمل معهم قد كرسوا حياتهم واستنفذوها من أجل واجباتهم العسكرية بحيث لم تتح لهم الفرصة لفهم رسالتهم الشخصية في الحياة». «فإننا نساعدهم في العثور على تلك الرسالة، وتحديد أفضل مسار وظيفي يتوافق مع حياتهم الجديدة وتجسيده في سيرة ذاتية فعالة. وأيضًا نساعدهم على اكتساب الثقة التي يحتاجون إليها من أجل مقابلة الشركات وإظهار سبب كونهم أفضل مرشح لهذا المنصب.»

وحتى الآن، ساعد برنامج إعادة التأهيل ما يقرب من 2000 شخص من المحاربين القدامى على تعزيز ثقتهم وتجاوز المرحلة الانتقالية بشكل فعال. يحضر المحاربون القدامى الذين وقع عليهم الاختيار ورشة عمل مدتها ثلاثة أسابيع يرشدهم فيها خبراء في احتياجات المرحلة الانتقالية الاجتماعية والمهنية. كما يتعلمون المبادئ العالمية للعلوم المعرفية من جهتين من أفضل السلطات في الولايات المتحدة الأمريكية وهما -The Pacific Institute and Operation Legacy كان لي شرف حضور حفل تخرج للمحاربين من برنامج إعادة التأهيل في سان دييغو، حيث شاهدت العديد من الخريجين يتحدثون عن خبرتهم.

انهمرت الدموع من الكثير منهم عندما تحدثوا عن الوضع الذي كانوا فيه قبل أسابيع قليلة مقارنة بالذي وصلوا إليه الآن. تحدثوا عن السير عبر أبواب برنامج إعادة التأهيل في ذلك اليوم الأول عندما كانت رؤوسهم وأرواحهم في حالة مزرية. حيث أنهم كانوا مترددين، خائفين، مكتئبين، وتائسين. وعلمهم المدربون في برنامج إعادة التأهيل كيفية إدارة أفكارهم الإيجابية والسلبية، واكتشاف إمكاناتهم الكامنة، واكتساب الرغبة والثقة اللازمين لتحقيق أي هدف يريدونه.

قال موريس: «إنه لشرف حقيقي أن يكون لك دور في مساعدة شخص ما على تغيير حياته». «إن الجميع تقريبًا يخرجون من هنا وهم واثقون مرفوعو الرأس وعلى وجوههم

ابتسامة مشرقة. فهم يتقدمون أمام مسؤولي ومديري التوظيف بشخصية جديدة لها هدف مكتشف حديثاً وأيضاً ثقة بأنفسهم، حيث يحصلون على عروض متعددة من الشركات، ويصبحون من بين أفضل القادة في هذه الشركات. فإذا كنت أنا صاحب عمل كنت سأسعى بنشاط لتعيين المحاربين القدامى. تتسم شخصية جميع هؤلاء المحاربين تقريباً بأنهم منضبطون، أذكياء، مثابرون، مخلصون، وعاطفون».

وإن عددًا لا بأس به من أصحاب العمل يتفقدون مع رأي موريس. ولدى الكثير منهم الآن العديد من القائمين بالتوظيف وهم مخصصون لتعيين قدامى المحاربين الذين تجاوزوا المرحلة الانتقالية كما أنهم لديهم أسباب وجيهة لتوظيفهم.

لقد اطلعوا على أحدث الأبحاث الصادرة من مؤسسة جالوب وشركات الأبحاث الأخرى. وهم يعرفون أن حوالي ثلثي الموظفين يتم فصلهم و«تركوا عملهم». ولكن العكس هو الصحيح بالنسبة لمعظم المحاربين قضا المحاربين القدامى سنوات من عمرهم في المواقف التي كان من المستحيل فيها ترك العمل ولو لبضع دقائق. فمن الممكن أن تُزهق الأرواح إذا فشل أحد في التركيز أو التحفيز على تحقيق هدف ما. كان التعامل مع التوتر وتحفيز نفسك إلى ما وراء الحدود أسلوباً للحياة. وإن التواجد في الحياة العسكرية هو الذي علمهم كيف ينجذبون بشكل طبيعي نحو أفضل القادة وأدركوا أيضاً كيف يصبحوا هم أنفسهم قادة. فبالنسبة لصاحب أي عمل مدني، يمكن لهؤلاء المحاربين القدامى المساعدة في تقديم فريق مفعم بالحياة لأي فريق تقريباً. بمجرد تبنيهم غاية الشركة وهدفها، سيتطوع معظمهم بكل حماس «ويتولى مسؤولية الأمر» و«يحمل الراية»، ويُحفز الآخرين بإلهام للقيام بالشيء نفسه.

للحصول على مزيد من المعلومات عن برنامج إعادة التأهيل، أو بذل الجهد من أجل

تحقيق هدفهم، يرجى زيارة هذا الموقع . <http://www.nvtsi.org>

استعراض عشر نقاط للقيادة عن طريق اتباع منهج حب إيروس

- 1 - السر الرابع للخلايا العصبية هو مبدأ الغاية الأساسي للخلايا العصبية: فانت بدون غاية وهدف مثل سفينة بلا دفة.
- 2 - منهج حب إيروس هو حب غريزي في طبيعتنا الفطرية، ويناشد دماغ الزواحف الغريزية لدينا.
- 3 - يتطلب تبني هذا المبدأ فهماً ورغبةً في العيش من خلال الشكل اليوناني القديم للحب المسمى حب إيروس.
- 4 - يهتم منهج حب إيروس بالعاطفة والرومانسية وحب الحياة والعمل.
- 5 - يعلمنا مبدأ حب إيروس أن جاذبية الأشخاص هي أقوى بكثير من الترويح وهو يتطلب وجود عنصر القوي من الشغف.
- 6 - يستلزم منهج حب إيروس تقليل التركيز على الجوانب التنظيمية والإدارية وفريق العمل والأمور الشخصية حتى تتمكن من الاهتمام أكثر بهدف واحد واضح وجذاب.
- 7 - تجسد مبادئ الرأسمالية الواعية مبدأ حب إيروس أنه هو حالة التركيز على الغاية والهدف أكثر من مجرد التركيز على الربح.
- 8 - يحتاج قاده الفريق إلى اختيار أعضاء الفريق بعناية فائقة وضمان انهم سيتبنون غاية الشركة وهدفها.
- 9 - يقدم الساحر في قصة ساحر أوز العجيب تمثيلاً مجازياً رائعاً كما يتضمن تجسيداً لهذا المبدأ.
- 10 - يمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن إنساناً لديه غاية.

ثلاث خطوات للقيادة عن طريق اتباع منهج حب إيروس

- 1 - السياسة العامة: وينبغي أن يجتمع القادة مع كل عضو من أعضاء الفريق كل ثلاثة أشهر لاستعراض رسالة الشركة وغايتها وهدفها وكذلك لدفع وتشجيع كل عضو

من الأعضاء على المشاركة بفاعلية. وكذلك استعراض الغاية الشخصية للعضو وهدفه في الحياة ومناقشة مدى توافق ذلك مع أهداف الشركة.

2 - الإجراءات: ينبغي على كل منظمة أن تنظر في فوائدها والتقيدها بمبادئ الرأسمالية الواعية، والعمل على مواءمة هذه المبادئ مع رسالة الشركة وغايتها وهدفها. يجب على المديرين التنفيذيين التفكير في المشاركة في هذه المنظمة، وإعداد المقاييس ومراجعتها باستمرار لضمان التقدم نحو تحقيق مبادئ الرأسمالية الواعية.

3 - الممارسة: ينبغي على القادة السعي للتواصل بشكل مستمر مع المبادئ الأساسية للشركة ورسالتها وغايتها وهدفها. وأيضاً تبادل القصص - مثل قصص نجاح العملاء- التي تجسد هذه المبادئ وتحفز الموظفين من أجل تحسين الإنتاجية. يناقش الفصل الذي يحمل عنوان التأثير الثلاثي للخلايا العصبية كيفية تحقيق ذلك.

تمرين القيادة الأول لمنهج حب إيروس

من أجل القيام بهذا التمرين، يجب أن نتعمق أكثر حتى نكتشف ثلاثة أشياء مهمة:

- 1 - ما هو أكثر شيء يثير عاطفتك في الحياة؟
- 2 - ما هي الغاية والهدف الذي يقود مؤسستك؟
- 3 - ما هي الغاية والهدف الذي يحفز كل فرد في فريقك؟

بالنسبة للتمرين الأول، يجب أن يتجاوز هذا التمرين حدود حياتك المهنية ليشمل حياتك بأكملها. فعلى سبيل المثال، فقد أوضحنا في هذا الفصل كيف عرفت وبدون شك غاية حياتي وهدفها. وقد تكون تعرف بالفعل الإجابة على هذا السؤال بشكل شخصي. فإذا كنت تعرف الإجابة ينبغي عليك تدوينه. فإذا كنت شخصاً متديناً أو روحانياً، فقد تفكر في التأمل والصلاة من أجل هذا الأمر. وإن لم تكن تعرف ما هو غاية حياتك وهدفها، عليك بالتفكير في تهدئة عقلك، والنظر بشكل متعمق داخلك، والسماح لغايتك الداخلية أن تكشف عن نفسها.

وبمجرد أن تعرف ما الذي يملأ قلبك بالحماس، اغمر عينيك وحفز نفسك للمضي قدماً كل يوم واكتب هذه الغاية نصب عينك.

أما بالنسبة للتمرين الثاني، قد يكون لدى مؤسستك بالفعل بيان مهام خاص بها والذي من خلاله يحدد في كثير من الحالات الرسالة المهنية للشركة. تعتبر هذه النقطة بمثابة انطلاقة جيدة ولكنها قد لا تصل إلى التعمق الكافي. تحتاج شركتك أو إدارتك التي تعمل بها أو فريقك الصغير إلى وجود غاية وهدف واضحين والتي من خلالها يمكن تغيير الحياة أو حتى العالم كما نعرفه. سيكون الأشخاص في مؤسستك أكثر تحمسًا إذا كانوا يعتقدون أن ما يفعلونه كل يوم يمكن أن يحدث فرقًا يتجاوز الأرباح الربع سنوية. فعلى سبيل المثال، فقد طُلب مني أن أكمل مشروعًا استشاريًا للقيادة التنفيذية خاص بشركة إلكترونيات استهلاكية تقدر بملايين الدولارات على أساس استشارات عاجلة. وقد ترك الفريق السابق العمل، وكنت بحاجة لبناء فريق آخر جديد من البداية. وعلى الرغم من أنني قد بدأت في السابق قسم الإلكترونيات الاستهلاكية من الصفر حتى وصل إلى ما يقرب من 30 مليون دولار في غضون عامين. إلا أنني لم أكن قمت بذلك في مثل هذا النوع من الأعمال. في الواقع، كان هذا القطاع غريبًا تمامًا بالنسبة لي.

تصنع الشركة السجائر الإلكترونية أو أجهزة «فيب» كما يطلقون عليها. كانت هذه الأجهزة رائدة ومتطورة ومزودة بمعالجات دقيقة متقدمة. كان المستخدمون عادةً من الأشخاص الفنيون والفئة الأصغر سنًا و«الأشخاص الذين هم على دراية بأحدث الاتجاهات أو التطورات» ممن لهم ميول نحو وضع حلقات الأنف ورسم الوشم. وكان أول ميول طرأ على ذهني في هذه الشركة هو أنني لم أكن الشخص المناسب لهذا المشروع.

وذلك لأنني لا أستطيع أن أتمشى مع أي غاية أو هدف قد تقود هذا النوع من الشركات. فعندما وضعت تحيزاتي وتصوراتي الخاطئة جانبًا وأمعنت النظر في هذا الأمر، وجدت شيئًا يفتح عيني وقلبي.

علمت ان قطاع صناعه التبغ الأمريكي كان يحاول التشكيك في صناعه السجائر الإلكترونية (الفيب) وشجع إدارة الغذاء والدواء (FDA) علي فرض اللوائح التي كانت أكثر تشددًا من تلك اللوائح الموجودة في أوروبا. وكانوا يقللون من الحقيقة الممتثلة في أن السجائر الإلكترونية (الفيب) تعتبر أمانًا بنسبة 90 في المائة أكثر من تدخين السجائر العادية، وتعتبر فعالة للغاية في مساعدته المدخنين علي الإقلاع عن التدخين. لقد اتخذت قراراي بالموافقة، وحينها عملت مع فريقتي لإعداد بيان المهام المعني بغاية وهدف الشركة والذي يمكننا من العمل في ضوءه: فإننا نقذف الأرواح.

أصبح هذا الشعار هو القوه الدافعة لنا ودفعنا للأمام كل يوم إلى التميز في تقديم نوعية أفضل، وتحسين الأداء، والتمتع في السوق. لماذا؟ لأننا كنا نعلم أنه إذا قدمنا البهجة مع كل سيجارة فيب إلكترونية «نفس»، فقد أتاحت لنا الفرصة لإنقاذ حياة. فإذا أحب شخص ما منتجاتنا فلا يمكنه الإقلاع عن التدخين إلى الأبد، ربما يمكننا أن نقف فخورين لأننا ساعدناهم حتى يكون لديهم حياة أطول.

ما هي غاية وهدف مؤسستك أو إدارتك أو مسعاك المهني؟ عليك اكتشافهم ومناقشتهم وكتابتهم ثم استخدامهم من أجل تحفيز حالة الأداء.

التمرين الثالث، التق بكل عضو من فريقك من أجل تحديد الغاية والهدف الشخصي والمهني الخاص بهم. ما الذي يدفعهم إلى النهوض في الصباح والمجيء للعمل أو يسعدهم في مجالات أخرى من حياتهم؟ ما هي أحلامهم وتطلعاتهم في الحياة؟ يجب أن تكون هذه الأحلام والتطلعات أكثر من مجرد «رغبة في الحصول على سيارة جديدة أو منزل جديد أو علاوة كبيرة». وينبغي ان يكون هذا الأمر أكثر على المستوى الشخصي. قد يكون من الصعب إقناع بعض الأشخاص بالانفتاح والإفصاح عن رغباتهم الأعمق، ولكن هدفك هو كسب ثقتهم بمرور الوقت حتى يتمكنوا من أن يفضوا إليك بمكنونات قلبهم ويكشفوا لك عن رغباتهم. في نهاية المطاف. يمكنك من خلال هذه الطريقة مساعدتهم على زيادة رغبتهم الشخصية في مساندة مؤسستك على النجاح لأنك تستطيع أن توضح لهم كيفية تحقيق أهدافهم أيضًا.

لقد حان الوقت لتحويل أحلامي إلى حقيقة،
والانتقال إلى ما هو أبعد من الغيرة والاستحواذ والعزلة والتقييد الشخصي،
حان الوقت لمواجهة الملل والشعور بالوحدة والحزن والخوف،
لأفصح عن احتياجاتي السرية وأبوح بتطلعاتي الخفية،
والتعرض الذاتي للمخاطرة باعتبارها هي السبيل الوحيد في النهاية للحرية،
لأحيط نفسي بالطاقة المتدفقة من قلب الأرض،
غاية الأنهار ومرونة الأشجار.
وهكذا، لتحويل أحلامي إلى حقيقة،

من كتاب الدكتور جيمس كافانوغ، Quiet Waters

الفصل التاسع

الأسد الشجاع

السر الخامس للخلايا العصبية



الشكل 1.9 الأسد الشجاع

المصدر: أنا فيليكوفسكي موقع Dreamstime.com.

الشجاعة لا تعرف المستحيل. وكل ما تحتاجه هو الثقة في نفسك.

من ساحر أوز إلى الأسد الجبان (الشكل 1.9)

السر الخامس للخلايا العصبية

المبدأ الأساسي للشجاعة: عليك أن تتحلى بالشجاعة الكافية لتحقيق النزاهة وتحمل المسؤولية.

حكم الملك جورج السادس والذي كان اسمه الحقيقي ألبرت دولة إنجلترا من عام 1936 حتى وفاته في عام 1952. ضحك معظم البريطانيين عندما تولى ألبرت العرش. وتساءلوا كيف تفوق على شقيقه إدوارد الثامن، الذي كان أكثر منه وسامة وذا شخصية جذابة ويمكن فهمه. كان ألبرت يعاني من عائق خطير في الكلام مما جعل إدوارد يسخر منه باستمرار. بينما بدا إدوارد كالأسد الذي يتسم بالشجاعة وينعم بطلاقة اللسان، كان ألبرت يُرى في دور الأغنام المنعزلة، وكأنها قُدر له أن يعيش في ظل أخيه. وبالرغم من البراءة التي يتسم بها إدوارد إلا أن هناك شخصًا همجيًا يتربص من ورائه. وكان في بعض الأحيان شخصًا يهتم بالمتع الحسية وغير ناضج سياسيًا. وعلى النقيض من ذلك، كان شقيقه ألبرت يرفع رأسه عاليًا ويُظهر الكرامة والإصرار. لو لم يتنازل شقيقه إدوارد عن تولى العرش في عام 1936 حتى يتزوج من واليس سمبسون لربما غزا النازيون بريطانيا.

تولى ألبرت العرش ولكن كانت إعاقته سيئة للغاية لدرجة أنه لم يستطع حتى نطق حرف «ك» وهو أمر سيئ بالتأكيد لرجل يبدأ لقبه الأول بحرف كلمة «الملك» أدت حالة التلعثم المستمرة إلى السخرية منه كلما فتح فمه للكلام وكانت بمثابة تذكير مرعب للعيب الذي لديه. فكيف يمكن له أن يأمل في القيادة إذا لم يتمكن من أن يخاطب ويلهم الشعب؟ وبدا أن ضعفه لن يسمح له أن يتخلص من إعاقته حتى يصبح الأسد الذي تحتاجه إنجلترا بشدة.

وقد تفاقمت هذه المشكلة بعد اختراع الجهاز اللاسلكي. جلس أشخاص إنجليز في غرف معيشتهم، واستمعوا إلى أجهزة اللاسلكي الخاصة بهم وانتظروا بصبر حتى يتكلم ملكهم. مما أثار فزع ألبرت أنه يمكن التحدث إلى الملايين حيث أنه لم يتمكن من تسجيل البث مسبقًا.

وهذا يعني أنه اضطر إلى تحمل معاناته إلى أقصى درجة: وهو يتحدث مباشرة في الميكروفون بينما كان يتلثم باستمرار.

والأسوأ من ذلك، أن ألبرت عرف أن النازيين كانوا يستمعون أيضاً إلى البث المباشر الخاص به. فكان اللورد هاو هاو خلال برنامجه الإذاعي (ألمانيا تنادي)، يمزح في كثير من الأحيان على «ملك التلثم» في إنجلترا.

كان من الممكن أن يدع ألبرت هذه الإعاقة تقيده وتملك منه وتمنعه من أن يصبح قائداً عظيماً. كان بإمكانه أن يسمح للخوف وعدم الثقة أن تحرم العالم من ملك مثله استطاع أن يغير التاريخ. وبدلاً من ذلك، لم يجد من الشجاعة فقط طريقاً للسيطرة أكثر على إعاقته، بل جعل منها سبباً لتحويل هذا العجز الذي لديه إلى مصدر قوة قيّم. تمكن ألبرت من خلال الوقوف أمام الميكروفون لإلقاء خطاب طويل، أن يكون مصدرًا للإلهام الخائفين والمضطهدين. حيث أن كونه مثلاً يحتذى به على الشجاعة كان الحصن المنيح الذي يهتمون به، والراية التي يواجهون بها الطغيان النازي، ونموذج الأمل الذي يحقق الانتصار على الصعاب المستحيلة.

ومن أجل إنجاز هذا العمل البطولي، استعان ألبرت بليونيل لوغ، وهو أسترالي الجنسية متخصص في معالجة مشاكل الكلام، الذي علّم الملك المتلثم كيفية تقليل سرعة الكلام والتحدث بوضوح. قام لوغ بذلك عن طريق استخدام ما كان يشير إليه القدماء بـ «حب فيليا» (وتعني الصداقة أو المودة) (philia love). لم يجبر ألبرت أو يضايقه أو يخرجه للخضوع للعلاج بل «دعاه لمواجهة إعاقته». ورفض السماح لألبرت باختلاق الأعذار أو الامتناع عن العمل الجاد اللازم للنجاح.

وبعد أشهر من الممارسة الشاقة والصعبة، لم يبرأ ألبرت تمامًا من هذه الإعاقة، إنما أصبح بارعًا بما فيه الكفاية لتقديم رؤيته الواضحة والمفهومة لمستقبل مشرق وعظيم في كل أنحاء إنجلترا.

دُعِيَ ألبرت في يوم 3 من سبتمبر عام 1939 لإلقاء خطاب من أهم الخطب في التاريخ. ارتدى زي البحرية واقترب من المكتب في قصر باكنغهام. وعلى الرغم من إحساسه بالتوتر الشديد، فقد أمعن النظر في أعين أستاذه ووجد الشجاعة لخلع سترته، وفتح النافذة، والتقدم نحو الميكروفون.

نظر لونغ في عيني ألبرت وذكّر الملك بأن ينسى كل شيء ويركز في إلقاء الخطاب. ينسى أي شخص آخر ويركز فقط على أهمية الرسالة ومحبة بلده ومواطنيه. وأثناء إلقائه خطاب إعلان الحرب على دولة ألمانيا، كان أداء ألبرت واضحًا ومفهومًا وعظيمًا. لقد وجد الإرادة والطريقة اللازمة للتخلص من حالة الخوف الخاصة به وفتح النافذة على مصراعيها لروح الأسد الشجاع. أصبح هو وولوغ في نهاية المطاف صديقين حميمين واستمر كذلك حتى وفاة ألبرت في يوم 6 من فبراير عام 1952.

بينما كان ألبرت على قيد الحياة، لم يكن يعرف أنه شجاع. لم يتخيل أبدًا أنه سيكون أكثر من شخصية جبانة فضلًا عن إيجاد حالة من الشجاعة والقدرة على قيادة أمة بأكملها. فمن خلال تقديم منهج حب فيلينا «الحب القاسي»، ساعد لونغ ألبرت على رؤية إمكانياته الحقيقية وأصبح القائد الأسد الذي قُدر له أن يكون.

حب فيلينا

إن فيلينا هي الكلمة اليونانية للحب التي تنطوي على صداقة دائمة، والتي تعتبر عنصر أساسي من عناصر السر الخامس للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي للشجاعة عليك أن تتحلّى بالشجاعة الكافية لتحقيق النزاهة وتحمل المسؤولية.

قد يبدو هذا المبدأ عاطفيًا مثل حب إيروس، ولكنه في الواقع نوع أكثر غريزية. فهم اليونانيون القدماء جيدًا أن المحارِبين الشجعان هم الذين قاتلوا ونزفوا معًا في ساحة المعركة

ويتبادلون هذا النوع من الحب بسهولة. فالرفاق المخلصون الذين عانوا معًا من الشدائد وحوا بعضهم البعض من الأذى كثيرًا ما يطورون هذا الحب الأخوي الذي يؤكده سمات الثقة والاحترام.

لقد سمعنا جميعًا قصصًا عن الشجاعة في ساحة المعركة وربما تساءلنا كيف وجد هؤلاء الرجال والنساء الشجاعة للمخاطرة بحياتهم وأعضاء أجسامهم لمواجهة مخاطر كبيرة. ربما تساءلنا إذا كان لدينا «مهارات» تساعدنا على تحقيق شيء عظيم أو إنجاز أي شيء على الإطلاق. ربما اعتبرنا أنفسنا أشخاصًا خجولين جدًا لتولي منصب القيادة أو شجعان بما يكفي للارتقاء إلى منصب الإدارة الوسطى ولكن لم نأمل في أبعد من ذلك من مناصب.

يمكنك أن تصبح أسدًا شجاعًا يثق به الآخرون ويحترمونه عن طريق؛ أولاً باكتشاف عواطفك، وتبني غايتك، وأن تكون شجاعًا بما يكفي حتى تتعاطف مع من تقودهم. وكي تقوم بذلك، يجب عليك أن تتصرف باقتناع، وقبل كل شيء، يجب أن يكون هذا التصرف من منطلق نزاهة ثابتة لا تحيد. ويجب أيضًا أن تُظهر باستمرار الشجاعة في اتخاذ قرارات صعبة.

قال أفلاطون ذات مرة إن «الشجاعة هي ألا تخاف». وأكثر ما يخشاه معظم القادة عندما يتخذون قرارات صعبة هو عدم التيقن بشأن النتيجة المتحققة. ومن السهل التركيز على أسوأ السيناريوهات التي قد لا تحدث أبدًا. ومن الصعب الفصل بين غرائزنا الخاصة بالمناضلة أو الهروب وغريزة تحديد النتائج. ما نكتشفه غالبًا هو أن احتمال حدوث النتيجة الأسوأ هو احتمال مستبعد جدًا ولا يكون سيئًا كما كنا نظن.

يُنسب هذا الاقتباس الشهير إلى الإسكندر الأكبر: «لا أخاف من جيش من الأسود يقوده خروف، بل أخاف من جيش من الخراف يقوده أسد» وهذا يعني أن قائدًا عظيمًا يتمتع بشجاعة أسد يمكن أن يقود جيشًا إلى تحقيق النصر، في حين أن جيشًا من الأسود بقيادة الأغنام قد يكون مصيره الفشل.

وعلى الرغم من أن البعض منا يتعرض للتهيب من شخصيات قوية أو في حالة خوف من قادة عظماء، إلا أن البعض الآخر عكس ذلك تمامًا. يشبه حماسهم الحديد في قوته، وتثار القوة الأولية داخلهم مثلما تسري الحمم البركانية في أعماق البركان. ينعمون بوفرة من شجاعة الأسد ولا يستطيعون فهم كيف يمكن لأي شخص أن يكون جبانًا مثل الأغنام. إذا كنت من هذه الشخصيات، نأمل أن يقدم هذا الفصل بعض التوعية لمساعدتك على إدراك أن عملية القيادة بالقوة أو التخويف هي طريقة فعالة ولكن بشكل مؤقت ويمكن أن يكون لها آثار كارثية طويلة الأجل.

ينبغي على القادة ألا يسعوا إلى إنشاء مزرعة مليئة بالأغنام حتى يشعروا بأنهم مثل «ساحر أوز العجيب والمهيب»، ولكن بدلاً من ذلك عليهم بناء فريق يتألف من قادة في شجاعة الأسد. فإذا كان هناك جيش من الأغنام بقيادة أسد شجاع يمكنه الفوز في المعارك، تحيل كيف يمكن فريق من الأسود بقيادة أسد القيام به.

اعتبر اليونانيون حب فيلياً شكلاً خاصاً من أشكال الصداقة التي تتطلب حسن النية المشترك. يعتقد أرسطو أننا لا يمكننا تقديم النوايا الحسنة للآخرين شريطة أن نتمسك بثلاثة شروط: الشرط الأول: يجب أن نكون أشخاصاً مفيدة لبعضنا البعض بطريقة ما. الشرط الثاني: يجب أن نتمسك بالتعامل مع بعضنا البعض بسلوك محترم وممتع. الشرط الثالث: يجب أن نكون أشخاصاً عقلانيين وفاضلين.

وتضمن العلاقات القائمة على هذه العناصر الأساسية الثلاثة وجود حالة من المنفعة المتبادلة والنزاهة والموثوقية والثقة فيما بيننا. ويعتقد أفلاطون أن حب فيلياً يتجاوز مستوى الشكل الظاهر من الصداقة والذي من خلاله تعلم شخصان أن يجب بعضهما البعض عن طريق التخلص من الحواجز التي تفرق بينهما. ورأى أن حب فيلياً لا يمكن أن يتحقق إلا إذا جاء إلى الحياة بعد نوع الحب الأولي المسمى إيروس. قد يبدو هذا النوع من الحب رومانسيًا،

ولكن تذكر أن حب إيروس يهتم حقًا بالغاية والفضول. ففي علاقة أفلاطونية، كما هو الحال مع قائد ومرؤوس أو زميل، فإن السبيل الأمثل هو أولاً ضمان وجود غاية وهدف مشتركين بين الأشخاص، التي تنشأ من حب إيروس. ثم بمرور الوقت، ينخفض معدل هذه الغاية إلى مستوى أقل من التفاهم المتبادل والاحترام الذي يتضمن فلسفة مشتركة وفهم أعمق لبعضنا البعض وكذلك المعتقدات المشتركة بيننا.

عندما لا يكون لدى اثنين من الأشخاص توافق تام من حيث المعتقدات المشتركة، نظرًا لأن لديهما آراءً مختلفة في الدين والسياسة، أو الأحداث العالمية، فإنها غالبًا ما يمكنهما التماشي بشكل متبادل مع رسالة المؤسسة والمعتقدات الرئيسية. وإذا لم يتم مواءمة هذه المعتقدات مع بعضها بشكل جيد، فإن تطبيق منهج حب فيلينا في هذه الحالة قد يكون مستحيلًا.

بالإضافة إلى أن هذا النوع من الحب يتطلب الشجاعة للتحدث بحرية. ففي البيئات العسكرية، على سبيل المثال، قد يقول عريف متطوع: إلى قائده «يا سيدي، إذن لي بالتحدث بحرية». عندما يتم إعطاؤه الإذن للتحدث، بذلك يتيح القائد للعريف فرصة تقديم شكل من أشكال الحب فيلينا. يحتاج العريف أن يكون شجاعًا بما يكفي لتقديم هذا النوع من الحب، كما يجب أن يكون القائد شجاعًا بما يكفي لسماع ما يقوله العريف.

قد يناقش الجندي قائده بخصوص قرار ما. وقد يقوم القائد على إثر هذه المناقشة بتغيير الطريق الذي كان من المخطط الالتزام به في تجاه تلة معينة. وهنا يكون القائد قد أعطى فرصة «التحدث بحرية» للجندي الذي قد يتمتع بالفعل بخبرة أكبر في ساحة المعركة، فأبلغ قائده بمخاطر الالتزام بهذا الطريق باستخدام النهج الجديد. لذلك إذا أراد القائد أن يكون قائدًا جيدًا، فإنه يحتاج إلى أن يُنحى غروره جانبًا وأن يستمع باهتمام إلى رأي هذا الجندي. ويجب أن يكون لديه الشجاعة الكافية ليسمح للعريف أن «يتحدث بحرية» ويعبر عن مخاوفه. لأن عدم القيام بذلك قد يؤدي إلى حدوث خسائر في الأرواح.

وبمجرد إبلاغ القائد بشكل كامل، يجب أن يكون لديه الشجاعة للنظر في رأي العريف والتفكير أيضًا في إجراء التغييرات المناسبة إذا كانت المعلومات الواردة في رأيه صحيحة ويمكن الأخذ بها. وفي المقابل، يجب أن يكون لدى القائد الجيد أيضًا الشجاعة الكافية لرفض مساهمة العريف لديه إذا كان مقتنعًا تمامًا بأن هذه المساهمة ستعيق القدرة على تحقيق الهدف أو قد تكون لها عواقب كارثية. أحيانًا تكون عملية الرفض أصعب على القائد من القبول بسبب احتمالية إيذاء مشاعر شخص ما. عليك أن تشرح برفق وبحزم للعريف السبب في أن اعتراضاته على التغييرات ليست عقلانية وقد يتطلب الأمر مزيدًا من الجرأة أكثر من مجرد تنفيذ هذه التغييرات باتباع طريقته، حتى لو كنت على يقين من أن خطته سوف تنتهي بالفشل.

شعر سقراط أنه من المهم بالنسبة لنا جميعًا أن نفكر بأنفسنا بدلاً من أن نسير في حياتنا وكأننا نائمين أو أن نتصرف مثل الماشية التي تتبع بشكل أعمى بقرة تسير أمامها متجهة إلى المذبح. كان يؤمن بالشمسية القوية المشهود لها بالأخلاق الحميدة التي ماتت قبل الكشف عن مبادئها طواعية. هل تشجع التفكير المستقل بصفته قائدًا وتثني على الأشخاص الذين قد يختلفون معك في الرأي، أم إنك تفعل ذلك لأنهم يتبعون ما يمليه عليه ضميرهم؟ هل تسمح لأعضاء الفريق «بالتحدث بحرية» وتعطيهم تعليقات بالغة الأهمية؟ هل تشجع الأشخاص «المبلغين عن الأخطاء» أم تحاول التستر على الأخطاء؟

يتطلب حب فيلينا أن يعمل القائد على قدم المساواة مع أفراد فريقه لفترة من الزمن. فإننا بحاجة إلى المشاركة المتكافئة والتعلم من بعضنا البعض حتى نتفهم ونقدر قيمتنا لبعضنا البعض. يذكرنا أيضًا هذا النوع من الحب ومبدأ الخلايا العصبية ذات الصلة، أننا بحاجة إلى أن نكون شجعان بما فيه الكفاية لطلب المساعدة عندما نحتاج إليها.

قد نعتقد في كثير من الأحيان بصفتهنا قادة أننا بحاجة إلى أن نظهر لفرقنا وقادتنا أننا أقوى وأذكىء بما فيه الكفاية لإنجاز كل شيء بمفردنا دون مساعدة من أحد. وقد نعتقد أن طلب

المساعدة هو علامة على الضعف أو عدم القدرة على إنجاز المهام. فإن الصواب هو العكس تمامًا. فكثيرًا ما يكون لدينا قدر كبير من المساعدة متاح لنا تصرف فيه بما نشاء، ويعتبر القائد الذكي شجاعًا بما فيه الكفاية عندما يثق بالآخرين ويجعلهم يساهموا بقيمتهم ومهاراتهم المتميزة في نجاح المهمة.

فإذا كانت الفقرات القليلة السابقة تشعرك بالغضب والاضطراب، فبدلاً من الهروب من ألم دراسة هذا الموضوع، فأنا أشجعكم على حل هذه المشكلة. عليك أن تصبح أسدًا شجاعًا وتواجه جوانب عدم الراحة لديك مباشرة. فعلى سبيل المثال، في المرة التالية عند قيادة اجتماع فريق ما، خاصة عندما يتعلق الموضوع بالتغيير، قد تحتاج إلى القيام بما يلي:

1 - اصغ بدون أن تتحدث. أبلغ فريقك عن الغاية أو الرؤية أو «هدف القائد». عليك القيام بذلك باستخدام أقل عدد ممكن من الكلمات ولا تقدم أي آراء عن كيفية تحقيق الأهداف. ثم التزم الصمت إلا عندما تريد طرح سؤال عرضي لتوجيه مسار المناقشة أو توضيح المعلومات المقدمة. قدم فلو طرخس وهو كاتب سيرة يوناني قديم هذه النصيحة: «تعلم حسن الاستماع إلى الآخرين وسوف تستفيد حتى من أولئك الذين يتحدثون بسوء.»

2 - حفز أسلوب البساطة والتواضع. اسمح لفريقك أن يختلفوا معك في الرأي ومع بعضهم البعض. الحوار الناجح له أهمية كبيرة ومع ذلك، حافظ على تركيز فريقك وعلى الهدف الأساسي. والقيام بذلك من خلال طرح أسئلة مثل، «من خلال الخروج من هذا المماس (ظل الزاوية)، هل نواصل التركيز على أهدافنا؟». وهذا سيذكر الجميع بأن يلتزموا بالبقاء على المسار الصحيح، إلا إنه سيسمح أيضاً لشخص ما بأن يشرح السبب في أن هذا المماس قد يكون مرتبطاً بهدف معين.

3 - تشجيع المشاركة المتكافئة. تذكر أن اجتماعات الفريق توفر فرصاً ممتازة لتعزيز علاقات فريق حب فيليا العميقة القائمة على الحب والثقة والتواصل المفتوح فيما بينهم.

وشجع جميع أفراد الفريق على المساهمة والتعبير عن آرائهم. عندما يلتزم شخص ما انطوائياً جداً بالصمت عليك أن تسأله عن رأيه. وأما عندما يسيطر شخص ما أكثر انفتاحاً على المناقشة، يمكنك أن تقول له، «جون، شكراً لك على رأيك العاطفي. وأود أيضاً أن أستمع إلى المزيد من ليندا».

4 - تعزيز الثقة. يعتبر حب فيلينا من النوع الغريزي. فإن دماغنا الغريزي لديه خوف دائم لذلك يدفعنا لاتخاذ قرارات قائمة على تجنب الألم أو الأذى أو الخسارة. وبصفتي مستشاراً، فقد شاركت في عشرات من اجتماعات الفريق حيث وجه القادة الفريق الخاص بهم نحو تغيير القرارات الإدارية التي تستند إلى معتقداتهم الفطرية والشخصية. وكان هؤلاء الأفراد مقتنعين تماماً بأن هذا الأمر كارثي، وأن اتباع قرار ما كان هو المسار الصحيح للعمل. يقلل القادة الجيدون من اتخاذ القرارات القائمة على الخوف من خلال مطالبة فرقتهم بتحديد العواقب المترتبة على هذا القرار (نتناول كيفية القيام بذلك في فصل عملية اتخاذ القرار في الخلايا العصبية). ويترتب على ذلك تدخل الدماغ المنطقي وغالباً ما يبين السبب في أن هذا الأمر لم يكن كارثي. وتشير الأرقام إلى أنه حتى في أسوأ الأحوال التي قد يمر فيها الفريق بمشكلة بسيطة، فإن قضاء وقتاً طويلاً وإنفاق الملايين في تنفيذ قرار مكلف هي فكرة سيئة جداً.

يتطلب الجانب الآخر من منهج حب فيلينا أيضاً وجود قدر أكبر من الشجاعة.

يجب أن نكون على استعداد ل «مساعدة الآخرين على التخلص من مشاكلهم».

وهذا يعني أن لا نقدم الكثير من المساعدة ونحذرهم عندما يتضح أن مسار عملهم قد يقودهم إلى الهاوية التي يُضرب بها المثل. في حين أنه من المهم أن نثق بما فيه الكفاية بتفويض المهام إلى أفراد آخرين في الفريق، وبعد ذلك علينا ألا نتدخل في طريقة عملهم، لأن بعض الأفراد قد لا يرغب في التخلي عن أي سيطرة في العمل. إلا أن هناك أفراد آخرين لديهم ميول قوية للسيطرة وقد يرغبون في الحصول على تفويض مهام أكثر من اللازم إليهم. وقد يميلون

إلى الشعور بالتمكين من خلال إلقاء الكثير من مسؤولياتهم على عاتق الآخرين. ومن أجل تجنب أي من هذه السيناريوهات، ينبغي للقادة أن ينظروا في اتخاذ ثلاثة إجراءات:

1 - ذكر فريقك أنهم فريق واحد ومتكافئين في هذا المجال. وعلى الرغم من أن أحد الأعضاء قد يحصل على معظم الجوائز عند «إحراز أهداف»، إلا أنه لا يستطيع التحرك قيد أنملة واحدة إذا لم يدعمه الآخرون في الفريق بشكل صحيح.

2 - لا ينبغي لأحد أن يفعل للآخرين ما يمكنهم القيام به بأنفسهم. قد نعتقد أننا نسدل معروفًا لشخص ما من خلال إتمام المهام المكلف بها باستمرار أو التستر على أخطائه. إلا أن هذا يُحدث إليهم وإلينا ضررًا بالغًا. فنصبح في النهاية مُستائنين وهم يفشلون في تحقيق النجاح لأن طريقتهم سهل للغاية. وقد يميل بعض القادة إلى «القيام بأعمالهم بأنفسهم» لتحقيق مستوى الكمال بدلاً من تفويض أي عمل إلى الآخرين، بينما يفوض آخرون كل شيء. فإن الهدف الحقيقي للقائد هو تحديد التوقعات («هدف القائد»)، وتمكين الفريق وتشجيعه، وإفساح المجال أمامه، وإزالة الحواجز التي تعرقله، وتقديم الرأي السليم له، ومساعدته عند الحاجة إلى ذلك.

3 - عليك أن تضمن وضوح الحدود والأدوار والمسؤوليات. تأكد من أن كل فرد في الفريق على بينة من حدوده ويفهم متطلبات الاهتمام بمجال اختصاصه. بينما يُشجع أفراد الفريق لطلب المساعدة عند الحاجة، فمن المحبط أن نتوقع باستمرار أن يقوم الآخرون بإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الخاصة بنا.

الجنرال الشجاع

كان والد جوديث أ. فيدر ضابط صف في الجيش، لذلك عندما كانت جودي فتاة صغيرة، قالت أنها وعائلتها اعتادت التنقل من مكان لآخر بشكل متكرر. وعندما استقروا في مكان أخيرًا، ونشأت جودي في بلدة صغيرة في ميشيغان، لم تتخيل أبدًا أنها ستسير على خطى والدها

وتنضم إلى العمل في الجيش. فكانت تطمح إلى أن تكون محترفة في المجال الطبي. فقد تغير ذلك في منتصف السنة الدراسية الثانية أثناء دراستها في جامعة ولاية ميشيغان.

وقالت جوادي: «أردت أن أنتمي إلى شيء عظيم، لإنجاز المزيد في حياتي، لذا انضمت إلى هيئة تدريب ضباط الاحتياط (روت س). ولكن بدلاً من الذهاب للعمل في الجيش، فقد اخترت الالتحاق بالقوات الجوية».

كانت جوادي قصيرة القامة للغاية، حتى تكون طيارًا لكنها أرادت أن تكون قريبة من العمل في مجال الطيران، لذلك قررت اختيار مسار وظيفي في صيانة الطائرات. وفي السنوات القليلة الأولى لها من العمل كضابط مبتدئ، كان على جوادي التأقلم مع كونها امرأة تعمل في مجال يهيمن عليه الرجال. كان من الصعب عليها إيجاد الشجاعة الكافية للتعبير عن رأيها والدفاع عن نفسها. فقررت أخيرًا الخروج من منطقة الراحة الخاصة بها والعثور على رأيها القيادي. حصلت على تلك الفرصة في أوائل الثمانينات.

وقال جوادي: «في أحد أيام ذكرى عطلة نهاية الأسبوع خلال الحرب الباردة، ازدادت التوترات في الشرق الأوسط، ولذلك أمرنا يوم الجمعة بتجهيز جميع طائراتنا للعمليات الفورية بحلول صباح يوم الاثنين. وكانت هذه المهمة شاقة وتضمنت تحميل القذائف الحية، وإضافة خزانات وقود إضافية، وإكمال الإصلاحات، والمرور عبر مئات القوائم المرجعية. وكنت وقتها في رتبة ملازم صغير مسؤولاً عن 300 شخص من الضباط الطيارين لذا كنت متوترةً ولكنني قررت أن إما أن آخذ هذه المهمة الآن وإلا فلن أتحمّل المسؤولية أبدًا. كان عليّ إيجاد الشجاعة اللازمة للخروج من منطقة راحتي وأن أتقدم وأكون قائدًا لفريقي».

ولأن جوادي شجاعة بالقدر الكافي لتحمل المخاطر، اكتشفت القوة الداخلية التي خدمتها بشكل جيد طوال حياتها المهنية في مجال القوات الجوية. كما تعلمت كيفية التأثير على فريقها وإلهامه لاتباع رسالة منظمتهما والتوجيهات المتعلقة بالرسالة، والتي فسرتها بـ«هدف

القائد». وفي وقت لاحق من حياتها المهنية، واجهت جودي موقفًا ماثلاً حيث اضطرت إلى حشد وتحفيز أكثر من 9000 شخص من الفنيين والطيارين والمتعاقدين المدنيين لدعم العديد من المهام الهامة.

وقالت جودي: «كان عليّ أن أجد طريقة لمناشدة القيم الجوهرية وروح الخدمة لديهم». «فعلت ذلك من خلال إيجاد قاسم مشترك فيما بيننا، وفهم ما ربطنا جميعًا ببعضنا البعض كفريق واحد. ثم بدأت باستخدام تلك القاعدة الأساسية وانطلقت بداية منها.

أدركت جودي في وقت مبكر بأن عملية قيادة فريق تتطلب الشجاعة، ولكنها تتطلب أيضًا وجود شجاعة ملهمة والتزام من جانب فريقك. ووجدت أنه من خلال التواصل الفعال والواضح بين الشعور بالهدف وإلحاح المهمة، ورسم الصورة الأكبر التي جعلت الفريق يشعر وكأنه جزء لا يتجزأ من شيء ما عظيم، بهذه الطريقة يمكن أن تحفز حالة الولاء والغاية عند أفراد الفريق. وقد يمد هذا النهج فريقها بحالة من الشجاعة والقيادة اللازمتين لإنجاز المهمة.

وقالت جودي: «أحرص دائمًا على أن يصل الفضل لأصحابه. سيعمل أفراد الفريق عند الشئاء عليهم عشر مرات أكثر من العمل مقابل الحصول على المال. وعلينا كقادة أن نكون «مكتشفين جيدين» من خلال إيلاء اهتمام وثيق لما يفعله أفراد فريقنا، والاعتراف بهم على الفور نظير الجهد الإضافي والإبداعي المبذول من جانبهم».

وتشير جودي إلى أن القوات الجوية أجرت اختبارات شخصية مختلفة على أفرادها، مما ساعد القادة على فهم أفضل للسلمات، والمحفزات، والمخاوف لكل فرد في الفريق.

قالت جودي: «دائمًا ما أخصص وقتًا للاستماع إلى الأشخاص في فريقي». «كما حاولت أن أتخلى عن تحيزي الشخصي لأي فرد في الفريق وأن أكون منفتحةً وأتقبل النقد أو وجهات النظر المختلفة. ففي مجالنا هذا، عندما كانت تتسخ أيدي أفراد فريقي أثناء إجراء صيانة الطائرات كل يوم، فمن الممكن أن تُفقد عزيبتهم عندما نتجاهل مجهوداتهم في العمل».

كما اكتشفت جودي أن القادة يجب أن يُحفزوا إحساس الشجاعة في فريقهم عن طريق كونهم قدوة حسنة لهم والاستماع إليهم والثناء على الآخرين عندما يخاطرون أو ينجزون مهام صعبة.

تقاعدت جوديث فيدر من القوات الجوية وهي على رتبة فريق (ثلاثة نجوم) بعد قضاء 35 عامًا في الخدمة. حصلت خلال حياتها المهنية على العديد من الأوسمة منها، وسام الخدمة المتميزة مع مجموعة من أوراق البلوط وهي؛ (مدالية برونزية تمنح لبعض رجال الجيش الأمريكي اللذين يحملون مدالية أخرى وذلك اعترافاً لخدماتهم الممتازة التي يستحقون من أجلها مدالية ثانية)، وأيضاً وسام الخدمة المتميزة للدفاع، ووسام الاستحقاق مع مجموعة من أوراق البلوط، ووسام الخدمات المتميزة مع أربع مجموعات من أوراق البلوط، ووسام الثناء للخدمة المشتركة مع مجموعة من أوراق البلوط، ووسام الخدمة المتميزة للقوات الجوية، وسام الإنجاز للقوات الجوية.

قصة ضابط البحرية

خدم الرائد (متقاعد) (Ret) غلين فيرغسون بقوات ي س م س وهي (قوات مشاة البحرية الأمريكية)، في الولايات المتحدة العسكرية لأكثر من 24 عامًا، وامتدت خدمته أثناء ثلاثة حروب: وهم الحرب العالمية الثانية، والحرب الكورية، وحرب فيتنام.

كان والد غلين قد خدم كقريب مدفعي في سلاح البحرية خلال الحرب العالمية الأولى، تطوع غلين في سلاح البحرية في يوم 13 نوفمبر عام 1939 سيراً على خطى والده. وعندما ترك عائلته وأصدقائه في مدينة هارفين في ولاية إلينويس التحق بمركز تدريب المجندين الجدد في سلاح البحرية الأمريكية (م س ر د) في مدينة سان دييغو في ولاية كاليفورنيا.

وقال غلين: «في العام التالي من معسكر التدريب، رأيت طائرة تحلق فوق الجزيرة الشمالية (نيوزيلندا) حينها قررت أن أصبح طياراً».

ولأنه كان عازماً على تحقيق حلمه، لذا في يوم الاثنين التالي تقدم غلين بطلب إلى هيئة تدريب ضباط البحرية بغية أن يصبح طياراً. وافقت البحرية على قبول غلين في المدرسة التمهيدية الخاصة بالأكاديمية البحرية في شهر يوليو من عام 1940. قضى عام في البحر على متن سفينة حربية يو إس إس في ولاية تينيسي (BB 43) قبل نقله إلى المدرسة التمهيدية في مدينة نورفولك بولاية فيرجينيا. وكان إصرار غلين على أن يصبح طياراً، هو الدافع الذي حفزه للدراسة والعمل الجاد.

فكانت جهود غلين وشجاعته هي التي منحتها الفرصة للخضوع للتدريب على الطيران، والتخرج من مدرسة الأكاديمية البحرية في 3 مارس عام 1944. ثم تلقى أوامراً في وحدة التدريب على قصف الأعماق في مدينة جاكسونفيل بولاية فلوريدا. وخلال السنة الأخيرة من الحرب، حلق غلين فوق منطقة المحيط الهادئ وتدرّب على الغزو الحتمي لليابان. وقد ألغت القنبلة الذرية الحاجة إلى غزو اليابان مما أدى في نهاية المطاف إلى وجود زيادة في عدد الطيارين.

فكان غلين واحداً من الطيارين المحظوظين الذين نجوا من عملية تقليل عدد الطيارين بعد الحرب العالمية الثانية. وفي عام 1952، نُقل إلى هيافيير (Heavier) في كوريا الجنوبية بدلاً من سرب المراقبة البحرية الجوية (ف م و 6). عندما تحول غلين من قيادة طائرة ثابتة الجناحين إلى قيادة طائرات الهليكوبتر، أصبح طياراً في كوريا الجنوبية، وكانت مهمته الرئيسية هي إجلاء الجرحى.

في يوم من الأيام رأى جلين طبيب السرب يُخزن صندوقاً به زجاجات صغيرة من الخمر في العيادة الطبية. تخيل غلين أن الطيارين في الحرب العالمية الثانية أُرسِلت إليهم زجاجات من الخمر بعد عودتهم من مهمة قتالية. وكان من الممارسات السائدة لجراحي الطيران تقديم الخمر العلاجي لتهدئة أعصاب الطيارين، وقد انتقل هذا التقليد إلى الحرب الكورية.

سأل جلين الطبيب قائلاً «لماذا لا تعطيني الزجاجات الإضافية، وأنا سأأخذها إلى أصدقائنا الذين تتعرض حياتهم للخطر الشديد». أو ما طبيب السرب برأسه قائلاً أن هناك

الكثير من زجاجات الخمر الإضافية في نادي الضباط، وقد يكون من الممكن الحصول على بعض الزجاجات. وجد جلين مشروب الكحول وأصبحت براعته اللوجستية بمثابة نجاح كبير مع مراقبي الحركة الجوية في الخطوط الأمامية (ف أ سي س). وسرعان ما حصل على لقب «مهرب الخمر»، وتجاهل الرؤساء هذه العملية لأنهم كانوا يعرفون أنها رفعت معنويات الضباط على الخط الأمامي. ومع ذلك، فإن الضباط لم يغفلوا عن مخاطر الطيران عند تناول الخمر.

وقال غلين «إن الضابط المسؤول عن العمليات كان غاضباً مني لأنني حلقت في ليلة حالكة السواد بلا قمر بسبب خطر عدم القدرة على الاعتماد على الأجهزة».

على الرغم من المخاطر المتوقعة من هذه العملية، إلا أن غلين واصل العملية حتى نهاية جولته. لقد شعر بشدة بأن السلاح الوحيد الأكثر أهمية الذي يمكن للقائد أن يقدمه لزملائه هو روح العمل الجماعي. وغالباً ما تؤدي المعنويات العالية والصدقة الحميمة خسائر أقل.

وبعد انتهاء فترة خدمة الرائد غلين فيرغسون في كوريا، حلق أيضاً في مهام خطيرة خلال حرب فيتنام، ثم تقاعد في نهاية المطاف. وما زال يخدم بفخر في سلاح البحرية حتى يومنا هذا. وكان قلقه إزاء تدهور مدارسنا في تدريب الطلاب على صفات الشرف والشجاعة والالتزام هو الذي ألهمه لبدء برنامج قيادة الشباب الذي تديره مؤسسة Flying Leatherneck Historical Foundation (FLHF) الموجودة في القاعدة الجوية الخاصة بسلاح مشاة البحرية (م سي أس) في مدينة سان دييغو في ولاية كاليفورنيا. فالبرنامج عبارة عن تعاون بين الدكتور ديرتش (DeRoche) الذي يرأس برنامج القيادة في جامعة سان دييغو (ي س د) ومؤسسة (ف ل ه ف). يُكافأ أطفال المدارس المتوسطة بالتنافس في مسابقة كتابة مقال عن موضوع القيادة الذي يؤكد على سمات الشرف والشجاعة والالتزام.

وقال الرائد فيرغسون: «أنه بمرور الوقت الذي يصل فيه معظم الطلاب إلى الكلية، قد يكون فات الأوان لغرس السمات التي تعتبر أساسية في عملية القيادة. لذلك فإن برنامجنا

يساعد الأطفال الصغار على تعلم هذه المبادئ الهامة ويشجعهم على التفوق من خلال تقديم مسابقة الكتابة عن هذا الموضوع. وقد تأثر جداً آخر شباب فاز في هذه المسابقة بهذه التجربة. وأشار والده أنه يمكن أن يرى تغييراً عميقاً في موقف ابنه تجاه التعليم. وكان والده مندهشاً من رؤية ابنه مهتماً فجأة بالتعلم والقراءة وتسجيل نفسه في هذه المسابقة. وفي نهاية المطاف أُدرج في برنامج تعليم الموهوبين والمتفوقين (ج أ ت إ). ويشرفني حقاً أن تتاح لي الفرصة لمساعدة هؤلاء الأطفال على تعلم دروس حياة ذات قيمة عن القيادة والشجاعة».

الأفكار الختامية

يتناول السر الخامس للخلايا العصبية صفة الشجاعة كي نكون صادقين ومنفتحين مع أنفسنا ومع الآخرين، ومحاسبة بعضنا البعض. يطلق اليونانيون القداماء على هذا المنهج حب فيليا، والذي يمثل نوع من أنواع الحب الأخوي. ويحدث هذا عند مواجهة الآخرين بأخطائنا ولكن بطريقة تتسم بالاحترام بإتباع أسلوب «الحب القاسي». وتعد أفضل طريقة لغرس هذا النهج في حياتنا اليومية هي من خلال طلب المساعدة من الآخرين. يمكننا وينبغي علينا أن نُكون شبكات من الأصدقاء الموثوق بهم، والمزلاء، والمستشارين، والموجهين حتى يتسنى لهم مساعدتنا على طول رحلتنا في الحياة.

لقد قمت بتشكيل شبكة العلاقات هذه من خلال الانضمام إلى مجموعة صغيرة من الأشخاص المتقاربين معنا في العقل والروح حيث تجتمع كل أسبوعين كي نتبادل كل ما يتعلق بآسرارنا الداخلية، والأحلام، والرغبات، والإحباطات، والمشاكل، والأفراح، وأكثر من ذلك. وعلى مدى سنوات عديدة، نشأنا على أن نحب ونثق في بعضنا البعض بشكل مؤكد، ونحن الآن منفتحون جداً على أن «نواجه الآخرين بأخطائنا أو بسوء سلوكنا». في الواقع، نحن نرحب بهذه الطريقة. ولا نريد أن نحظى بالرعاية. وبدلاً من ذلك، فإننا نطلب أن يقال لنا الحقيقة مهما كان الأمر مؤلماً. ونحن ندرك أن مواجهة تلك الحقيقة ليست بالأمر السهل ولكنها خطوة ضرورية أيضاً إذا أردنا إحراز تقدم نحو تحقيق هدفنا المتمثل في أن نصبح قادة أفضل.

يحضر بعض الناس المجموعات الكنسية، والمنظمات المهنية، ومجموعات التواصل، والبرامج المكونة من 12 مستوى، ونوادي كتب المساعدة الذاتية، وأكثر من ذلك.

ذكرت في وقت سابق أن الدكتور جيمس كافانوغ كتب كتابا بعنوان «البحث» الذي ألهم حركة ما وورش عمل تحمل نفس الاسم. عندما توفي كافانوغ، قل نشاط هذه الحركة، ولكن قد لا تزال هناك بعض المجموعات النشطة. يمكنك البحث عن هذه المجموعات بنفسك من خلال الروابط الموجودة أدناه www.jameskavanaugh.org.

أيًا كان نوع مجموعة الدعم التي تختار المشاركة فيها، فمن المهم أن نتذكر أنه عندما يطلب منّا شخص ما مواجهة أخطائنا، فإن دماغنا الغريزي «الخاص بالمناضلة أو الهروب» ستدفعه حالة التأهب. ستقوم غريزتنا الأولية إما بمواجهة هذا الشخص أو الهروب والبكاء. ولا يعتبر أي رد من هذين النوعين من الردود المناسبة. فنحن بحاجة إلى إشراك أدمغتنا العاطفية والمنطقية، ونسعى إلى تحقق حالة الهدوء والتوازن، ونشكر الشخص الذي قال لنا أننا في بعض الأحيان نتصرف بحماقة. وعلينا أن نتذكر أنهم يشيرون ببساطة إلى الحقائق التي ستساعدنا على رؤية أنفسنا وأفعالنا بشكل أكثر وضوحًا.

وبالمثل، يجب علينا عندما نعاتب شخصًا ما أن نقوم بذلك من باب التعاطف والرحمة. يجب أن تكون دوافعنا نقية ويحفزها قلب مليء بالحب. ويجب أن يكون هدفنا الوحيد هو مساعدة الشخص الآخر على التعلم والنمو.

وبما أن هذا المبدأ غريزي، فإن إرسال رسالة بريد إلكتروني إلى شخص ما أو خطاب ليست أفضل طريقة لإظهار منهج حب فيلينا. وتعتبر الطريقة الأفضل هي مقابلتهم بشكل شخصي. فإنني أحاول ألا أقابل أي شخص في مكنتي، وإذا حدث والتقيت به أقوم بالخروج من على مقعدي الخاص وأجلس بجانبه وأتجنب أن أكون جالسًا أمامه. أريد أن أتصرف معه كصديق له وليس رئيسًا.

أدرك أن هذا يبدو مخالفاً لمعظم توجهات القيادة التي ينبهنا إليها كبار القادة، ولكن قد لا يفهم الكتاب أو الاستشاريون الآخرون أنه كي تتم عملية مناقشة الدماغ الغريزي لشخص ما يجب أن يثق بك أولاً. ويجب أن يشعروا أنك تقف على الجانب الذي يقفون فيه، ولا تكون على الجانب الآخر. حيث أن هذا الجزء من دماغنا لا يتفاعل بشكل جيد مع رسائل البريد الإلكتروني الحساسة أو شرائح عرض الباور بوينت. فإننا نستطيع أن نشير إلى الحقائق والأرقام ونعرض لهم الرسوم البيانية حتى نثبت لهم أن طريقتنا هي الطريقة الصحيحة وأنهم على خطأ، وأن نقول لهم أنه ينبغي عليهم أن يكونوا أفضل موظفين وأن يتبعوا طريقتنا في العمل، ولكن هذا النهج عادةً ما يكون مصيره الفشل.

وتعتبر الطريقة المثلى هي استخدام الوسائل البصرية والسمعية كلما أمكن ذلك. يمكن أن تكون السبورة البيضاء هي الوسيلة المرئية، ويكون صوتنا الناعم والهادئ هو الوسيلة السمعية. نحن بحاجة إلى أن نكون متعاونين مع بعضنا البعض بدلاً من استخدام أسلوب المواجهة.

يمكن أن يفوز قائد أسد شجاع في معركة مكونة مع جيش من الأغنام، ولكن نادراً ما سيفوز القائد الأسد حرباً بأكملها. فإن أفضل القادة يُعدون فريقاً من القادة الأسود عن طريق عدم مطالبة شخص ما بالقيام بما لن يفعله بأنفسهم. فهم يتبعون في قيادتهم استخدام القدوة الحسنة وتشجيع الآخرين على أن يفعلوا الشيء نفسه من خلال إظهار الشجاعة والنزاهة والخضوع للمساءلة.

استعراض عشر نقاط القيادة عن طريق اتباع منهج الحب فيلينا

- 1 - السر الخامس للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي للشجاعة. عليك أن تتحلّى بالشجاعة الكافية لتحقيق النزاهة وتحمل المسؤولية.
- 2 - ويتعلق هذا المبدأ بالشكل اليوناني للحب الذي يسمى حب فيلينا، والذي يعد بمثابة صداقة دائمة تظهر بين الإخوة والأخوات، والزملاء، والأصدقاء المقربين.

- 3 - يتطلب هذا النوع من الحب وجود الشجاعة للتحدث والتصرف بحرية عند الاقتضاء بين الزملاء والمرؤوسين والرؤساء دون الخوف من السخرية أو التوبيخ.
- 4 - يعتبر هذا المبدأ غريزي ويناشد دماغ الزواحف الغريزية لدينا. ويتطلب وجود مستوى من النزاهة والثقة بين جميع أعضاء الفريق.
- 5 - ومن أجل تبني هذا الشكل من أشكال الحب، يجب على القادة الاستماع إلى أفراد الفريق بدلاً من التحدث طوال الوقت، وتحفيز مبدأ البساطة والتواضع في التعامل، وتشجيع المشاركة المتكافئة بين الأفراد، وتعزيز بيئة تتسم بالنزاهة والخضوع للمساءلة.
- 6 - كما ينبغي على القادة تذكير أفراد الفريق بأن الجميع سواسية، ولا ينبغي لأحد أن يفعل للآخرين ما يمكنهم القيام به لأنفسهم، وينبغي للجميع الالتزام بالحدود والأدوار واضحة ومحترمة.
- 7 - يقدم الأسد في قصة ساحر أوز العجيب تمثيلاً مجازياً رائعاً كما يتضمن تجسيداً لهذا المبدأ.
- 8 - وبالنسبة للقادة، يتطلب الأمر مزيداً من الشجاعة كي تكون قدوةً حسنةً في التعاطف والتفاهم والصبر بدلاً من أن تكون شخصاً غير مهتم، ومنتماً ومستبداً، وموجهاً نحو أداء مهام محددة.
- 9 - عندما لا تمتلك الشجاعة اللازمة، فإن ذلك يكون بسبب أن دماغنا الغريزي تحت السيطرة ويهيمن على حياتنا حالة من الخوف. وعادة ما تكون هذه المخاوف لا أساس لها من الصحة ويمكن التخلص منها عن طريق مشاركة دماغنا المنطقي في تحديد حجم العواقب.
- 10 - يمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن شجاعاً.

هناك ثلاث خطوات للقيادة عن طريق اتباع منهج حب فيليبيا

- 1 - السياسة العامة: يجب على القادة العمل مع الإدارة العليا لوضع توصيفات وظيفية مفصلة وواضحة ومرنة وتوقعات دور كل فرد من أفراد الفريق.

2 - الإجراءات. ينبغي أن يجتمع القادة أسبوعيًا مع أعضاء الفريق من أجل مراجعة الأدوار والتوقعات والمشاكل وأوجه القلق والعقبات والموارد اللازمة لأداء أدوارهم. كما ينبغي توجيه اللوم إليهم بشكل مهذب عند الاقتضاء.

3 - التدريب: وينبغي تدريب القادة على يد خبراء داخليين أو الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب، حتى يتسنى لهم العمل كمدرسين ومرشدين للآخرين في فريقهم. كما ينبغي تدريب القادة على كيفية التحلي بالشجاعة الكافية لتقديم وقبول المساهمات البالغة الأهمية والآراء المختلفة.

أحد تمارينات للقيادة باستخدام منهج حب فيلينا

من أجل البدء في هذا التمرين، دعونا نجيب على الأسئلة التالية:

- كيف أتصرف عادة عندما أواجه وضعًا مخيفًا؟
- ما هي الحالات أو الظروف التي عادةً ما تتسبب في وجود أكبر قدر من الخوف؟
- وإلى أي مدى أسمح لمخاوفي بالتأثير على قراراتي؟
- هل أسيطر على المناقشات والاجتماعات، أم أنني أستمع بانتباه إلى أفراد فريقتي؟
- هل أشجع المشاركة المتكافئة بين جميع أفراد فريقتي؟
- هل لدي الشجاعة لتمكين الأفراد والاستغناء عنهم، أم هل أنا مديرًا مزعجًا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة؟
- هل أنا شخص خجول جدًا للتحدث بصوت مرتفع في الاجتماعات أو المناقشات حتى يمكن سماع رأيي؟
- هل أحاول فرض رغبتي ورأيي على الآخرين، أم أنني منفتح وأتقبل وجهات النظر الأخرى؟

- هل أنا شخص «مهووس بالسيطرة» وأرهق أفراد فريقي في العمل من أجل الحصول على النتائج وكي أجعل نفسي أبدو متفوقاً أمام الجميع؟
- هل أنا شخص متساهل جداً وخائف من وضع حدود مناسبة بيني وبين الآخرين أو الدفاع عن فريقي؟
- هل أؤدي حالة من النزاهة الثابتة التي لا تتزعزع في كل أموري؟
- هل لدي الشجاعة كي أقدم نفسي والآخرين للمساءلة؟
- ما هي العادات الجديدة التي سوف أتعلمها بدءاً من اليوم، لغرس منهج الحب فيلينا في حياتي؟

لا وجود للفشل في حياة شخص يريد أن يكون نفسه

لا هزيمة لمن يفعل ما بوسعه دون التضحية بالنظام الخاص بحياته.

هذا النظام أنشئ على مر القرون وتبادل مع الحياة نفسها.

وأما الفشل هو مجرد فرصة للبدء من جديد،

بينما الهزيمة ما هي تحذير إلا لطيف للسير في طريق آخر.

وما الوحدة إلا سبب للسعي لالتماس أصدقاء جدد؛

فإن من كانت حياته مبنية على أساس من الرمال والجشع كان ضحية لكل زلزال أو

هزة أرضية تحمل معها الانهيار،

فترى حياته تتذبذب مع كل ارتفاع أو انخفاض يشهده مؤشر داو جونز لحركة الأسهم

والسندات؛ بل مع كل أمر يمليه حاسوب ما هنا أو هناك.

فإن تركيزك على الذات يخلق منك إنساناً ضعيفاً.

وانتباهك الزائد لنفسك يخلق منك طبيعة حساسة تتأذى بسهولة.

دافع عن نفسك في سلام وصمت، وعليك بخوض المعركة بالابتسامات ولا تكثرث لأحد وانتبه إلى التغيير الدائم.

المثابرة والتواضع هما أساس النجاح.

الحب والصلاة هما حصنك المنيع.

ألد أعدائك يقيد نفسه داخل مخاوف الجميع.

الناقد اللاذع لا يسرد إلا رواية عن حياته الخاصة.

كيف يكون هناك فشل وما زالت الحياة مستمرة وقطارات الحياة لا تتوقف؟

وهل ما زال الليل بالحب يحتضن الشخص القوي والضعيف على حد سواء؟

سيأتي الصباح كما تحلم، ويقدم لك فترة الطفولة من جديد.

ستجري الرياح بما تشتهي، وستنبت في جبين الأفق نجمات جديدة.

من كتاب الدكتور جيمس كافانوغ، Quiet Waters

الفصل العاشر

احتياجاتنا



الشكل 1.10 الهرم التدريجي لتحقيق الذات

المصدر: صورة إلينا 21، موقع Dreamstime.com.

الصانع الماهر يحتاج إلى توافر أدوات جيدة لإنجاز أعماله، فمن يسعى للنجاح يناله.

الممثل أوليفر ريد

قبل الانتقال لاستكشاف الأسرار التالية، نحن بحاجة إلى قضاء بعض الوقت أولاً في تحديد ودراسة احتياجاتنا الشخصية والمهنية (الشكل 1.10). في هذا الفصل، سوف نؤكد أن من حقنا ومسؤوليتنا - وليس مسؤولية أي شخص آخر - أن نحدد هدفنا الحقيقي في الحياة وأن نلبي احتياجاتنا. لدينا جميعاً احتياجات؛ على المستوى الشخصي والمهني، من أجل التمتع بحياة سعيدة وصحية ومنتجة. ويجب فهم هذه الاحتياجات وتلبيتها بطريقة مناسبة.

ومن أجل تحديد احتياجاتنا الأهم، دعونا نفكر في قائمة مختصرة من المعتقدات. هذه المعتقدات، وقيمها الأساسية، تعلمنا ما هي احتياجاتنا. على سبيل المثال، إذا كان اعتقادنا هو أن من مسؤوليتنا تربية أفراد عائلاتنا ورعايتهم، فإن أحد احتياجاتنا قد يكون الدخل. وهذا يعني أننا ربما بحاجة ماسة إلى وظيفة أو عمل. لكن أي نوع من العمل نحتاج؟ إذا كانت قائمة معتقداتنا لا تتضمن الحاجة إلى رفاهايات ظاهرية، الرفاهاية التي تُرضي الأنا (على قدر ما تكون ممتعة ومرغوب فيها)، ثم هل نحن حقاً بحاجة إلى تلك الأجور المرتفعة والوظائف المرهقة للغاية التي تبعدنا عن المنزل ستة أشهر من السنة؟ وهل نحن حقاً بحاجة إلى سيارة جديدة موديل مرسيدس، أم هل تلك الرغبة تنبع من الاعتقاد القديم وغير الصحيح لدينا في أن جيراننا وأصدقائنا سوف يفكرون أننا أقل منهم في المستوى إذا كنا نقود سيارة موديل بريوس؟ قد تبدو وجهة النظر هذه مخالفة لفلسفة «يمكنك الحصول على كل شيء» التي يتبناها العديد من كتب أو برامج المساعدة الذاتية الأخرى. قد يقول هؤلاء المؤلفون أو المستشارون من ذوي النوايا الحسنة أننا يجب أن نحدد جميعاً أهدافاً سامية وأن نركز على صور المنزل أو السيارة الفاخرة التي نرغب في إقتنائها. إذا فعلنا ذلك، فإن الكون سيجعلها تظهر بطريقة سحرية تماماً كما كنا نتصور. قد يكون هذا صحيحاً، ولكن كم مرة ركزنا على «أمانينا» وهل كان ذلك فقط من أجل اكتشاف أنه لم يكن على الإطلاق ما أردناه حقاً - أو كنا بحاجة إليه؟ وربما ركزنا على ذلك المنزل الكبير من خلال إقناع أنفسنا أننا بحاجة إليه من أجل إسعاد

عائلاتنا. وبعد مرور سنوات، أعطى لنا «الكون» أو الله أو العمل الشاق أو أيا كان ما نؤمن به بشكل عجيب أمنيته التي كنا نرغب فيها.

وبينما كنا نقف في منزلنا الفخم ذو السلام الحلزونية والحديقة المشذبة والمسبح الهائل، هنا أنفسنا على تحقيق «حلمنا». لقد تحقق كل شيء تمامًا كما تصورناه، ومع ذلك لم نبتسم أبدًا. صار منزلنا الكبير فارغًا لأنني طلق زوجتي وأخذت أطفالنا معها. لقد عملنا بجد لدرجة أننا نسينا أمر الاهتمام بهم. وأفاد التقرير الطبي الذي معنا بأننا لم يتبق لنا سوى ستة أشهر على قيد الحياة. لقد أكدنا بشدة أننا فشلنا في الاعتناء بأنفسنا، وأصابنا مرض مميت جعلنا غير مدركين.

ك مرة سمعنا مقولته «احذر مما تتمناه»؟

ربما من الأفضل ألا نتمنى أو ندعو من أجل نتائج محددة، خوفًا من أن تمنعنا معرفتنا المحدودة بالمستقبل من تحقيق القدر الذي من المُقدر أن ننعيم به. ربما ينبغي لنا أن نطلب فقط المعرفة حتى نميز بين ما هو صحيح وأفضل لنا اليوم - كل يوم - والتي ستؤدي بنا إلى تحقيق حياة مليئة بالفرح والثراء.

قصة كلمة تار القديمة

ففي العصور القديمة، استخدم السومريون كلمة «نم تار» (NAM.TAR) لوصف مصير المرء. كان نمتار إلهًا صغيرًا وكان يعيش في العالم السفلي وجلب الشر والآفات والمرض الذي كان يعتقد السومريون أنه «مصير الآلهة». والأهم من ذلك أن الإله نمتار كان بشيرًا أو رسولًا للمصير الذي يُعتبر خارجًا عن إرادة الشخص.

واليوم، كثيرًا ما نتحسر على مصيرنا ونتساءل لماذا تحدث الأشياء السيئة للناس الطيبين... من أمثالنا. نحن نتساءل عما فعلناه «يستحق هذا المصير». وننسى أننا طلبنا ذلك المصير عندما دعونا الله أن يحققه لنا، أو كنا نصبو إلى إنجازه، أو طلبنا من العالم الحصول على نتيجة بشأن هذا المصير.

أردنا أن نتمتع بصحة أفضل، فلماذا مرضنا؟ ومن أجل تحصين أنفسنا. أردنا أن نكون أكثر ثراءً، فلماذا انشغلنا تمامًا في سوق الأوراق المالية؟ حتى يعلمنا كيف نستثمر بشكل أفضل. أردنا أن نصل إلى هذا الهدف في العمل، فلماذا فشل فريقنا؟ لذلك كنا نتعلم كيفية العمل بشكل أفضل وأكثر ذكاءً كفريق واحد ونجح في المستقبل.

احذر من ما تتمناه. إذا لم تكن مستعداً لالتخاذ النقطة السيئة بمثابة نقطة انطلاق للوصول إلى الخير، إذن عليك أن تكون راضياً عن مكانك الذي أنت فيه الآن. فإذا لم تكن راضياً عن مكانك، فقد استخدم السومريون كلمة أخرى تسمى تار (TAR).

هذه الكلمة تعني المصير. وتعني حرفياً قطع أو كسر، كما هو الحال في تغيير اتجاه شخص ما. تصف كلمة تار المسار المحدد مسبقاً والذي يمكن تغييره وفقاً لما نقوم به ... أو نفكر فيه. بالنسبة للسومريين، بدأت كلمة تار في السماء بالمسار المحدد مسبقاً للكواكب وترتيب الكون. ومع ذلك، لا يمكن استبدال مصير المرء إلا بما يمكن وينبغي تغييره.

وربما يكون هذا هو ما ألهم راينهولد نيبور لمقولة:

«امنحني السكينة لأتقبل الأشياء التي لا أستطيع تغييرها، والشجاعة لتغيير الأشياء التي أستطيع تغييرها والحكمة لمعرفة الفرق بينهما.»

التمرين

من أجل القيام بهذا التمرين سنضع قائمة بأهم عشرة احتياجات لنا. لست بحاجة لأن تكون محدداً هذه الاحتياجات أكثر من اللازم، لكن عليك أن تكون واضحاً. على سبيل المثال، قد تقول: «أحتاج إلى دخل مناسب يضمن لي أن أتكفل بحياة كريمة لعائلتي، وتقليل الضغوط المالية، والتأكد أننا نعيش سعداء وفي صحة جيدة. عليك أن تتحقق من معتقداتك وقيمك، وتفكر فيما هو أكثر أهمية لك في الحياة، واكتب أهم عشرة احتياجات لك الآن.»

ومن أجل إكمال هذا التمرين، قم بتحميل تطبيق ملاحظات على جهازك المحمول، أو استخدم ورقة أو دفتر ملاحظات أو مستند على الكمبيوتر لإنشاء قائمتك الآن.

هل أنشأت قائمتك؟ إذا لم تكن أكملتها يرجى القيام بذلك قبل المتابعة.

والآن عليك إعادة النظر في القائمة الخاصة بك واحذف تلك الاحتياجات التي لا تتواصل مباشرة مع قلبك. ثم ثق بقلبك، مشاعرك، شجاعتك، غرائزك، عواطفك. أغلق عينيك وتحيل حياتك دون الحاجة إلى الرجوع للقائمة التي أنشأتها. هل يمكنك العيش بدون هذه الاحتياجات؟ وإذا كان قلبك لا يتحمس عندما تفكر في حاجة معينة، اسأل نفسك بصدق عن مدى أهميتها حقًا بالنسبة لك. يمكنك استبدال حاجة أو اثنين مع احتياجات أخرى لم تفكر فيها في وقت سابق. خذ وقتك في التفكير. ليس من المهم أن يكون لديك حد الأدنى من الاحتياجات، وربما يكون لديك احتياج واحد فقط، ولكن من المهم أن نفهم حاجتك أو احتياجاتك قبل مواصلة رحلتك. وعندما تكون على اقتناع تام فقط أن الاحتياجات التي قمت بإدراجها ضرورية، وتعكس مشاعرك الحقيقية، حينها يجب أن تنتقل إلى الفصل التالي.

الفصل الحادي عشر

الساحر السلطوي الموثوق به السر السادس للخلايا العصبية



الشكل 1.11 ساحر أوز

المصدر: أنا فيليكوفسكي موقع Dreamstime.com.

أنا ساحر أوز العجيب والمهيب.

ساحر أوز الشكل 1.11

المبدأ الأساسي لتولي السلطة. إن أساتذة القيادة بأسلوب الحب القاسي متسلطون تسلط الإرشاد والتعليم، لا تسلط الإملاء والقهر.

لم يمضي وقت طويل على تخرج توم فلاناغان من الكلية واستلام عمله كضابط بحري، التقى توم بالفريق أول بحري هيمن جي. ريكوفر - وهو بمثابة «الأب» لطاقم الغواصة النووية التابعة للبحرية. كان توم من أوائل الـ 25 طالب على دفعته التي تضم ما يقرب من 900 طالب، لذلك حاول القائد ريكوفر تجنيده لتولي المهام الخاصة بالغواصة. كان توم يضع نصب عينيه هدف أن يكون ضابط في البحرية، لذلك رفض المهمة. فرجع القائد ريكوفر سقف التحدي إلى توم من خلال إعطائه فرصة مدفوعة الأجر في البحرية من أجل الحصول على درجة الماجستير في الهندسة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (م أت). وافق توم على الاتفاق وحصل على شهادته، واستلم المهام على متن الغواصة يو إس إس وال (إس إس إن 638) (the USS Whale SSN 638)). أسند قائد الغواصة إلى توم مهام قسم الاتصالات، الذي يتألف من ستة ضباط من رتبة ضباط صف ورئيس ضباط.

وقال توم: «كنت الضابط المسؤول عن قسم الاتصالات، ولكن يجب أن أعترف بأنني كنت حديث عهد في إصدار الأوامر وإدارة القسم» «لقد كنت قادمًا للتو من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وقد مُنحت لي السلطة، ولكن لم أكن أستحق الحصول عليها بعد. كنت أعرف أنني لن أكون جديرًا بهذا المنصب أبدًا إذا لم أتعلم كيفية التواصل مع فريقي والتحدث بلغتهم. ومن حسن الحظي، تكفل قائدي بالأمور الخاصة بي. كما حرص على أن يعرف الفريق أنني الضابط المسؤول الآن».

تعلم الضابط توم كيفية تحويل تفكيره و«هدف القائد» بشكل أفضل إلى توجيهات مفهومة بسهولة من خلال ملاحظة رئيس الضباط، وقائده الخاص، وضباط آخرين على متن القارب. وقد حسّن الضابط توم مهاراته القيادية من خلال إظهار الثقة والتعاطف والقدرة

على الاستماع، وأيضًا عن طريق تعديل أسلوبه في التواصل. ومع مرور الوقت، حصل على المزيد من الثقة والاحترام من فريقه، وتولى في وقت لاحق مسؤولية أكبر قسم على الغواصة يخص الهندسة. ثم نُقل إلى الغواصة يو إس إس ممفيس (إس إس إن - 691) ولكنه كان يُكنى في نفسه خطط لقضاء سنة أخيرة من التزامه هذا ثم يترك القوات البحرية. بعد فترة قصيرة من الزواج، غيرت سلسلة من الأحداث غير المتوقعة مسار حياته المهنية بالكامل:

كانت الغواصة ممفيس في مرحلة تشييد جديدة، وكنت أعد الأيام لمغادرة البحرية عندما كنا نتلقى رسالة غير سرية. كانوا يبحثون عن متطوع للمساعدة في قيادة برنامج جديد لصواريخ كروز في دولة إيطاليا. كنت أشعر بالملل في العمل لذلك تطوعت، وتم قبولي، ومن ثم كان علي توضيح ذلك إلى عروستي الجديدة.

وافقت زوجة الضابط توم على تطوعه، لذلك حزم حقائبه وسافر إلى نابولي للعمل في مشروع سري يسمى «القرش الخارج عن القانون» (Outlaw Shark).

واستلزم هذا البرنامج إطلاق صاروخ كروز من على غواصة نووية مع استهداف معلومات تُبث من أجهزة استشعار الغواصة عبر الأقمار الصناعية. قضى الضابط توم الأشهر القليلة القادمة على ما سمي في وقت لاحق برنامج صواريخ توماهوك كروز.

ولم يكن إطلاق صواريخ كروز من غواصة أمرًا جديدًا. وكانت البحرية قد جهزت في السابق غواصات بصواريخ نووية نفثة تريينية من طراز Regulus بعد الحرب العالمية الثانية. أطلقت الغواصة يو إس إس تاني (إس إس - 282) وهي أول غواصة من طراز Regulus في عام 1953، وانضم إليها فيما بعد أربع غواصات أخرى. أصبحت هذه الغواصات الخمس أول قوة هجومية نووية في أمريكا وأكملت 40 دورية قبل استبدالها بأسطول غواصات صواريخ باليستية أحدث.

وفي عام 1976، عندما تطوع الضابط توم في العملية المسماة «القرش الخارج عن القانون»، قررت هيئة البحرية دمج العديد من التقنيات الجديدة من مصادر الاستخبارات والأفكار الصناعية ذات «البيانات الضخمة»، والحواسيب متوسطة المدى، ومنصات صواريخ كروز جديدة. وستكون الصواريخ الجديدة أصغر حجمًا وأخف وزنًا وأكثر سرعةً. كما أنها ستطير أيضًا إلى مسافات أبعد، وستكون دقيقة للغاية، تتجاوز نطاق أجهزة استشعار الخاصة بالغواصة. وبحلول عيد الميلاد، كان الضابط توم وزملاؤه في الفريق قد انتهوا من حل الكثير من المشاكل التقنية، لكنهم كانوا قد بدؤوا للتو. وكان الضابط توم قد وعد زوجته بأنه سيكون في المنزل لقضاء العطلات. ثم تلقى مكالمة من قائد فريق الغواصة المحلية (SUBGRU)⁸.

قال الضابط توم: «كانوا يريدون أن يقوم شخص ما بإعطاء ملخصًا عن عملية القرش الخارج عن القانون إلى القائد ستانسفيلد تيرنر، الذي كان يدير الأسطول السادس» (the Sixth Fleet). «كان هناك اثنان فقط منا يستطيعان فعل ذلك، لذا قمنا بعمل قرعة بيننا. تبًا إذا لم أفز في هذه القرعة».

وبدلاً من السفر إلى المنزل لرؤية زوجته، قضى الضابط توم الأيام القليلة المقبلة في إعداد عرضه التقديمي، الذي قدمه في وقت لاحق إلى القائد تيرنر. ثم لحق بزوجه وبعد انتهاء أيام الإجازة عاد إلى نابولي لاستكمال المشروع. مرت ثلاثة أشهر قبل أن يتلقى الضابط توم مكالمة أخرى من قيادة الغواصة الأطلسية (SUBLANT) في مدينة نورفولك، بولاية فيرجينيا.

وقال الضابط توم: «أرادوا مني أن أقدم إحاطة عن العملية إلى مجموعة أخرى من الضباط». وكان «أحد هؤلاء الضباط القائد إسحاق كيد، وهو القائد المسؤول عن أسطول المحيط الأطلسي بأكمله. وبعد مرور شهرين من مغادرة البحرية، تلقيت مكالمة في صباح يوم السبت حتى أعود إلى نورفولك على الفور. ولا داعي لذكره، فإنني لم أكن راضيًا عن هذا الاستدعاء غير المتوقع».

واستذكر الضابط توم تجربته كضابط مبتدئ وفكر في الطريقة التي ساعده بها قائده وآخرين من كبار الضباط في تحسين أسلوب التواصل عنده. وقرر أنه بدلاً من محاولة التباهي وإثارة إعجاب القائد ببراعته الفنية، فإنه عوضاً عن ذلك قام بتبسيط عرضه التقديمي حتى يمكن فهمه بسهولة.

قال الضابط توم: «كانت أحد الدروس التي تعلمتها في العمل على غواصتي الأولى هو كيفية التواصل بشكل جيد». «في بعض الأحيان عندما نتولى السلطة، فإننا لا نشرح للآخرين ما نريد منهم القيام به بشكل جيد، وغالباً ما نفشل في الحفاظ على الرسالة بسيطة وموجزة. كانت رسالتي بسيطة: وهي أن التكنولوجيا كانت على وشك إحداث ثورة في الحرب الحديثة. وفي عام 1977: كنت أنا وفريقي نرسم تصوراً للطائرات بدون طيار وصواريخ كروز لأنها قد تستخدم بعد عشرين أو ثلاثين عاماً في المستقبل».

وقدم الضابط توم إحاطة عن التصور إلى قائد الغواصة الأطلسية (COMSUB-LANT) - وهو على رتبة فريق أول بحري - والذي بدوره قدم تقريراً إلى القائد فريق أول بحري كيد. ثم وصل القائد كيد حتى يستمع للشرح، قضى الضابط توم 25 دقيقة أخرى في شرح هذه الإحاطة الخاصة به. وبعد انتهاء الشرح وقف القائد كيد، وابتسم، وصافح الضابط توم، ثم التفت إلى قائد قوات الغواصة في المحيط الأطلسي (COMSUBLANT) وقال له، «إنها قيد التنفيذ» وبعد مغادرة الضابط كيد، وجه قائد الغواصة الحديث إلى الضابط توم قائلاً: «تهانينا، سوف تقوم باطلاع رئيس الولايات المتحدة على هذا التصور».

اندهش الضابط توم من شدة المفاجأة. وعلم أن القائد ريكوفر كان قد حدد موعداً لتقديم إحاطة عن آخر إمكانيات الغواصات النووية للرئيس الأمريكي جيمي كارتر. وبما أن كارتر كان الرئيس الوحيد في التاريخ الذي قد تأهل على متن غواصات عندما كان ضابطاً بحرياً، فقد كان مهتماً بمعرفة أحدث التقنيات.

وصل كارتر إلى نورفولك، فيرجينيا، للقيام بجولة في سفينة يو إس إس لوس أنجلوس (SSN-688). أقنع القائد كيد القائد ريكوفر بأن يجعل الضابط توم يقدم إحاطة للرئيس أثناء تواجده على متن السفينة. وافق القائد ريكوفر، ولكنه حدد له 15 دقيقة فقط للقيام بذلك.

التقى الضابط توم بالرئيس كارتر في غرفة التحكم وبدأ تقديم إحاطته. وكان كارتر مهتمًا جدًا فأوقف الضابط توم عن الشرح وطلب من زوجته روزالين الاستماع أيضًا إلى العرض التقديمي. عندما انتهت زوجته إلى العرض استكمل الضابط توم الشرح.

وقال الضابط توم: «طرح الرئيس الكثير من الأسئلة حول البرنامج. كان مهتمًا حقًا وسألني كثيرًا عن ما أفكر فيه. لقد أراد حقًا أن يعرف رأيي. وبالنسبة لي، كان ذلك يمثل نموذجًا ممتازًا على القيادة الموثوقة. وهنا كان رئيس الولايات المتحدة يجعل ملازمًا صغيرًا يشعر بالتمكين أثناء طرح أسئلة ذكية حتى يتمكن من الاطلاع بما فيه الكفاية لاتخاذ القرارات اللازمة».

أما بالنسبة لعرض إحاطة الرئيس كارتر، فقد أعطى القائد ريكوفر الأوامر إلى الضابط توم بالتوقف عند تمام الدقيقة 15. وفي تمام الدقيقة 30، رأى الضابط توم القائد ريكوفر يقف على أصابع قدميه خلف الرئيس وروزالين من أجل تنبيهه بانتهاء الوقت المحدد.

كان يشير إليه بأن الوقت قد انتهى. كما كان يبدو أنه غير سعيد. كان القائد ريكوفر معروفًا على نطاق واسع في قطاع البحرية بالكامل بأنه قائد استبدادي. وقد أثبت أسلوبه المسيطر فعاليته في ضمان وجود قوة غواصات نووية آمنة، ولكن هذا الأسلوب أوجد أيضًا مواقف عرضية صعبة في بعض الأحيان مع الضباط المبتدئين.

بذل الضابط توم قصارى جهده لتحقيق التوازن بين مطالب القائدين. وكان يعلم أن الاستخدام الفعال لبرنامج توماهوك يمكن أن ينقذ الأرواح في يوم من الأيام، ومن المهم أن يكون رئيس الولايات المتحدة لديه فهم كامل لقدرات المنظومة. وواصل الضابط توم عرض

الإحاطة لفترة أطول لضمان توصيل أهم المعلومات، ثم قال: «سيدي الرئيس، أعتقد أننا تجاوزنا الوقت المخصص لنا لهذه الإحاطة».

نظر القائد كارتر إلى القائد ريكوفر ثم أوماً برأسه.

وخلال اللقاء المفتوح المنعقد في يوم 9 من شهر أكتوبر عام 1980، لاحظ الرئيس كارتر أنه عندما أصبح رئيساً لم يكن هناك برنامج طويل المدى للصواريخ كروز، والآن أصبح لدى للولايات المتحدة برنامجاً جيداً جداً.

وبعد انقضاء عشر سنوات، وخلال الحرب العراقية الأولى التي وقعت في عام 1990، أطلقت اثنين من الغواصات النووية الهجومية وأبلاً من صواريخ كروز من طراز توماهوك على مراكز الاتصالات والدبابات العراقية ومحطة تصنيع النووي في منطقة الزعفرانية. وقال مسؤول كبير في وزارة الدفاع الأمريكية أن المحطة العراقية كانت «هدفاً مثاليًا لضربة بصواريخ كروز بسبب الحاجة إلى الدقة المتناهية ولأن بغداد تضع هذه المحطة تحت حراسة مشددة». ويقدر الخبراء أن عشرات وربما مئات الأرواح قد تم إنقاذها من خلال وجود القدرة على تنفيذ الضربات الأولية على الأهداف بشكل دقيق من مواقع سرية بعيدة.

وقال الضابط توم: «لم أنس قط العرض الذي قدمت فيه إحاطتي مع الرئيس كارتر». «وفي أقل من ساعة، لاحظت رجلاً يحمل مسؤولية الدنيا كلها على كتفيه. فكان مهتماً حقاً بما كان يقوله ملازم شاب عن تكنولوجيا جديدة هامة. واليوم، كلما اعتقدت أن لدي مسؤولية كبيرة أحملها على عاتقي، أتذكر تلك الإحاطة وهي تساعدني على تحديد مكاني ووضعها في إطار صحيح.»

وقد ساعدت خبرة الضابط توم ببرنامج توماهوك وإحاطته التي قدمها أمام الرئيس كارتر على تعلم عدة دروس قيمة:

- 1 - منها؛ السيطرة على حياتك المهنية. وإذا كنت تشعر بالملل أو إذا كان عملك قليل الهمّة، فعليك الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك والتطوع في عمل جديد.

2 - في بعض الأحيان في الحياة سوف تشعر أنك أقل الناس حظًا عند اختيارك لأداء مهمة غير سارة. فقد تتلقى مكالمة غير متوقعة في عطلة نهاية الأسبوع من الممكن أن تغير حياتك بالكامل ولا بأس أن تغضب، ولكن بعد ذلك تجاوز هذا الأمر. ففي بعض الأحيان يستلزم فتح أبوابًا جديدةً في الحياة تحمل القليل من المشقة، ولكن هذا الجهد قد يؤدي إلى اجتماع مع رئيس الولايات المتحدة لتغير المسار المهني.

3 - فإن القادة العظماء لا يجبرون أي شخص على تقبل آرائهم أو سلطتهم. وهم يختارون الوقت المناسب من أجل الحصول على مساهمات فريقهم وثقتهم بهم. ويضمنون أن يكون الآخرون في الفريق جزءًا من إيجاد الأفكار واتخاذ القرارات حتى يمكن تحفيزهم على تولي زمام الأمور. كما أنهم يتنازلون عن السلطة عن طريق تفويضها إلى الآخرين وتمكينهم منها.

وقال الضابط توم: «قبل تقديم كل تلك الإحاطات الخاصة ببرنامج توماهوك، لم يطلب قائد أو ضابط ولو مرة واحدة أن أقوم أولاً بإجراء عملية تجريبية أو عرض تمهيدي. لقد قاموا بتمكينني من السلطة ووثقوا بي»

تقاعد الضابط توم فلاناغان من البحرية بعد قضاء ما يقرب من 25 عامًا في الخدمة. أصبح فيما بعد رئيس قسم المعلومات (س أو) لشركة م س أ (MCI)، وهي أكبر منظم اتصالات في العالم. وكان أيضًا رئيس قسم المعلومات ونائب الرئيس الأول لشركة أمجن (Amgen)، وهي أكبر شركة في العالم في مجال التكنولوجيا الحيوية، وحصل في عام 2008 على تقديرًا كواحد من أفضل عشرة قادة مبدعين في العالم. وفي عام 2010، وقع على الضابط توم الاختيار في أن يتم إدراجه في قائمة لوحة الشرف الخاصة برؤساء قسم المعلومات (CIO Hall of Fame) وأصبح الآن نائب رئيس شركة IBM.

الحب ستورج (العائلي)

تعتبر تجربة الضابط توم فلانيجان مقدمة للسر السادس للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي لتولي السلطة. إن أسانذة القيادة بأسلوب الحب القاسي فمتسلطون تسلط الإرشاد والتعليم، لا تسلط الإملاء والقهر.

مارس اليونانيون القدماء شكلاً من أشكال الحب يسمى ستورج (storge) ويعني الحب العائلي، وغالبًا ما وجدوا هذا النوع في العلاقة السلطوية بين الآباء والأطفال. يؤكد هذا الشكل من أشكال الحب على مبدأ السلطة. كان القدماء يعتقدون أن تصرفات «الملاحقة الجوية الأبوية» عبارة عن روح الدعابة والحزن. يرى اليونانيون من وجهة نظرهم، أن أحد الوالدين يُقدم إحساسًا عكس الحب عن طريق حماية الطفل من الشعور بالألم أو المجهود. وهذان العنصران الأساسيان للحياة يشحذان المهتم ويعلمان ذريتنا الدروس المؤلمة التي يحتاجونها لمواجهة عالم صعب وقاسي.

وبالنسبة للقادة، قد يُطلب منا في كثير من الأحيان أن نتصرف مثل الوالدين مع أولئك الأشخاص الذين نقودهم بالطريقة التي تُعطي لنا سلطة التوظيف والإقالة والتوجيه. فإن فهم هذا المبدأ العصبي وعلم النفس العصبي المنطقي الذي يعلمنا كيف نستجيب للشخصيات السلطوية سوف يساعدنا على تحسين قدرتنا على وضع الحدود المناسبة بيننا وبين الآخرين، وغرس الثقة، وتقديم «الحب القاسي».

لقد تعلمنا في وقت سابق أن الأطفال الهولنديين هم أسعد أطفال، وقد يكونوا أكثر أطفال متزنين تمامًا على مستوى العالم. قد يعتقد المرء أن هذه الحالة بسبب النظام التي يتصف بها الهولنديين، كونهم أكثر تحررًا، أقل استبدادية وأكثر انضباطًا. يرى البعض في بضعة الحالات أن هذا التصور يعتبر صحيحًا، بينما يعتقد الآخرون أنه ليس صحيحًا في معظمها. وقد تمكن معظم الآباء الهولنديين من القدرة على التوازن الدقيق بين السيطرة الخائفة والإهمال الحميد (عن حسن نية). وهم يشيرون إلى هذه الطريقة على أنها أسلوب سلطوي وليس استبداديًا.

يفهم أفضل القادة الفرق بين هاتين الكلمتين. يستلزم الحكم الاستبدادي الطاعة الكاملة أو الخضوع للسلطة بدلاً من الحرية الفردية التي تُمارس داخل الحدود المناسبة. وتعني الطريقة السلطوية وجود جو من التسلط، يُدعمه عادةً تصرفات توحى بالثقة وتبرزها المعرفة والخبرة. ولكي تكون شخص موثوق به، فإن أفضل القادة يعرفون أيضًا أنه من المهم الحصول على التأييد الحماسي من أفراد فريقك. وينبغي أن يكونوا ملتزمين ومستعدين للقيام بكل ما يلزم لتابعة هدف القائد. وهذا الأمر يتطلب أن تتخلى عن شخصيتك السلطوية.

قد تبدو هذه الجملة الأخيرة غير بديهية، ولكن تذكر أن فرق العمل تعتبر أكثر حماسًا عند تحقيق غاية أعلى وهدف أسمى من مجرد اتباع أمر ما أو الحصول على أموال بشكل غير نزيه أو غير عادل... أو الاستجابة لأوامرك. ومن أجل تطبيق شكل من أشكال حب ستورج في السلطة، فمن المهم توجيه فريقك نحو غاية وهدف أسمى وإيجاد هذا «الشخص السلطوي».

قبل سنوات، في فيلم بعنوان Knute Rockne: (نوت روكني). لعب كل من الأمريكي رونالد ريغان دور لاعب كرة قدم لامع في كلية نوتردام، وكذلك جورج جيب الملقب باسم جيبير. وفي أحد المشاهد، عندما مرض جيبير وكان على فراش موته، طلب من مدربه نوت روكني، أن يقوم بإعطائه وعدًا.

وقال جيبير لروكني أنه عندما كان الفريق يلعب في مباراة صعبة وأوشك الفريق أن يهزم من الفريق الآخر، أنه ينبغي عليه الذهاب للفريق وأن يخبرهم أن يبذلوا قصارى جهدهم ويفوزوا في هذه الجولة فقط من أجل جيبير. أصبح هذا الأسلوب مشهورًا لدرجة أن ريغان استخدمه لاحقًا لمساعدته على الفوز في الانتخابات الرئاسية. وهذا مثال على اعتبار الغاية والهدف الأسمى بمثابة غرض أو شخصية سلطوية موثوق بها تحفز الفريق على «بذل قصارى جهده».

في معظم أفلام الإثارة، عادة ما يستخدم الكتاب المشهورون آلة لحبك الرواية تسمى «ماكجوفين» (MacGuffin). وهو مصطلح اخترعه الفنان ألفريد هيتشكوك لفيلمه The 39 Steps في عام 1935، وهو يعني (الخطوة). إنه الهدف أو الرغبة أو الشيء

الذي يريد معظم الشخصيات استخدامه. على سبيل المثال، في فيلم حرب النجوم الأصلي عام 1977، أراد الجميع الوصول إلى نجم الموت (محطة فضاء خيالية). وأرادت الإمبراطورية استعادتهم، وأراد المتمردون استعمالهم من أجل اكتشاف نقطة الضعف. وكان الخصم، دارث فيدر، وبطل الرواية، لوك سكاى ووكر، يتصارعون ضد بعضهما البعض ولم يتوقفا عند أي شيء من أجل العثور على خطط «عنصر التحفيز». واستخدم كلاهما هذا الهدف من أجل إثارة السلطة والحصول على تعاون مستمر لا ينضب من جانب الفريق الخاص بكليهما.

ويعد القادة حكماء في اتباع نفس النهج من خلال السعي أولاً للفهم والتواصل بوضوح مع غاية وهدف أسمى يحرران منظمتهم وفرقهم. ويقومون بتسمية هذه الغاية والهدف، وتصورهما، ووضع صورة واضحة لهما، وإيجاد عنصر التحفيز وتحديد رمز له. على سبيل المثال: إنقاذ الأرواح عن طريق تشجيع تدخين السجائر الإلكترونية. يمكن أن يكون ماكجوفين (عنصر التحفيز) هو تحقيق مبيعات لمليون وحدة من جهاز السجائر الإلكترونية الجديدة المصممة لمساعدة المدخنين على الإقلاع عن عادة التدخين. قد نستخدم ملصقاً يظهر فيه شخص مدخن على وشك الموت على جانب من الصورة وعلى الجانب الآخر من الصورة شخص آخر يستخدم فيب صحي وسعيد. ونقوم بوضع عنواناً رئيسياً فوق كلتا الصورتين M SAVED 1 (دقيقة واحدة تنقذ حياة).

والآن، في اجتماعات الشركة يمكننا الاستفادة من «الهدف الموثوق به» المعروف على ملصق عنصر التحفيز لدينا. وبصفتي قائد فريق، يمكننا أن نشير إلى الصورة ونقول: «دعونا نفعل ما يلي حتى نتمكن من تحقيق نجاح كبير لحملتنا القادمة. دعونا نمنح حياة أخرى «من أجل جيبر».

قد يجد بعض القادة أن هذه العبارة مبالغ فيها أو غير منطقية، ولكن تذكر أن أدمغتنا تُثار من المحفزات العاطفية والغريزية أكثر من تلك المحفزات المنطقية، لذلك قد يعتبر هذا النهج غير مجدٍ على الإطلاق.

ويستند الانضباط في هولندا على شكل من أشكال الحب السلطوي أكثر من اعتماده على الطاعة العمياء. يؤمن الهولنديون بتعليم الأطفال كيفية تبني المواقف والسلوكيات المناسبة لهم اجتماعياً. يحترم الأطفال الهولنديين شيوخهم، ولكن لا يخضعون لهم بشكل تلقائي كما يفعلون في فرنسا أو بريطانيا أو آسيا. ومن المتوقع أن يكونوا أشخاصاً تتحلى بالود وروح التعاون مع الأجداد وذلك على سبيل المثال، ولكنهم غير مطالبين بأن يطيعوا أجدادهم طاعة عمياء. إنهم ليسوا عصاة بإرادتهم، بينما يتعلمون التعبير عن آرائهم. ويعتقد الآباء الهولنديون أنه من المهم لأطفالهم أن يدافعوا عن أنفسهم. ويعد تعلم كيفية التعبير عن حجة وجبهة هو مهارة قيمة في الحياة. لا يعتبر هدفه في الحياة أن يكون شخصاً عديم الفائدة.

يحثنا منهج الحب ستورج على وضع أمثلة جيدة للآخرين ليتبعوها. يجب أن نكتسب احترام الآخرين، وألا نطالب به. وعلى نحو مماثل، يسعى الآباء الهولنديون إلى أن يكونوا نموذجاً جيداً لأطفالهم. ويستخدمون تعبيرين شائعين لتوضيح ما يلي: «الأبوة والأمومة هو ممارسة ما تعظ به الآخرين» فالأطفال عموماً يحذون حذو آبائهم، ولكنهم يقلدون أخطائهم بالتأكيد أكثر من مزاياهم».

يتطلب منهج الحب ستورج التواصل الواضح والحازم والمهذب. وقد تعلم الأطفال في معظم البلدان الغربية كيفية الجدل مع والديهم عندما طُلب منهم أن يفعلوا شيئاً ما، مثل إخراج القمامة. وإذا جادلوا كثيراً وبصوت عال، فقد يقوم الآباء في نهاية المطاف بالقبول والاستسلام لآرائهم على مضض. وقد علم الآباء الهولنديون أن كلمة «لا» هي جملة كاملة لها معنى. يوصي خبراء تربية الأطفال بأن نخبرهم أن يفعلوا الشيء بدلاً من سؤالهم. قد يبدو القول «هل من الممكن أن تأخذ القمامة؟» أسلوباً أكثر تأدباً وصواباً. وقد تبدو طريقة أفضل لتعليم الأطفال كيف يكونوا لطفاء ومهذبين، لكنها ليست أفضل نهج للقيادة. أما في هولندا، فإن الآباء لا يسألون الأطفال القيام بفعل الشيء بل يخبرونهم بالقيام به. سيقولون ذلك في

لهجة مؤدبة لكن حازمة، «يرجى إخراج القمامة». يؤدي ذلك إلى منع وجود أي خيارات أو مناقشات. فمن خلال طرح الأسئلة، فإنك تعطي طفلك خيارًا. ماذا لو كانت إجابتهم على السؤال «لا، لن أخرج القمامة»؟ الآن أنت في موقف صعب.

وعلى نحو مماثل، وحتى يتسنى لنا كقادة أن نكون قدوة حسنة، وأن نظهر شكلاً من أشكال الحب ستورج، يجب أن نوجه إليهم الحديث بأدب بدلاً من أن نسالهم باستحياء. ومرة أخرى، لا ينبغي أن نؤدي ذلك بطريقة ديكتاتورية وقاسية، بل باستخدام نبرة صوت مهذبة ولكنها حازمة. وتعد أفضل طريقة للقيام بذلك دون أن تبدو قائداً طاغية هي أن تصوغ ما تريده بالطريقة الصحيحة عن طريق الإشارة إلى التوقعات المرجوة فيما يتعلق برؤية الشركة المعلنة، والحاجة إلى مساعدة مرؤوسك من أجل تجاوز مستوى التوقعات. على سبيل المثال، قد تقول إلى مرؤوسك «أنا بحاجة إلى مساعدتكم لإكمال هذا المشروع بحلول يوم الجمعة حتى يتسنى لنا دعم شخص آخر. لذا ما هي المساعدة التي تحتاجها مني أو من الآخرين في الفريق للقيام بذلك؟»

وبهذه الطريقة، «أخبرنا» الشخص بما يجب القيام به ولكن وضعناه في سياق احتياجنا إلى مساعدته حتى لا يخذلنا نحن أو الفريق. ثم طرحنا سؤالاً «كيف يمكننا نحن أو يمكن للآخرين تقديم يد العون لهم؟» وعندما يعبرون عن احتياجاتهم، يمكننا أن نقدم التشجيع لهم عن طريق إخبارهم بأننا نثق بهم ونؤمن بهم وبقدراتهم على تحقيق الهدف المنشود. ويسمى هذا الأسلوب تأثير بجماليون (Pygmalion)، حيث يُعزز مستوى ثقة الموظفين ذوي الأداء المتوسط سابقاً، مما أفضى إلى ارتفاع مستوى الأداء لتحقيق الهدف المحدد اجتماعياً.

وأجرت البحرية الأمريكية وقوات الدفاع الإسرائيلية دراسات قبل سنوات وأكدت صحة تأثير بجماليون. وقرروا أن نسبة ما بين 12 و 17 في المائة من أصحاب الأداء المتوسط اكتسبوا حافزاً قوياً وصل بهم إلى مستوى أعلى عند استخدام هذا النهج. والعكس صحيح أيضاً، وقد أشير إليه باسم تأثير غوليم (Golem effect)، الذي سُمي على اسم كائن مصنوع

من الطين ومُنح الحياة¹ (من خلال رابي لويوي من براغ) في الأساطير اليهودية القديمة. هل تتذكر قصة الكابتن جودي يعقوب عن رئيسها المتعسف الذي جعلها تشعر بالنقص؟ كما تراجع مستوى رغبتها في الأداء.

يقوم الهولنديون بعمل جيد لتجنب تأثير غوليم من خلال تحقيق الانضباط الذي لا يستلزم إجبار الأطفال على الإذعان للإرادة. فإن الأمر لا يتعلق بالتسلط، أو الصراع على السلطة، أو التجسس أو المراقبة المستمرة، أو فرض التهديدات. كما أنه لا يتطلب الصياح أو التحدث بصوت مرتفع أو الإهانة أو الصراخ بغضب. وبدلاً من ذلك، يحصل الآباء الهولنديون على التعاون من خلال تقديم الثناء على السلوك الجيد ووضع حدود ملائمة ولكنها حدود محبة من أجل الحد من السلوكيات غير المقبولة أو الضارة.

إن القادة الذين يمارسون منهج الحب ستورج بطريقة متكافئة، يفهمون أن التوازن هو الحل المناسب. وينبغي إعطاء المرؤوسين قدرًا كافيًا من المسؤولية والاستقلال الذاتي. ولا ينبغي التدقيق في الإشراف عليهم أو التجسس عليهم. وينبغي الوثوق بهم حتى يتصرفوا بحكمة ويؤدوا عملهم بشكل صحيح وفعال. ومع ذلك، عند الوصول إلى نهاية حدود مسؤوليتهم، يعتبر التحلي بصفات الاحترام والسلوكيات الحازمة أمرًا مقبولاً ومطلوباً.

يجب على القادة أن يتواصلوا بشكل واضح عند انتهاء حدود مسؤوليتهم. إنه أمر غير مناسب أن تحاسب شخص على مسؤولية ما في الوقت الذي لا يعرف فيه حتى أن لديه أي مسؤولية. ولا يُسمح بازدواجية المعايير. إذا وضعت حدود لشخص ما، ينبغي أن يلتزم بها الجميع. لا ينبغي السماح للموظف المفضل أن يأتي في كل يوم متأخرًا في حين أن الجميع معرضون للطرد من عملهم إذا فعلوا ذلك. يعني منهج الحب ستورج وضع القدوة المناسبة. وبصفتنا قادة لا ينبغي لنا أن نأتي في كل يوم متأخرين ونتوقع أن يكون موظفونا مواطنين مثاليين.

كما أن التواصل المفتوح في مجالات أخرى مهم أيضاً. وينبغي أن يبقى الموظفون على علم جيد بجميع الجوانب المتعلقة بالشركة، وتطلعاتها، وإنجازاتها، والتسويق، والمنافسة. يجب إخبارهم أيضاً عن كل الأشياء السيئة لأن الكذب وإخفاءك للأمر سوف يقلل من الثقة بينكم ويقلل معدل الأوكسيتوسين في الدم كما يخفض مستوى الإنتاجية. تؤكد الدراسات البحثية الحديثة أن حوالي 40٪ فقط من الموظفين هم الذين يقولون إنهم على علم جيد باستراتيجيات منظماتهم وأسلوبها وأهدافها². إذا كان الموظفون لا يعرفون ما هي أهداف شركتهم، فكيف يمكنهم مواءمة أهدافها مع غايتهم الشخصية؟

فبالنسبة للبعض، يكون الانفتاح عندهم شبيهاً بالضعف أو فقدان السيطرة. يميل هؤلاء الأفراد إلى السيطرة على الآخرين وتدفق المعلومات حتى يشعروا بالأمن والأمان. وقد نخشى أن يؤدي التخلي عن أي سيطرة أو تدفق المعلومات إلى إلحاق الضرر بنا أو بمنظمتنا بطريقة أو بأخرى. فإن هذا هو دماغنا الغريزي الذي يتحدث إلينا. فهي تجلس على كتفنا مثل الشيطان الصغير المزعج وتهمس في آذاننا فمثلاً تقول لنا «لا نقول لهم أي شيء، فإنهم سوف يسربون هذه المعلومات على شبكة الإنترنت ويروعون العملاء»، «أو ربما تقول لنا» من الأفضل مراقبة هذا الرجل عن كثب لأنه لن يقوم بهذه المهمة بشكل جيد بما فيه الكفاية. وبصفة عامة، فإن هذه مخاوف لا أساس لها من الصحة. فإن هذا الشيطان الصغير يكذب علينا. ونحن بحاجة إلى أن نبعده عن أكتافنا ونتخلى عن توقعاتنا غير الواقعية من الكمال. ونحن بحاجة إلى تفويض الآخرين وتمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم على أفضل وجه. وتمثل مهمتنا في أن نشير نحو ملصق عنصر التشويق ونتأكد أن الجميع يسير في نفس الاتجاه. ويمكننا بعد ذلك أن نتخلى عن أوهامنا بالكمال ونثق بأننا إذا ركزنا جميعاً على نفس الهدف الأسمى، حتى لو أخذنا مسارات مختلفة للوصول إلى هناك، فإننا سنصل إلى هدفنا سوياً.

من خلال النظر من منظور علم الأعصاب، فإن منهج الحب ستورج هو أمر منطقي ولذلك فمن الأفضل التعبير عنه بالأرقام والحقائق والشخصيات، والرسوم البيانية، والمخططات،

وغيرها من البيانات التحليلية والمعلومات. يجب أن تتسم تصرفاتنا عند إظهار هذا النوع من الحب بالهدوء، والموثوقية، وكثرة الاطلاع. فإننا عندما نمارس هذا المبدأ بشكل صحيح، يمكننا أن نُثير مستويات مادة السيروتونين وحمض جابا في الدماغ عند أولئك الأشخاص الذين نقودهم، وكلاهما له تأثير مهدئ على الإنسان. وفي حالات الإجهاد الشديد، يريد الرجال الهادئين أن يسيطروا على الأمور، في هذا الوقت ينبغي على القادة أن يشركوا دماغهم المنطقي حتى يتمكنوا من التزام الهدوء والسكينة. وسوف تتبع الفرق بسهولة أكبر القادة الذين يتصرفون بعقلانية والذين أظهروا فهمًا دقيقًا للوضع. كما أنهم قد فكروا في القيام بالعديد من «التغييرات في المواقع» المستقبلية، وسوف يتخذون قرارات حكيمة صائبة.

يعتبر القائد السلطوي قائد حكيم وعقلاني. تثق الفرق في هؤلاء القادة وسوف يتبعون التعليمات ويتغلبون على الخوف من أجل تحقيق «هدف القائد». وسوف يظلون هادئين وواثقين لأن الخلايا العصبية المرآتية الخاصة بهم ستساعدهم على محاكاة موقف، وسلوك، وأفعال قائدهم.

غياب التدرج الوظيفي

يتولى قيادة فريق البحرية الأمريكية قائد البحرية ويكون على (رتبة 5-0) ويتألف هذا الفريق من ثمانية فصائل تشغيلية تضم كل فصيلة 16 عامل تشغيل. وعادة ما تعمل الفصائل كفرق مكونة من ثمانية أشخاص، أو فرق إطلاق النار التي تتكون من أربعة أشخاص، أو فرق قناصة/ استطلاعية مكونة من شخصين. يقوم العمال بإبلاغ ما يصل من تعليمات إلى ضابط رفيع المستوى أو أي ضابط، ولكن بغض النظر عن رتبة هذا الشخص، فلا يوجد «تدرج». لا أحد يحاول تجاوز مسؤولية أي شخص آخر، وكل شخص مخول للتصرف في إطار سلطته. ويعمل العمال مشغلو الأفرقة جنبًا إلى جنب لإنجاز أهداف المهمة، والتي يتم الإبلاغ عنها بوضوح بوصفها «هدف القائد». سيكون من الأفضل أن تتخلص معظم

المنظمات المدنية من تدرجها الوظيفي. إنهم يحفزون الموظفين على الصعود إلى المدير، ثم القائد، ثم نائب الرئيس.

فإن الألقاب تُثير الأنا عند الأشخاص، والجميع يريد الحصول على رتبة أعلى بالإضافة إلى المزيد من الأجور. ولسوء الحظ، فإن الهيكل الهرمي المتمثل «من أسفل إلى أعلى» أو «من أعلى إلى أسفل» عادة ما لا يكون فعالاً جداً في بيئات اليوم سريعة التطور.

يشير المدربون التنفيذيون في شركة كاستو ماتريكس CUSTOMatrix، وهي شركة استشارية ناجحة في مجال القيادة في مدينة سان دييغو، بولاية كاليفورنيا، إلى أن إحدى المشكلات الأكثر شيوعاً التي تواجه عملائها هي عدم القدرة على التحلي بالمرونة. سيقوم المنافسون بتدميرهم تماماً لأن نظامهم الأساسي يمنع اتخاذ القرارات السريعة والعمل. إذا طُلب من الموظف الحصول على إذن من «رئيس» الذي يحتاج أيضاً الحصول على إذن من «رئيس» آخر، وكلاهما مشغول أو في سفر أو بطيء في العمل، فإن عملية اتخاذ القرارات تستغرق وقتاً طويلاً وتهدر فرصاً أو تزيد من تعرض الشركة للمخاطر.

وقال الدكتور بول زاك: «تتوقع فرق الأداء العالي تحركات بعضها البعض وتستجيب بفعالية دون الحاجة إلى توضيح ما تقوم به. وتدمج هذه الفرق المعلومات الجديدة بمهارة من أجل تحقيق هدف معروف. كما أن الفرق عالية الأداء هي أيضاً فرق إبداعية وتعمل على إيجاد الحلول الجديدة. ولكي تتحقق هذه الغاية، يجب على أعضاء الفريق أن يثقوا في بعضهم البعض.»

تعتبر الفرق المكونة من عدد قليل من الأشخاص هي الأفضل، وهذا هو السبب في أن فرق قوات البحرية تعمل عادة في فرق تتألف من ثمانية أفراد. وتبين الدراسات أن الأداء الفردي ينخفض عندما يزداد عدد أفراد الفرق إلى أكثر من 6 إلى 12 شخصاً، وهذا يعتمد على الأهداف وبيئة العمل³.

هدف القائد

تعلم الملازم السابق في البحرية الأمريكية جيسون بوهر، الذي يشغل الآن منصب الرئيس التنفيذي لشركة نورثويست هاربور سوليوشنز الاستشارية Northwest Harbor Solutions، الكثير عن قيادة الفريق الموثوق به خلال السنوات الـ 23 التي عمل فيها في الفرق. انضم إلى البحرية كباحر متطوع في سن 19 من عمره. وبعد أن تحمل عام من التدريب العسكري الأصعب في العالم، قضى حياته المهنية يخاطر بحياته من أجل إكمال المهام الخطيرة في بلدان العالم الثالث بصفته جزء من فريق النخبة من المحاربين.

وعلى غرار جميع القوات البحرية، غالبًا ما يستخدم الضابط جيسون طريقة «الإحاطة العكسية»، وهي عبارة عن إحاطة مفصلة وخطة المهمة التي تبدأ بتحديد الهدف ثم تعمل عكسيًا أي انطلاقًا من النهاية حتى الوصول إلى البداية. قد تتضمن هذه الخطة نشر القوات من طائرة، أو زودياك، أو غواصة هجومية. تضمن الخطة أن يعرف كل شخص في الفريق أين تبدأ حدود مسؤوليته وأين تنتهي.

وقال جيسون: «من الأهمية بمكان أن يحدد قائد المهمة «هدف القائد» وأن يبلغ ذلك بوضوح إلى كل فرد في الفريق.

ويجب أن يكون هدف القائد مفهومًا بشكل عام حتى يمكن تنفيذه بشكل فعال».

إذا لم تكن قد اكتشفت هذا الهدف حتى الآن، عندما يُفسر في عالم الشركات، فإن «هدف القائد» يشبه رؤية المدير التنفيذي المتحمس، أو هدف الإدارة أو المشروع، أو الهدف الفصلي. يتطلب تقديم هذه الطريقة بشكل صحيح فهم منهج الحب ستورج.

وكما يوضح جيسون، «تفوق فرق القوات البحرية في بيئات عمل بالغة التعقيد وشديدة الخطورة لأننا نضمن وجود فهم مشترك في «هدف القائد» المحدد، وبعد ذلك، نعمل على

تمكين اتخاذ القرارات المناسبة على أدنى مستوى ممكن. كما يمكن لقادة الشركات أن تحفز سرعة حركة العمل والأداء في شركاتهم من خلال موازنة أفرادهم وفرقهم مع المهمة الخاصة بهم بصورة أفضل».

قد يبدو أن جيسون وغيرهم ممن يعملون في وحدات متماسكة، مثل فرق القوات البحرية، لديهم منظور متميز لا يمكن أن يقبله المدبرون التنفيذيون للشركات أو غيرهم ممن يشغلون مناصب قيادية تجارية. ففي بعض الجوانب، قد يكون هذا صحيحًا، ولكن يمكن العثور على أسس مشتركة فيما بينهم من خلال اعتماد واستخدام منهج الحب ستورج.

فإن القادة مثل قادة القوات البحرية يحتاجون إلى طريقة التوجيه بشكل مهذب، بدلاً من طريقة طلب الشيء. وهم بحاجة إلى أن يفعلوا ذلك بعبارات واضحة لا لبس فيها. وعليهم أن يحددوا الغاية، «هدف القائد»، وأن يبلغوا عن وجود مكافآت عند تحقيق النجاح وعقوبات في حالة الفشل. بعد ذلك، فإن القادة بحاجة إلى تمكين وإقالة الأفراد. ولا يعتبر أسلوب الإدارة الدقيقة خيارًا جيدًا. فإنهم بحاجة إلى الثقة في الأفراد، والمراقبة المعتدلة، والتوجيه عند الحاجة بشكل هادئ، وفي بعض الأحيان، لفت الانتباه عند تجاوز الحدود. يجب أن يقدموا لهم نماذج جيدة، وأن يكونوا منصفين ومتوافقين مع كل فرد في الفريق، وأن يفعلوا ذلك انطلاقًا من الحب الحقيقي لكل فرد في الفريق. قد يبدو كل هذا بعيد المنال، ولكن يمكن تحقيقه إذا كان قلبك هادئًا ومغلقًا. وعلى العكس من ذلك، فإذا كان قلبك مفتوحًا ومليئًا بالتعاطف تجاه أولئك الأشخاص الذين تقودهم، وإذا كنت تعرف كل شخص في فريقك حقًا وتهتم به، إذن فإن منهج الحب ستورج ليس ممكنًا فحسب، بل هو أمر لا مفر منه.

الضابط المسؤول عن كل شيء

قاد جد إريك كازازا، يوجين ب. ويلكينسون وهو رتبة فريق بحري، إحدى الغواصات التي حفزت فرق القوات البحرية إلى العمل. في الواقع، كان أول قائد يقود الغواصة النووية

الأولى في البحرية، يو إس إس نوتيلوس (USS Nautilus (SSN-571 وعمل عن كثب مع الفريق البحري هيمان جي. ريكوفر لاستكشاف الغواصة النووية البحرية.

يؤيد الضابط إريك أن التواصل بشكل صحيح وواضح مع هدف مؤسستك ورؤيتها هو أمر بالغ الأهمية لتحقيق قيادة ممتازة.

وقال إريك: «أن القائد العظيم يساعد فريقه على تصور أين يمكن أن يكون من خلال إعداد صورة بالغة التفصيل عن المستقبل. «وعن طريق مساهمات زملائي في الفريق، أقوم بذلك لشركتنا بأكملها ومن ثم أجعلهم يطبقون ذلك على شيء مماثل في كل مجال من مجالات العمل».

يعتبر إريك الرئيس التنفيذي لشركة FMT، وهي شركة استشارات تكنولوجيا المعلومات في مدينة سان دييغو، بولاية كاليفورنيا، ويعمل بها ما يقرب من 80 موظفًا. وهو عضو أيضًا في مجلس إدارة قرية سانت فنسان دي بول Saint Vincent de Paul Village، التي توفر المأوى والرعاية للمشردين. بدأ إريك حياته المهنية مع شركة أندرسن (Andersen) للاستشارات وأصبح فيما بعد مستشارًا كبيرًا لشركة ديلويت للاستشارات (Deloitte Consulting).

وقال إريك: إنه في سن الثالثة والعشرين من عمره «كنت أدير فرقًا تضم 150 شخصًا أو أكثر». وكان العديد منهم أكبر مني سنًا، وهو ما كان يمثل لي تحديًا كبيرًا في القيادة».

انضم إريك في وقت لاحق إلى شركة أم ن هيلث كير سيرفيس AMN Healthcare Services, Inc، وهي شركة توظيف في مجال الرعاية الصحية ورأس مالها يقدر بقيمة 400 مليون دولار في مدينة ديل مار بولاية كاليفورنيا. ازدهرت شركة AMN تحت إشراف الرئيس التنفيذي سوزان سالكا، على مدى السنوات الـ 11 المقبلة، ليصبح رأس مالها بقيمة 1.3 مليار دولار. خلال ذلك الوقت، أصبحت سوزان واحدة من أكثر المرشدين الذين لم ينسأهم إريك.

قال إريك: «إن سوزان شخصية جذابة وذكية وحازمة». «تتسم بأنها مستمعة جيدة وتعرف كيف تنقل رؤيتها بشكل جيد جداً للفريق، وبعد ذلك لا تتدخل في طريقة عمل الفريق. إنها شخصية سلطوية ولكنها أيضاً علقت أملاً كثيرة على فريقها. إنها تجعلك تشعر بأنك شخص ذو أهمية، وتريد أن تعرف عنك بشكل شخصي، وما هي تطلعاتك، وكل شيء عن عائلتك».

ومن الواضح أن سوزان سالكا تستخدم نهجاً قيادياً سلطوياً بدلاً من الأسلوب الاستبدادي لتوضيح هدف الشركة وغرضها، ومن ثم تسمح لفريقها بتولي المسؤولية. يفهم القادة مثل سوزان وإريك أنه غالباً ما يتطلب الأمر مزيداً من الشجاعة للتمكين أكثر مما يحتاجه عند اتباع منهج الإدارة الدقيقة. إنهم نماذج ممتازة في اتباع منهج الحب ستورج، حيث أنهم يهتمون حقاً بأولئك الأشخاص الذين يقودونهم، ويمكنونهم من النجاح، ومن ثم تنحي نفسها جانباً وتثق بهم. فإن أفضل القادة يعرفون كيفية وضع الحدود المناسبة وأسس المحبة فيما بينهم ويخبرونهم بطريقة مهذبة بدلاً من سؤالهم.

قال إريك: «أنا بحاجة إلى إظهار الكثير من الصبر لمساعدة فريقي على التعلم والنمو». «وأنا أيضاً بحاجة إلى أن أكون شخصاً متواضعاً وأن أكون نموذجاً جيدة لهم. وأعتقد أن لقب الرئيس التنفيذي يعني حقاً أنه الرئيس المسؤول عن كل شيء وإنني بحاجة إلى أن أكون على استعداد أن أشمر عن سواعدي وأغسل الأطباق أو أيًا كان الأمر الذي يتطلب إنجاز المهمة».

سلطة القيادة

كان والد تشارلز ميشيل ضابط مدفعية في الجيش خلال فترة الحرب الباردة. ومثل معظم أبناء الرجال العسكريين، انتقل الضابط تشاك كثيراً من قاعدة عسكرية إلى أخرى لذلك كان من الصعب عليه تكوين علاقات طويلة الأجل. أراد في البداية أن يجذب حذو والده ويستكمل حياته المهنية في الجيش. ومن أجل تحقيق تلك الغاية، انضم إلى برنامج تدريب صغار ضباط

الاحتياط في الجيش أثناء دراسته في المدرسة الثانوية. وخلال مناسبة في «ليلة عمل» داخل مدرسته، وضعت عشرات الشركات والمجندون العسكريون طاولات في صالة الألعاب الرياضية. فأراد الضابط تشاك لفت الأنظار إليه فقام بنقل معظم الطاولات إلى مكان آخر وقضى بعض الوقت على الطاولة الخاصة لضباط الجيش والبحرية وبعد ذلك بالصدفة بدأ يتحدث مع ضابط صف من ضباط خفر السواحل.

وقال الضابط تشاك: «سألته عما إذا كان جهاز خفر السواحل جزءاً من منظومة الجيش أم لا». «فأنا أعترف أنني لم أكن أعرف حتى إذا كان جزء منها أم لا. قال ضابط الصف «بالطبع هي كذلك» وسألته إذا كان لديهم ضباط، ثم أخبرني عن أكاديمية خفر السواحل، التي تشبه إلى حد كبير أكاديمية ويست بوينت».

اختار الضابط تشاك أن يلتحق بجهاز خفر السواحل واستعد للسفر. وبعد سنوات قليلة، في سن 22 من عمره، تخرج وكان من أوائل الطلبة على دفعته. تعلم على متن أول سفينه يعمل عليها درساً قيماً عن القيادة والسلطة.

وقال الضابط تشاك: «كانت سفيتي الأولى زورقاً لخفر السواحل وكانت خارج مدينة سانت بيترسبرغ بولاية فلوريدا. انضم لي ضابطان من دفعتي الدراسية لعام 1985 برتبة ملازم بحري على متن السفينة. كان لدينا طاقم يتكون من 75 فرد، وكانت مهمتنا الرئيسية تنطوي على حظر ترويج المخدرات في منطقة البحر الكاريبي. عندما التقيت الكابتن جيك جاكوبي، كان أشعث ذو لحية رمادية ويتسم بتصرفاته المزعجة، واعتقدت انه يشبه مزيج من شخصيات ارنست همنغواي والقرصان إدوارد تيتش (الذي لقب نفسه باللحية السوداء)» فيما بعد.

ويقوم القائد جاكوبي حالياً بتسليم المفاتيح إلى الضابط تشاك للمرة الأولى بصفته الضابط المسؤول على سطح السفينة (أو أود) (OOD) على منصة القيادة. وقد تلقوا أوامر

باعتلاء متن سفينة مشتبه فيها والتفتيش عن المخدرات. وبشيء من التوتر، أصدر الضابط تشاك أوامره بأن يناوره بالسفينة بحذر وصولاً إلى الموقع ويشن عمليات القوارب الصغيرة. وقد أصبحت أمواج البحر عاتية يبلغ ارتفاعها ستة أقدام وكانت تصطدم بحبل توثيق القارب الصغير بشدة. ومن فوق منصة القيادة، لمح الضابط تشاك القارب الصغير تحته بعشرة أمتار يصطدم ويرتد فوق الأمواج المتلاطمة بينما كان طاقم حملة الضبط يكافح من أجل أن يصعدوا على متن القارب.

وقال الضابط تشاك: «فكر القائد جاكوبي قليلاً، والنفت نحوي وأوصى بإسقاط كابل المرساة لإيقاف حدوث الكثير من الاهتزازات للقارب الصغير ذهاباً وإياباً.» «لقد اتصلت بطاقم السفينة وأخبرتهم أن القبطان قد أمرهم بإسقاط كابل المرساة. لقد امتثلوا للأمر واستقر القارب بالقدر الكافي حيث أتاحوا للطاقم بالصعود على متن القارب حتى نتمكن من إكمال المهمة.»

وفي وقت لاحق، أخذني القائد جاكوبي جانباً، وسألني سؤالاً واحداً: «من هو المسؤول عن هذا السفينة؟ قلت أنه هو الشخص المسؤول. رد علياً قائلاً: «لا أنا لست المسؤول. لقد توليت السلطة الكاملة عندما أصبحت الضابط المسؤول عن سطح السفينة. أنت لم تجرب الطاقم بأنني من يُعطي الأمر. أنت القائد الذي يصدر الأوامر، هل هذا مفهوم؟»

أوماً الضابط تشاك برأسه وتدارك الموقف بشدة. لقد تعلم درساً قيماً في ذلك اليوم لم ينسأه أبداً يجب على القادة تفويض السلطة للآخرين، وعندما يفعلون ذلك، يجب أن تكون لديهم ثقة كاملة بهم. ويجب عليهم أن يتنحوا جانباً وأن يسمحوا لأولئك المخول لهم السلطة باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر. ويمكن للقادة وينبغي عليهم أن يصبحوا مرشدين لأفراد الفريق، وعلى هذا النحو يمكنهم ويجب عليهم أن يقدموا لهم المشورة، مثل «إسقاط كابل المرساة»، ولكن أيضاً عليهم عدم إعطاء أوامر إلى طاقم السفينة الخاص بهم.

والأهم من ذلك، أن الضابط تشاك تعلم أنه عندما تُمنح السلطة، يجب على القائد تولي القيادة بشكل كامل وبكل ثقة.

وقال الضابط تشاك: كل هذا أشبه بعملية ركوب الخيل. بمجرد أن تكون فوق ظهر الخيل، فإنك تكون الشخص المسؤول عن القيادة. فإن الحصان لن يتبع قيادتك إذا شعر بأنك لست الشخص المسيطر على عملية القيادة».

تعلم الضابط تشاك أيضاً درساً قيماً في التواضع. وتذكر بأنه على الرغم من أنه تخرج من أوائل الطلاب على دفعته وكان لديه درجة عالية من المعرفة النظرية، إلا أنه لا يزال ضابطاً مبتدئاً. فإن قراءة كتاب تختلف كثيراً عن العمل في أعالي البحار في المواقف الصعبة التي قد يصاب فيها الناس أو حتى يتعرضون للقتل. تعلم الضابط تشاك أن «كبار السن من رجال البحرية» كان لديهم الكثير من الخبرة في العالم الحقيقي لتقديمها والتي قد تكون بالغة القيمة.

وعندما رُقي الضابط تشاك إلى رتبة أعلى، تذكر كلمات وأعمال قائده في ذلك اليوم. وأشار إلى الطريقة الصحيحة لتفويض السلطة، والتنحي بعيداً، والثقة بهم، وتقديم المشورة. وامتنع الضابط تشاك عن السماح لإحساسه بالخوف من فقدان السيطرة بأن يتسبب له في إدارة ضباطه الصغار بمنهج الإدارة الدقيقة.

واصل القائد جاكوبي توجيه الضابط تشاك وعلمه مجموعة من الدروس القيمة الأخرى التي ساعدته طوال حياته المهنية. تغاضى الضابط تشاك عن كبريائه وأصبح متواضعاً بما فيه الكفاية ليكون قابلاً للتعليم، وأخذ توجيهات القائد جاكوبي بعين الاعتبار. ساعده استعداده وموقفه على الارتقاء في الرتب وتولي مسؤولية منصبه الحالي بصفته نائب القائد - وهو الضابط الثاني في ضباط خفر السواحل.

دون الضابط تشاك وجهات نظره حول القيادة وقدمها بإيجاز في عرض قوي يستخدمه كمرجع للمساعدة في توجيه ضباطه والأفراد المجندين خلال حياتهم المهنية. ويرى أن تطوير

عملية القيادة تتكون من أربعة عناصر منفصلة ولكنها متكاملة، يحتوي كل عنصر منها على ثلاثة مكونات رئيسية. إن المراحل الأربع هي القيادة بين الأقران، والعمليات الميدانية، القيادة أو عمليات المقر، والقيادة العليا التي قد تتطلب تفاعلاً سياسياً. وفي إطار مرحلة القيادة بين الأقران، يصف الضابط تشاك العوامل الثلاثة على أنها عادلة وفوق مستوى الشبهات، وأنها حاسمة، وتساعد على الاحتفاظ بالهدوء تحت الضغط.

أما بالنسبة للمراحل الأكثر تقدماً، فإن العوامل الثلاثة الخاصة بالضابط تشاك هي؛ أن تجيد عملك، تفوض العمل إلى الآخرين دون خوف، المحافظة على وجهة نظر «المنظور بأكمله». لا يرى الضابط تشاك القيادة على أنها إما أسلوب القيادة الموجهة نحو المهام أو الموجهة نحو العلاقات، بل يعتقد أنها تتمثل في أن يكون القائد أكثر موقفية، استناداً على الأشخاص الذين يقودهم والوضع الذي يتعامل معه. كما أنه يشعر أنه من الضروري أن تفهم كل شخص في فريقك وتعرف ما يحفزه ويلهمه لأداء مهامه على الوجه الأمثل. فهو لا يرى السلطة بمثابة رخصة للتخويف أو الإكراه، بل هي مسؤولية عن التعليم والإلهام وقد تكون حقاً نموذجاً يُحتذى به.

وقال الضابط تشاك: «القيادة لم تكن أبداً أكثر أهمية مما هي عليه الآن. «يتطلب تحفيز وتوجيه الأشخاص اليوم أعلى مستوى من المهارة والتفاني والشجاعة.»

السلطة، والمسؤولية، والمساءلة

نشأ مايك بيترز وترعرع في مزرعة برتقال في فلوريدا. كما كانت عائلته ترفع الماشية ولذلك بدأ مايك قيادة الجرار عندما كان في العاشرة من عمره. وعندما بلغ مايك سن الخامسة عشرة، أُتيحت له الفرصة الأولى للقيادة عندما أعطاه والده مسؤولية طاقم رش شجرة برتقال وهو الذي يتكون من ثلاثة أشخاص.

وقال مايك إن كل فرد في الفريق كان أكبر من عمري مرتين، لذا تعلمت في وقت مبكر كيف أكون مسؤولاً وأيضاً أن أحترم الآخرين الذين لديهم خبرة أكثر مني.»

عمل والده ضابطاً في الحرس الوطني التابع للجيش وأعرب مراراً عن امتنانه لأنه وُلد في بلد حر. فقد شجع مايك وأشقائه الخمسة على الخدمة في الجيش، وجميعهم فعلوا ذلك. وانضم أحد أشقائه إلى القوات البحرية، والتحق ثلاثة أشقاء آخرون إلى القوات الجوية، أما شقيقته اختارت الالتحاق بالجيش. وحصلت في نهاية المطاف على رتبة لواء بنجمتين.

واختار مايك القوات البحرية وتلقى أمر تعيينه في الأكاديمية البحرية للولايات المتحدة في مدينة أنابوليس، بولاية ميريلاند. وعندما تخرج، عينه الفريق أول بحري ريكوفر على متن الغواصة النووية التابعة للبحرية. أكمل مايك تدريبه وأدى مهمته على متن غواصة يو إس إس جورج بانكروفت (USS George Bancroft (SSBN-643) (SSBN 643)، وهي غواصة الصواريخ الباليستية «بومير» تابعة للأسطول النووي. وتولى قيادة قسمين هندسيين في البداية ثم تولى فيما بعد مسؤولية قسم الاتصالات. ولأنه كان ملازم ثاني بحري مبتدئ، أراد مايك أن يثبت جدارته بنفسه ويؤهلها كي يعمل قائد غواصة وبذلك يتمكن من الحصول على شارة الدبوس الذهبي «دولفين». وسرعان ما غير العمل في حدود ضيقة في «أنبوب (الغواصة) يبلغ طوله 425 قدم» وجهة نظره بأكملها بخصوص العمل الجماعي.

وقال مايك «إن العمل الجماعي على غواصة أمرًا مهمًا جدًا. «فإن كل شخص لديه نطاق محدد بشكل واضح من المسؤولية والمساءلة والسلطة، ولكن علينا أن نعمل كفريق فعال ومتماسك. وإذا فشلنا في تحقيق ذلك، فإننا نُعرض كل فرد على متن الغواصة للخطر كبير».

وأثناء خدمته على متن الغواصة بانكروفت، تعلم مايك أيضا أن كونه شخصًا سلطويًا يختلف اختلافًا كبيرًا عن كونه شخصًا استبداديًا. وكان العديد من الرجال العسكريين في فرقته، وخاصة «ضباط الصف القدامى من ذوي الخبرة»، لديهم قدرًا كبيرًا من الخبرة والمعرفة أكثر بكثير من مايك. كان يعلم جيدًا أن إجبار فريقه على تقبل نظامه من خلال كونه شخصًا استبداديًا مسيطرًا لن يجدي نفعًا. قد يفعلون ما يأمرهم به ولكن على مضض. كما أن اعتماد نهج

استبدادي قد يخلق أيضًا بيئة من عدم الثقة وعدم الترابط ويمكن أن يبدد روح العمل الجماعي الذي يعد أمرًا مهمًا لنجاة جميع الغواصين.

اكتسب مايك احترام فريقه عن طريق معاملتهم جميعًا على قدم المساواة. وعندما مُنح سلطة تولي منصب «قائد» هذا الفريق، فقد لاحظ أن الضباط الآخرين الذين عاملوا أفراد فريقهم باحترام وثقة، ومكّنوهم من القيام بعملهم، كانوا أكثر الفرق نجاحًا.

كما قال مايك: وبصفتي ضابط القسم، كان بإمكانني أن أعطي فريقتي الأوامر. «وأتبع بعض الضباط الصغار هذا النهج، ولكنه نادرًا ما كان يحقق أي نجاح. وكان الضباط الذين ألهموا الآخرين حتى يتولوا المسؤولية الكاملة ويخضعوا للمساءلة هم الضباط الأكثر نجاحًا. ومن وجهة نظري أن هذا هو كل شيء عن السلطة. عليك أن تقود فريقك بالقدوة وتكسب احترامهم بدلًا من إجبارهم على اتباعك.

كان مايك يعمل لمدة 20 ساعة يوميًا حتى دعاه قائده للمجيء إلى غرفته.

أخبرني قائدي عن أدائي وقال أنني أقوم بعمل رائع ولكنني بهذه الطريقة أقتل نفسي. وأخبرني أنه من المهم أن أستمتع بالعمل الذي أقوم به وأن لا أفكر كثيرًا في العمل التالي وأكد لي أنه لم يكن هدف الحصول على رتبة أو لقب هو المهم، بل كان تحقيق أقصى استفادة من كل وظيفة وأن أكون القائد الذي يجعل الجميع من حوله في حالة أفضل.

لقد أذهلني عندما قال لي هذا لكنه استطاع أن يجعلني أعيد النظر في آرائتي بشأن ما هو مهم. لقد فكرت في كلمات قائدي مرارًا وتكرارًا طوال حياتي المهنية. في الواقع، غالبًا ما أقول لأفراد الفريق أن لا يسعوا وراء الحصول على الألقاب، ولكن يجعلوا وظيفتهم الحالية أفضل عمل لديهم على الإطلاق، وبذلك سوف يتحقق النجاح.

بعد أن قضى خمس سنوات في القوات البحرية، قرر مايك وزوجته نانسي أن ترك العمل في الجيش سيكون الأفضل لعائلتهم. استمر مايك في خدمة بلاده من خلال الانضمام إلى قوات

الاحتياط البحرية وكذلك العمل موظفًا في شركة نيوب ورت نيوز لبناء السفن. وبعد سنوات عديدة، أصبح الرئيس والمدير التنفيذي في شركة هنتنجتون إنجالز للصناعات - وهي شركة فورتشن 500 العامة وأكبر شركة لبناء السفن العسكرية في العالم حيث تبلغ قيمة الإيرادات الخاصة بها 7 مليارات دولارًا وقوامها 37,000 موظفًا.

وقال مايك: «ساعدتني هذه المناقشة مع القائد الخاص بي على فهم أنني بحاجة إلى تحديد ما كنت متحمسًا له، وأن هناك العديد من الطرق التي يمكنني من خلالها تحقيق غايتي وهدفي في الحياة.» يمكن أن يؤثر أي شخص يعمل في شركة هنتنجتون إنجالز على مئات الآلاف من البشر في جميع أنحاء العالم، حيث أننا نبني السفن الرئيسية الخاصة بالقوات البحرية، وحاملات الطائرات، والغواصات، والمدمرات، والسفن الحربية البرمائية. كما أننا مشاركون في مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية وحتى العمل لصالح الجيش في الولايات المتحدة، مكتب بريد الولايات المتحدة، وكذلك النظام القضائي في بلادنا. واليوم، تعد شركة هنتنجتون إنجالز للصناعات أكبر صاحب عمل صناعي في ولاية فرجينيا وفي ولاية ميسيسيبي أيضًا.

«وبفضل أسلوب القيادة الذي أظهره له قائده على الغواصة بانكروفت، تعلم مايك كيف يكون معلمًا موثوقًا بدلاً من أن يكون قائدًا استبداديًا متسلطًا. والآن، عندما يلتقي مع الموظفين في فريقه، يسألهم إلى أي مدى يتماشى العمل في شركة هنتنجتون إنجالز مع أهداف حياتهم.

قال مايك: «عندما يأتي شخص ما إلى مكنتي للحديث عن مساره الوظيفي» فإنني أسألهم أين هم الآن في عملهم وأين يريدون أن يكونوا. فعلى سبيل المثال، إذا كان طموحهم هو أن يكونوا مديرين، أوجه لهم السؤال مدير ماذا؟'. وأحاول أن أقدم لهم النصيحة قائلاً أن اللقب لا يعني شيئاً يُذكر إذا لم تلهمك وظيفتك، فإنها لن تحفزك أبدًا إذا كانت تقودك بعيدًا عن تطلعاتك الحقيقية. فإن اكتساب السلطة لا يحقق لك السعادة بشكل تلقائي.

ينصح مايك فريقه أنه إذا لم يكونوا راضيين ومتحمسين في عملهم الحالي، فإنهم لن يكونوا متحفزين للقيام بعملهم بشكل أفضل. وإذا لم يبذلوا قصارى جهدهم،

سيكون لديهم صعوبة في إقناع أي شخص في السلطة لترقيتهم إلى منصب مدير أو أي وظيفة أخرى يرغبون فيها. ويعتقد مايك أيضًا أنه من الضروري على أولئك القادة الذين في السلطة تهيئة بيئة عمل مناسبة يسهل فيها إعداد الأفراد لتحقيق النجاح وتقديرهم، والاعتراف بهم، وتمكينهم من السلطة.

وقال مايك: «يمكن للقادة إما أن يمهّدوا الطريق للفرق الخاصة بهم إما إلى النجاح أو للفشل. «إن من أفضل الطرق لتحقيق النجاح هي إعداد قادة بدلاً من مديرين؛ وكما يُعلم القادة الناس أن منصب السلطة هو امتياز يُكتسب يمكن تحقيقه من خلال إظهار قدراتك وما تستطيع أن تفعله للعمل لمن هم في مناصب السلطة».

كما ينصح مايك القادة الطموحين بالامتناع عن اعتماد موقف «الشخص الانفرادي» بدلاً من أن يكون جزءاً من فريق العمل. وقد يميل الأفراد ذوي الطموح الشديد إلى «القيام بالأشياء بمفردهم» حتى يتمكنوا من كسب كل الفضل في تحقيق نتيجة ناجحة. والأسوأ من ذلك، أنهم قد يحاولون الحصول على بريق الشهرة عن طريق سرقة هذا الفضل من الآخرين. وقد يؤدي استخدام هذا الأسلوب في بعض الأحيان إلى الحصول على جوائز قصيرة الأجل، ولكنها قلما تضمن الاعتراف بها أو نجاحها على المدى الطويل. وعلاوة على ذلك، قد تؤدي هذه السلوكيات إلى انعدام الثقة والعزلة من جانب زملائه في الفريق، مما قد يؤدي إلى وقوع ضرر لا يمكن تداركه في حياتك المهنية.

وقال مايك: «وإننا كقادة بحاجة إلى إيجاد ثقافة وبيئة قائمة على الشمول حيث يمكن للجميع من خلالها بذل قصارى جهدهم وحيث يساهم بثقة الأشخاص أقل تمكيناً». تعلمت بصفتي ضابطاً صغيراً على متن الغواصات في وقت مبكر أن هذه الجوانب؛ السلطة، والمسؤولية، والمساءلة يرتبطوا ارتباطاً وثيقاً. وهناك ثلاث جوانب لنفس المثلث. ولكي تنجح بصفتك قائد للفريق، يجب أن تكون نموذجاً رائعاً في الجوانب الثلاثة».

استعراض النقاط العشرة للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب ستورج.

- 1 - السر السادس للخلايا العصبية هو: المبدأ الأساسي لتولي السلطة. وإن أساتذة القيادة بأسلوب الحب القاسي فمتسلطون تسلط الإرشاد والتعليم، لا تسلط الإملاء والقهر.
- 2 - هذا المبدأ يستند إلى كلمة ستورج اليونانية، وغالبًا ما تظهر في العلاقة السلطوية بين الآباء والأطفال.
- 3 - يعتبر نوع الحب ستورج أقرب ما يكون إلى نوع «الحب القاسي» الذي يعتبر من الأنواع الصعبة ولكنه ضروري لمساعدة الآخرين على التعلم والنمو.
- 4 - لا ينبغي علينا أثناء ممارسة هذا النوع من الحب أن نفعل للآخرين ما يمكنهم القيام به لأنفسهم.
- 5 - يعتبر هذا المبدأ من الأنواع المنطقية ويتوافق في الغالب مع القشرة المخية المنطقية لدينا، والتي تستجيب بشكل أفضل للكلمات المكتوبة والحقائق والأرقام والبيانات.
- 6 - يجب أن تسعى جاهدًا كي تكون قائدًا موثوقًا به بدلاً من أن تكون قائدًا «ديكتاتورًا» استبداديًا.
- 7 - يحظى القادة الموثوق بهم بالثقة والدعم من الفرق من خلال اكتسابها بدلاً من المطالبة بها.
- 8 - فإن القادة الذين يمارسون هذا المبدأ والشكل اليوناني المرتبط بالحب لديهم الشجاعة للتفويض، والتمكين، والاستغناء، وتقديم المشورة بدلاً من اتباع منهج الإدارة الدقيقة.
- 9 - يقدم الساحر في قصة ساحر أوز العجيب تمثيلًا مجازيًا رائعًا كما يعرض تجسيدًا لهذا المبدأ.
- 10 - ويمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن شخصًا سلطويًا موثوقًا به.

هناك ثلاث خطوات للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب ستورج.

1 - السياسة العامة: يجب أن يُطلب من القادة التعاون مع أعضاء الفريق لإعداد ثلاثة أهداف رئيسية فقط لكل ثلاثة أشهر تكون واقعية وقابلة للتنفيذ وتؤدي إلى تحقيق غاية الشركة وهدفها بشكل عام. وينبغي بعد ذلك منح الأعضاء السلطة والاستقلال الذاتي لتنفيذ هذه الأهداف.

2 - الإجراءات: وينبغي على القادة عقد اجتماعاً أسبوعياً مع أعضاء الفريق لمراجعة التقدم المحرز نحو كل هدف لضمان أن التحديات ليست سهلة أو صعبة للغاية، ومراجعة التوقعات عن هذا الأسبوع، وتقديم الثناء عند تحقيق أي تقدم. (يوجد في فصل اتخاذ القرار في الخلايا العصبية أمثلة. على ذلك) ويتعين على القادة التأكد من أنهم لا يتبعون منهج الإدارة الدقيقة، بل يجب عليهم مراجعة مقاييس الأداء والتقدم الذي يحرزه أعضاؤهم نحو تحقيق الأهداف.

3 - التمرين: وينبغي تدريب القادة على يد خبراء من داخل المؤسسة أو الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب، لكي يكونوا قادة موثوق بهم بثقة، وأن يقوموا بتفويض السلطة للآخرين بصورة مناسبة وفعالة، وأن يستمعوا إلى أفراد الفريق ويتواصلوا معهم بوضوح. قم بزيارة هذا الموقع www.neuronleaders.com لاستخدام هذا التطبيق Neuron Personality Profiler من أجل المساعدة في تعديل أساليب التواصل باستخدام الرسائل المستندة إلى علم الأعصاب.

أحد تمارين القيادة باستخدام منهج حب ستورج

وللقيام بهذا التمرين، يرجى الإجابة على الأسئلة التالية. من الأفضل كتابة إجاباتك على ورقة.

- هل لدي الشجاعة لتمكين الأفراد والاستغناء عنهم، أو هل أتبع في إدارتي باستمرار منهج الإدارة الدقيقة؟

- هل أخشى من القيادة لأنني أشك في خبرتي أو مهاراتي أو قدراتي أو سلطتي؟
- هل أنا شخص شديد الثقة في نفسي وربما أكون مغرورًا نوعًا ما، أم أنا متواضع بما فيه الكفاية للاستماع إلى فريقتي؟
- هل أنا نموذج لقائد سلطوي موثوق به مثل جون ف. كينيدي أم أنا شخصًا ديكتاتورياً استبدادياً مثل أدولف هتلر؟
- وهل عندما تُمنح السلطة من الآخرين، تتقدم وتقود أم إنك تخضع لسلطتهم؟
- وهل عندما أكون شخصًا سلطويًا موثوقًا به، هل سأذكر أن أكون هادئًا واثقًا في نفسي وأفكر بأسلوب منطقي؟
- هل أسعى للحصول على تأييد حماسي من فريقتي وتقبل للرؤية، أم أنني أفرض رغبتني على الآخرين؟
- هل أنا شجاع بما فيه الكفاية لقبول ردود الفعل والنقد الصادق، أم أن غروري يجبرني على رفض أو تجاهل آرائهم؟
- ماذا سأفعل بشكل مختلف بعد هذا اليوم من أجل ممارسة منهج الحب ستورج في حياتي العملية والمهنية؟

لقد لعبت دور المؤلف اليوم وكان دورًا ممتعًا!

وتخيلت حيوانات لم يرها البشر من قبل حتى يتوقفوا ويتدبروا الأمر مليًا بدلًا من أن يقشعر وجههم غضبًا.

لقد قلت كلمات لم يسمعها البشر حتى يتوقفوا ويصيبهم الذهول بدلًا من الهروب.

ومارست الحب الذي يُمتع لذا يضحك الرجال مثل الأطفال بدلًا من البكاء.

وربما غدًا لن أقوم بدور المؤلف وسوف تعلمون ذلك

لأنك لن تبصر أي نوع من هذه الحيوانات مثل القطط ذات الثلاثة رؤوس وكذلك
لن تشاهد الشجيرات التي يُعلق عليها الأجراس.
أتمنى لو أستطيع أن أَلعب دور المؤلف دائمًا لأرسم البسمة على وجوه الرجال
الوحيدين في نهاية الأمر.

من كتاب للدكتور جيمس كافانوغ بعنوان:

«There Are Men Too Gentle to Live Among Wolves»

الفصل الثاني عشر

الفزاعة الحكيمة

السر السابع للخلايا العصبية



الشكل 1.12 الفزاعة

المصدر: أنا فيليكوفسكي موقع Dreamstime.com.

خوض التجربة أساس التعلم، فكلما زاد عمرك ازدادت خبرتك.

ساحر أوز العجيب الشكل 1.12

السر السابع للخلايا العصبية

المبدأ الأساسي للحكمة: الصبر والثوقية هما أساس القيادة الناجحة.

عندما ولد شون أو كيف في مدينة مونتييري بولاية كاليفورنيا في عام 1956، كان لوالديه مثل معظم الآباء رؤى عظيمة لابنهما. وأثناء مرحلة نضوج شون، لم يعطِ اهتمامًا إلى تلك الرؤى، إلا أن والديه وجدوا أنه لديه نفس هذه الرؤى. أتى والدا شون من مدينة نيو أورليانز وأقنعاه بالالتحاق بجامعة لويولا بعد تخرجه من المدرسة الثانوية. وحصل شون على درجة البكالوريوس في الآداب ثم حصل على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة سيراكيز بعد عام واحد. ولأنه كان غير متأكد من خطواته المقبلة التي ينبغي عليه القيام بها، فقرر السماح لهمسات قلبه بتوجيهه نحو مصيره.

قال شون: «أذكر كتابًا عظيمًا للكاتب جيمس ستافريدس بعنوان «The Accidental Admiral». «وربما يومًا ما أكتب كتابًا بعنوان «The Accidental Public Servant».

في مرحلة ما بعد الدراسات العليا، وقع الاختيار على كابتن جاكوبي «عرضًا» للانضمام في الدفعة الأولى للبرنامج الرئاسي للتدريب على الإدارة وعمل في وقت لاحق كمحلل ميزانية في وزارة البحرية. وأدى ذلك الاختيار العرضي إلى العمل مع لجنة مجلس الشيوخ الأمريكية المعنية باعتمادات الموظفين لفترة من الزمن تبلغ ثماني سنوات، والتي جعلته يحصل في وقت لاحق على ترقية إلى منصب مدير شؤون الموظفين في اللجنة الفرعية لاعتمادات الدفاع.

وفي عام 1989، كان السيد جون تاور هو اختيار الرئيس جورج بوش الأب لتولي منصب وزير الدفاع، ولكن للمرة الأولى منذ ثلاثة عقود، رفض مجلس الشيوخ ترشيح الرئيس. وبدلاً من ذلك، حصل السيد ديك تشيني على الموافقة وبدأت على الفور عملية البحث عن الموظف المخضرم في مجلس الشيوخ. وكان شون «عرضًا» محل اهتمام وجدير بالملاحظة، ولذا قبل

الفرصة للعمل كمراقب ومدير مالي في وزارة الدفاع. وبعد تقرير صحيفة نيويورك تايمز عن سياسته بخصوص خفض التكاليف الحاد، حصل شون على لقب «Grim Reaper» وتعني (قابض الأرواح).

وقال شون، «اختير نائب وزير الخارجية تشيني دون أتوود من بين صفوف رجال الأعمال بعد أن شغل منصب نائب رئيس شركة جنرال موتورز. أحضر أتوود برنامج الكفاءة الإدارية إلى منظماتنا من أجل ترشيد التكاليف العامة. لم يُعجب بعضهم باختياري «الرجل الرئيسي» مبعوثاً للوزير أتوود لتنفيذ برنامجه، لكن هذه الفرصة أتاحت لي درساً عملياً بشأن ما يلزم لتنفيذ إدارة التغيير في منظمة كبيرة.

وأشيد في وقت لاحق بطريقة القائد شون القوية في إدارة ميزانية حرب الخليج عام 1991، وبالتعاون مع أتوود قاموا بتشجيع حلفاء الولايات المتحدة. على تسليم مبالغ كبيرة لتغطية نفقات الحرب. وقد غطت المساهمات التي قدمها الحلفاء ما يزيد على 54 مليار دولار من أصل 61 مليار دولار أنفقت على القوات الأمريكية. وضعت تصرفات شون مرة أخرى بصفته «أحد الشخصيات المتشددة».

اسمه تحت الأنظار عندما تسبب حادث خطير في حدوث تغييرات كبيرة على أعلى المستويات في القوات البحرية الأمريكية.

وفي سبتمبر عام 1991، وخلال ندوة مؤسسة تيلهوك الخامسة والثلاثين في مدينة لاس فيغاس بولاية نيفادا، حضر أكثر من 4000 رجل وامرأة جلسة تقدير موقف والتي استغرقت يومين وكانت عن العمليات الجوية المشتركة بين مشاة البحرية والقوات البحرية الأمريكية. تجمع الأشخاص العسكريون والجنود الاحتياطيون والمتقاعدون من الخدمة في مدينة لاس فيغاس أو ما تعرف (بمدينة الخطيئة) لتناول الطعام والشراب واستعراض نجاح الحملات الجوية التي اكتملت خلال عملية عاصفة الصحراء التي تمت في العراق.

حيث أن عملية التحليق إلى القوات البحرية أو مشاة البحرية هو الأمر المحفوف بالمخاطر. فإن لم تتعرض لإسقاط طائرتك، فقد يتعطل محرك الطائرة، ويمكن أن تنسحب للتكليف وتعلق في جولة المساعد الخاص بك، أو تفقد سطح السفينة أثناء عملية هبوط الناقل، أو تتركب مجرد خطأ واحد صغير جدًا يؤدي إلى هلاكك. يمكن أن تكون أي من هذه المصائب نهاية رحلتك. سيرتفع مستوى الأدرينالين في الدم كما تزداد درجة الشعور بأهمية الذات، كما قد يُتوقع. يعتبر الترويح عن النفس أمرًا شائعًا. لسوء الحظ، خلال هذين اليومين تحت شمس نيفادا الساطعة، انتشرت حالة من الضبابية عبر الكثير من المجالات.

وظهرت التقارير في وقت لاحق، بالإضافة إلى الصور التي تثير الشكوك وتوثق سلوك غير لائق. وعندما عاد رئيس مؤسسة تايلهوك النقيب ريك لودفيغ إلى حاملة الطائرات يو إس إس ميدواي في مدينة سياتل، التقى بقيادة الجناح الجوي وضباط البحرية لمناقشة ما حدث في هذا المناسبة. وفي وقت لاحق، تقدمت 83 امرأة وسبعة رجال بدعاوى تتعلق بالتحرش الجنسي. ومما زاد الأمر سوءًا، أنهم ادعوا أن العديد من ضباط البحرية كانوا على علم بهذه الأنشطة ولكنهم لم يفعلوا شيئًا.

وقال القائد شون «إن التقرير استغرق أكثر من عشرة أشهر لاستكمالها ولم يسفر عن أية استنتاجات جوهرية». وأضاف «من الواضح أن ذلك كان غير مقبولاً».

وجاء في التقرير الناتج عن ذلك، والذي أكملته هيئة مكتب التحقيقات البحرية، اتهامًا للرجال المجندين ذوي الرتب المنخفضة فقط بالسلوك السيئ وإعفاء ضباط البحرية من هذه الواقعة. رفضت السيدة باربراس. بوب، مساعدة وزير البحرية، قبول هذه النتائج. لقد اقتحمت مكتب سكرتير البحرية السيد هنري لورانس غاريت الثالث وهددت بالاستقالة ونشر الموضوع علنًا إذا لم «يقدم تقريرًا آخر وينظر فيما يتعين علينا القيام به بشأن المساءلة والمسؤولية والقضايا الأكبر المطروحة قيد النظر».

وقال شون «إن السيد غاريت اختار مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع كي يقوم بإجراء تحقيق آخر». «كان التقرير التالي الصادر عن مؤسسة تايلهوك أكثر ضرراً، وصدر بعد أشهر من استقالة السيد غاريت في يونيو عام 1992. وفي يوم الجمعة توليت منصب المراقب المالي وكذلك المدير المالي لوزارة الدفاع. بحلول يوم الاثنين، عندما تم اختياري لإعفاء غاريت من مسؤوليته، توليت منصب القائم بأعمال وزير البحرية.

وبمحض الصدفة، تولى القائد شون أو كيف المنصب الذي كان يشغله السيد غاريت ثم أعلن بعد ذلك عن التقرير الصادر من مؤسسة تايلهوك الجديد في سبتمبر عام 1992، عندما أصدره مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع.

وقال شون: «أصبح اصلاح أمر حادث تايلهوك والعودة إلى الوضع الطبيعي تحدياً صعباً للقيادة. «وفي نهاية المطاف، كان علي أن أقوم باتخاذ بعض القرارات الصعبة والخطيرة لإدارة التغيير التي أفسدت أو ألحقت الضرر بالحياة الوظيفية للكثير من الطيارين البحريين والعديد من ضباط القوات البحرية. لم يُعجب بعض الأشخاص بأسلوبي كثيراً بعد ذلك، ولكن كان من الضروري إبداء الالتزام بمهام الخدمة البحرية والتفاني في القيام بالشيء الصحيح».

وفي أعقاب حادث تايلهوك، تعرضت دائرة مكتب هيئة التحقيقات البحرية أيضاً للضرر. وقد أعيد تركيز الهيئة على المهمة الرئيسية المتمثلة في التحقيق في السلوك الإجرامي وتغير اسم شعبة التحقيقات الجنائية البحرية والتي تُختصر إلى ن سي أس، والتي أهتمت أحد أكثر مسلسلات التلفزيون شعبية.

عين الرئيس جورج بوش القائد شون أو كيف في منصب الأمين الدائم لهيئة البحرية، عندما جاءت سمعته التي اشتهر بها بأنه قابض الأرواح مرة أخرى في المقدمة. أما وقد انتهت الحرب الباردة الآن، تفقد القائد شون كافة المتطلبات اللازمة «للاستحباب التدريجي» للقوة العسكرية الموجودة في القوات البحرية وقوات مشاة البحرية وإعادة

صياغة استراتيجية القوات البحرية لاستكمال الخطة العملية الطويلة الأجل لوزارة الدفاع. واجه القائد شون خيارات صعبة وضغوطات سياسية قوية ألحت عليه لتقويض نزاهته. ولكنه لم يخضع لذلك أبدًا.

وقال شون: «يجب أن يكون أهم مبدأ يتحلى به القائد هو النزاهة.» «يجب أن تثبت أنك تنوي الزام نفسك بالقواعد التي تفرضها على الآخرين. وإذا تعرضت نزاهتك للخطر ولو مرة واحدة، فاستعد لرحله طويله نحو التنازلات.

وفي وقت لاحق أدت سمعة القائد شون التي يتسم بها من النزاهة التي لا تحيد والموثوقة إلى اختياره «العرضي» لمنصب الرئيس التنفيذي لوكالة ناسا وكان ذلك بعد ثلاثة أشهر فقط من حادثة 11 سبتمبر. شكك الكثيرون في أمر تعيينه لأنه لم يكن لديه خلفية تقنية أو هندسية أو علمية مناسبة للمنصب.

وقال شون: «لقد كنت قائدًا يؤدي دورًا مثل دور المحاسب (بمعنى أنه قائد يُنظر إليه أنه يركز بشكل مفرط على التحكم في النفقات والميزانيات) وليس قائدًا عالمًا بمجال الصواريخ. ولكن السبب الذي دفع إلى إعادة تعييني من العاملين في البيت الأبيض لمنصب نائب مدير مكتب الإدارة والميزانية كان التحدي الذي واجهته في الإدارة المالية في وكالة ناسا. وكان هدف القائد الذي أبلغني به الرئيس بوش هو السيطرة على التكاليف وإدارة الوكالة بشكل أكثر كفاءة».

وقد حقق القائد شون هذا الهدف من خلال القضاء على تجاوز يبلغ قدره 5 مليارات دولار قد تركته الإدارة إلى محطة الفضاء الدولية. وقد تعهد بتشييد المحطة اتحاد يضم 16 دولة لبناء أكبر مختبر في الفضاء، وهو وحدة واحد في كل مرة. وبعد مرور أكثر من عام بقليل، عندما كانت المصاعب التي تواجهها المحطة الفضائية أخيرًا تحت السيطرة، واجه شون أحد أصعب التحديات وأشدها في حياته المهنية، ألا وهو فقدان مكوك الفضاء كولومبيا.

وقال شون «كنا نستعد لمهمة STS-107 منذ عدة أشهر. «كان القائد ريك هزبند عقيد في القوات الجوية ومهندس ميكانيكي بارع. وكان الطيار الخاص به بيل ماكول قائداً من ذوي الخبرة في البحرية وكان قد أنهى دراسته وتخرج من أوائل الطلاب على دفعته في الأكاديمية البحرية ومدرسة الطيران. وكان الطاقم الموجود على متن الغواصة يتكون من إحصائيين طبيين رتبة نقيب بحري، وضابط برتبة مقدم من القوات الجوية وهو القائد المسؤول عن الحمولة، وضابط برتبة عقيد بالقوات الجوية الاسرائيلية وكان طياراً اسطورياً في بلاده، وأيضاً مهندس ورائد فضاء مخضرم هندي أمريكي الجنسية. وكانت هذه الفرقة من أفضل فرق العمل التي جمعتها ناسا على الإطلاق. لقد عملوا وتدربوا بجِد وما كان ينبغي أن يموتوا في تلك المهمة».

كانت مهمة المكوك الفضائي المسماة STS-107 هي الرحلة رقم 113 لوكالة ناسا. وفي الأصل، كان من المقرر إطلاق هذه المهمة قبل 12 شهراً تقريباً من تولي القائد شون أو كيف قيادة وكالة ناسا، ولكن تسببت مشاكل تقنية وصعوبات تحديد المواعيد في حدوث عدة تأخيرات.

وفي الـ 16 من شهر يناير عام 2003، وعلى منصة الإطلاق في قاعدة كيب كانافيرال، دارت مجموعة من ثلاثة محركات صاروخية ودوّى هديرها لتقذف بمكوك الفضاء كولومبيا نحو النجوم. وبعد 82 ثانية من الإقلاع، انقطعت قطعة إسفنجية بحجم ما يساوي حقيبة من القطع العازلة التي تغطي خزان الوقود الرئيسي للمكوك وارتطمت بالجنح الأيسر لمكوك الفضاء كولومبيا. وألحق هذا الارتطام أضراراً بالغة في طلاء العازل الحراري للمكوك. وقد انتهى مجلس التحقيق في حادث تحطم مكوك الفضاء كولومبيا إلى أنه عندما عاد مكوك الفضاء - بعد مرور أكثر من أسبوعين من إقلاعه- وتعرض للحرارة الهائلة للغلاف الجوي للأرض، فإن الجزء الأمامي المتضرر من الجناح الأيسر قد دفع بتلك الغازات الساخنة لتدخل وتموج هادرةً في أنحاء طائرة المكوك. وهذا ما تسبب في انفجار المكوك كولومبيا قبل دقائق من الهبوط المقرر. وقد لقي جميع أفراد الطاقم السبعة حتفهم في هذه الحادثة».

وقال القائد شون: «لقد تعاملت مع العديد من الصعوبات خلال مسيرتي المهنية». «لم يكن هناك أصعب من إبلاغ الأخبار إلى عائلات الطاقم بعد الحادث. ومع ذلك، كان رد فعلهم ملهمًا للغاية. وفي خضم أعمق الندم والألم الذي يمكن لأي شخص أن يتحملة، فقد طلبوا أن نكتشف الأسباب وراء ما حدث، وأن نجد حلولاً للمشاكل، وأن نكرس أنفسنا من جديد لحلم استكشاف الفضاء الذي مات من أجله أجاؤهم. وقد أصبح طلبهم هذا شعارًا لفريقي وكرست حياتي له فيما بعد».

واضطر القائد شون وفريقه إلى اتخاذ قرارات متطلعة، لا سيما فيما يتعلق بموثوقية المنصات الحالية. وكان أحد هذه القرارات هو إيقاف نشاط برامج مكوك الفضاء فترة من الزمن تقدر لمدة عامين أثناء الحصول على الكثير من البيانات، وإجراء عمليات المحاكاة، وتصميم تدابير وإجراءات ومواد جديدة للسلامة لمنع وقوع حوادث في المستقبل. وخلال ذلك الوقت، تعلم الكثير عن قيادة الفريق.

وقال القائد شون: «وكان أول وأهم شيء تعلمته هو مدى ضرورة تبني مسؤوليتي في قيادة فريقي بالقدوة الحسنة. كنت بحاجة إلى أن أكون شخصية متسقة ويمكن الاعتماد عليه، فضلاً عن الخضوع للمساءلة. لم أستطع أن أطلب من فريقي أن يكون مسؤولاً وأن يتخذوا قرارات صعبة إذا لم أكن على استعداد لفعل نفس الشيء. ذكرتنا مأساة حادث كولومبيا جميعاً بشكل مؤلم بأن قراراتنا وأفعالنا يمكن أن تؤدي إلى خسائر في الأرواح. كان علينا أن نضع بعضنا البعض في موضع المساءلة التي تتطلب مستوى عالي جداً وأن نفكر في الصورة الأكبر على المدى الطويل».

وقد لاق تحقيق هذا المستوى العالي جداً من المساءلة الكثير من الانتقادات في شهر يناير عام 2004، عندما اضطر القائد شون اتخاذ قرار صعب آخر. وقد ألغى مهمة مكوك الفضاء من أجل إصلاح تلسكوب هابل الفضائي الذي كان من المقرر أن تكون هي المهمة الأخيرة

قبل انتهاء فترة العمل الافتراضي للتلسكوب. واستنتج القائد شون أنه مع استمرار الغموض الذي مازال يحيط بشأن اخفاق حادث مكوك الفضاء كولومبيا، ألزمه مجلس التحقيق أن يقوم بتأجيل عمليات المكوك حتى تتمكن وكالة «ناسا من» إثبات أن رحلات المكوك آمنة» وكان الخطر كبيرًا جدًا حيث أنه لم يستوفى من توصيات مجلس التحقيق في الحادث إلا القليل. وإذا حدث أي خلل في المكوك بأي طريقة، لم تكن هناك أي وسيلة لإنقاذ الطاقم دون المخاطرة باعتراض مدار في منتصف الفضاء مع مكوك آخر، وهو ما لم يحدث قط.

ويعمل تلسكوب هابل على ارتفاع يزيد بحوالي 100 ميل عن محطة الفضاء الدولية، ولذلك لم تكن نقطة لقاء الملاذ الآمن خيارًا ممكنًا. ومع ذلك، لم يعد هناك متسع من الوقت لإنقاذ تلسكوب هابل. وقد قرر خبراء الفريق الهندسي أن التلسكوب لم يتبق له أكثر من بضع سنوات أخرى للعمل الافتراضي إذا لم يتم القيام بمهمة الصيانة على الفور. وكان من الضروري اتخاذ قرار بحلول أوائل عام 2004 لتجنب سقوط التلسكوب هابل. وأيد بعض الخبراء القائد شون، ولكن العديد من الخبراء الآخرين بقيادة مجموعة من علماء الفلك لم يتفقوا معه في الرأي. وشعروا بأن مساهمة هابل في العلوم ساعدت في التغلب على المخاطر.

أعلن القائد شون استقالته من وكالة ناسا في يوم 13 من شهر ديسمبر عام 2004. انطلق بعد سبعة أشهر المكوك الفضائي ديسكفري من منصة 39B لبدء مهمة STS-114 متجهًا إلى محطة الفضاء الدولية أثناء إظهار بروتوكولات السلامة الجديدة التي وضعت بعد مأساة حادث كولومبيا.

عاد طاقم المكوك الفضائي ديسكفري إلى الأرض بأمان بعد أقل من أسبوعين. وفي شهر مايو عام 2009، بعد ست سنوات من فقدان المكوك كولومبيا، أثبتت التقديرات الهندسية الخاصة بتلسكوب هابل أن التقارير كانت خاطئة. وبعد مرور أكثر من خمس سنوات على توقع توقف عمل التلسكوب عن إجراء العمليات، تم إطلاق مهمة أخيرة وقد وافق عليها

خليفة القائد شون من أجل إصلاح تلسكوب هابل وتمديد فترة خدمته. وبخلاف الرحلات القصيرة لدعم استكمال محطة الفضاء الدولية، فقد كانت هذه هي آخر مهمة يقوم بها مكوك فضائي على الإطلاق.

قال شون: «بعد أن غادرت العمل في وكالة ناسا اعتقدت أن حياتي ستصبح أسهل». لم أكن أعرف أنني كنت أنتقل من مجال عمل صعب إلى آخر أصعب منه».

أصبح شون رئيساً لجامعة ولاية لويزيانا في يوم 21 من شهر فبراير عام 2005. وبعد ستة أشهر تعرض القائد شون «عرضاً» إلى مشكلة كبيرة جداً اجتاح الإعصار المشؤوم المسمى بإعصار كاترينا خليج المكسيك وتسبب في ما أصبح يعرف بعد ذلك بالكارثة الطبيعية الأكثر تكلفة على مستوى العالم ويعتبر أحد أعنف خمسة أعاصير دموية في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بلغ إجمالي عدد الوفيات من الأعاصير التي ضربت الولايات المتحدة أكثر من 1200 شخص خلال العاصفة والفيضانات اللاحقة. وقدرت الخسائر المالية بأكثر من 100 بليون دولار.

نتج عن إعصار كاترينا بداية فترة جديدة من الرعب بسبب ظهور الوجه القبيح للأحداث التي لحقت جزر البهاما في 23 من شهر أغسطس. واتجه الإعصار شرقاً نحو ولاية فلوريدا وحصل على اللقب الرسمي لـ «الإعصار» عندما ضرب شاطئ هالاندالي. دفعت مياه خليج المكسيك الدافئة إلى تصنيف إعصار كاترينا من الفئة الخامسة. وفي الوقت الذي ضرب فيه الإعصار لويزيانا في يوم 29 أغسطس، أدى انخفاض درجة الحرارة إلى هبوط شدة الإعصار وتصنيفه من الفئة الثالثة. وعلى الرغم من ذلك، كان الضرر شديداً. وقد اجتاح إعصار كاترينا خليج المكسيك من ولاية فلوريدا إلى ولاية تكساس مما تسبب في فشل نظام السدود وحدوث فيضانات بنسبة 90 في المائة في مدن ميسيسيبي الواقعة على شاطئ البحر. وقد اصطدمت السفن الكبيرة الترفيهية والقوارب الصغيرة بالمباني بينما كانت العاصفة تقلب السيارات وتقتلع المنازل وتلحق الضرر بالمباني.

تسبب إعصار كاترينا في حدوث أكثر من خمسين انتهاكاً في حواجز الحماية نتج من زيادة التيار في مدينة نيو أورليانز، لويزيانا، مما أدى إلى خسائر كبيرة في الأرواح. وظلت أكثر من 80 في المائة من المنطقة مغمورة بالمياه لمدة أسابيع. ولكن معظم أولئك الذين نجوا هرباً من الكارثة، لم يكن لديهم مكان يذهبون إليه.

وقال شون: «كنا في حالة صدمة». قد تضررت المنطقة القريبة من جامعة ولاية لويزيانا بشدة، إلا إنها لم تكن بنفس الشدة التي حدثت في ولاية نيو أورليانز. كان الإعصار على بعد 130 كم فقط، ولكنهم كانوا بالفعل غارقين في المياه حيث أن حاجز القناة المائية الداخلية في المدينة حدث به تصدعات مما تسبب في حدوث فيضانات في معظم أحياء منطقة المدينة. ولقي الآلاف منهم حتفهم، وأصبح هناك عدد كبير جداً من السكان الآن بلا مأوى. كنت أعرف أنه كان يجب علينا أن نعمل شيئاً لمساعدة هؤلاء الناجين».

ومع إغلاق معظم المستشفيات بعد انقطاع التيار الكهربائي في حدود 241.395 كم حول مدينة نيو أورليانز، قرر القائد شون أنه يجب أن تفتح جامعة ولاية لويزيانا أبوابها وتتضامن مع أي شخص في المنطقة يحتاج إلى مأوى. وقام بتنظيم فرق وأمرهم بتحويل جامعة لويزيانا إلى ما يشار إليه فيما بعد بأنها أكبر مستشفى ميداني للرعاية المكثفة أنشئت في حالة طوارئ في تاريخ البلاد.

وقال القائد شون: «حولنا ساحة كرة السلة إلى وحدة ماش وهي (وحدة طبية متنقلة تابعة للجيش) تضم ألف سرير. «لقد قمنا بإيواء أطباء وعاملين في المجال الطبي من المنطقة وجميع أنحاء المدينة وهم الذين جاؤوا إلى الحرم الجامعي لمساعدة الناجين من مدينة نيو أورليانز. لم يكن هناك طاقة كهربائية في أي مكان آخر، ولكن كان لدينا في الحرم الجامعي مرفق لتوليد مشترك للطاقة ومولدات الطوارئ. كان الناس يصابون بنوبات اختناق في درجة حرارة 90 درجة مئوية ويعانون من الجفاف الشديد».

وكان على القائد شون أيضاً التعامل مع الكثير من المعلومات الخاطئة. وانتشرت الشائعات بأن المنطقة لم تكن آمنة بسبب وجود حوادث الشغب والنهب وإطلاق النار في مدينة باتون روج. وثبت أن هذه الادعاءات كاذبة، ولكنها أدت إلى ترويع الناس. ويحتاج العديد من هؤلاء الناس إلى مد يد العون لهم وقد يموتون إن لم يُقدم لهم العلاج والرعاية بصورة جيدة. قام شون على الفور بتنظيم وعقد اجتماع غير رسمي للموظفين داخل الحرم الجامعي، وفعل ما ينبغي أن يفعله جميع القادة العظماء الذين يظهرون نزاهة ثابتة. تولى على عاتقه المسؤولية الكاملة عن دوره.

«أخبرت الجميع بأننا سنبدأ اجتماعنا بشجب الشائعات الكاذبة. ثم اعتذرت للمجتمع عن تزايد حالة الفوضى. لم أكن قد تحققت من صحة الشائعات قبل السماح لفريق الاتصالات في جامعة ولاية لويزيانا بإبلاغ الحرم الجامعي حول الوضع الراهن. لقد كانت مسؤوليتي وكان عليّ اتخاذ القرارات وقبول المسؤولية النهائية عن تلك القرارات. ومن هذه اللحظة، سنضع جهودنا لإبقاء الجميع على اطلاع بشكل صحيح والعمل بشكل وثيق مع وكالات إنفاذ القانون المحلية. ثم طلبت من الجميع المشاركة في الجهود المبذولة لدعم أولئك الذين جاؤوا إلى حرمنا الجامعي للحصول على المأوى والعلاج».

عمل القائد شون وموظفيه على مدار الساعة لأسابيع لضمان إيواء السكان المشردين والمصابين ورعايتهم. وعموماً، فقد تكفل مئات المتطوعين برعاية آلاف اللاجئين، وكان جميعهم يعملون تحت قيادة شون.

في شهر أكتوبر من عام 2009، وافق القائد شون أوكيف على عرض فجأة كي يصبح الرئيس التنفيذي لشركة إيدس EADS (الشركة الأوروبية للملاحة الجوية والدفاع والفضاء) في أمريكا الشمالية، وهي الشركة الأمريكية التابعة لشركة الفضاء العملاقة المعروفة الآن باسم مجموعة إيرباص. وقد استفاد من خبرته في العمل كمحاسب وعلاقاته في واشنطن

لمساعدة شركة إيدس على المنافسة مع شركة بوينغ لتأمين عقد مبرم مع القوات الجوية للولايات المتحدة رأس ماله 35 مليار دولار أمريكي بخصوص طائرات تزود بالوقود في المجال الجوي.

وفي خضم تلك الحملة، كاد أن يقتله وابنه المراهق نوع مختلف من الطائرات.

وفي شهر أغسطس من عام 2010، كان شون وابنه في رحلة صيد بالقرب من الساحل الأوسط لشبه جزيرة ألاسكا. حيث كانوا يخلقون على متن طائرة بحرية بالقرب من مدينة أليكنايك عندما سقطت الطائرة. وقد لقي عضو مجلس الشيوخ تيد ستيفنز عن ولاية ألاسكا وأربعة نواب آخرون على متن الطائرة مصرعهم في الحادث. وبعد حوالي ثماني عشرة ساعة من وقوع الحادث، عثر على الطائرة فريق من الحرس الوطني الجوي وقوات خفر السواحل وأفراد خدمات الطوارئ الطبية المحلية ووصلوا الى موقع الحادث. وكانت معجزة أن القائد شون وابنه واثنين آخرين نجوا من هذه الحادثة.

وعلى ما يبدو أن تولي مناصب السلطات العليا لم تنته بعد مع شون. وبسبب النجاحات التي حققها القائد شون في شركة إيدس فقد حصل على مقعد كرئيس لمجلس الإدارة في شهر يناير من عام 2011، ولكنه تنحى بعد ثلاث سنوات فقط بسبب المسائل المتبقية الخاصة بالإصابات التي تعرض لها في حادث تحطم الطائرة في عام 2010. وهو الآن يحاضر عن موضوع القيادة علناً ويُدرس في كليته - التي ارتادها وتلقى منها شهادته - وهي كلية ماكسويل لشؤون المواطنة والشؤون العامة في جامعة سيراكيوز.

وقال شون: «إن النصيحة التي أعرب بها في كثير من الأحيان للقادة الحاليين والطامحين هي أن اتخاذ قرارات حكيمة يتطلب مدخلات متنوعة. «من المهم الاستماع إلى وجهات النظر الأخرى التي قد تختلف اختلافاً جوهرياً عن رأيك الخاص. عندما تفتح عقلك لوجهات نظر وحلول ومسارات عمل أخرى، حتى لو كنت لا تتفق معهم في البداية، تستطيع البدء في توسيع

تفكيرك وحكمتك طويلة الأجل. يمكنك البدء في رؤية الفرص التي كنت قد تجاهلت من قبل. ومن خلال دعوة وجهات نظر مختلفة، يمكنك أيضاً تشجيع فريقك على التفكير بعيداً عن ما هو مألوف بشكل عام، فعند القيام بذلك قد يثيروا دهشتك بأرائهم. لا يحدث اكتساب حكمة القيادة بين ليلة وضحاها. إنه مسعى مدى الحياة.»

الحب براغما PRAGMA LOVE

مهدت خبرة القائد شون أوكيف وحكمته الطريق للسر السابع للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي للحكمة. الصبر والموثوقية هما أساس القيادة الناجحة.

تحدثنا في وقت سابق عن وجهة نظر الكاتب الدكتور جيمس كافانوغ في أن عملية تحقيق الذات من تكون وما ترغب أن تكون تتطلب «رحلة طويلة» من التفكير. لا يمكننا التجول في ملعب الجولف بعد تعلم الدرس الأول ونتوقع أن نحقق أقل من 60 تسديده. أطلق اليونانيون القدماء على هذا النوع «البراغما» أنه شكل من أشكال الحب الناضج الطويل المدى. ومن أجل شرح هذا النوع من الحب، فقد استخدموا أمثلة للأزواج الذين كانوا مرتبطين عاطفياً لسنوات عديدة، والذين يتبادلون حالة من الفهم العميق والمودة تجاه بعضهم البعض. إن مثل هذا الحب الدائم لا يكون ممكناً إلا عندما يُظهر كلا الشريكين درجة عالية من النزاهة والثقة والموثوقية.

يناشد هذا الشكل العقلاني من الحب دماغنا المنطقي، كما تم التحقق من كلمة براغماتية والتي تعد كلمة مشتقة من كلمة براغما. وعن طريق الاسترشاد بأمثلة متسقة يظهرها قادة الفريق، لا يمكن أن يدرك أعضاء الفريق هذا الشكل من الحب والاحترام لبعضهم البعض إلا إذا كانوا على استعداد لتقديم تنازلات فحسب، وتنحية الأنا جانباً، وإظهار درجة عالية من التسامح والتفاهم والتحلي بالصبر طويل المدى.

قال إريك فروم المحلل نفسى مشهور ذات مرة أن الناس غالباً ما يؤكّدون على الوقوع في الحب عندما يتعلمون كيفية «اعتراض طريق الحب». وعلى الرغم من أن القيام بالاختيار الصحيح مسبقاً في العلاقات ومع أعضاء فريقنا هو أمر بالغ الأهمية، إلا أننا كثيراً ما نرى الأزواج والقادة يتبنون عقلية «السعادة الأبدية». على الرغم مما نشأنا على تصديقه من خلال قراءة كتب الأطفال، إلا إن السعادة الأبدية هي قصة خيالية أكثر من الواقع. لا يوجد شيء من هذا القبيل على أساس ثابت ما لم نبذل الجهد لإعطاء الحب إلى الآخرين أكثر مما نحصل عليه. وينتهي الأمر بأكثر من ثلث الزيجات لأول مرة في محكمة الطلاق بعد أقل من عشر سنوات.

هل تذكر هذه المقولة بخصوص «لَيْسَ لِأَحَدٍ حُبٌّ أَعْظَمُ مِنْ هَذَا: أَنْ يَضَعَ أَحَدٌ نَفْسَهُ لِأَجْلِ أَحِبَّائِهِ.»؟ تعلمنا أن تقديم حياتنا للآخرين يعني أن نقضي وقتنا معهم بسخاء. فإذا كنا نتوقع توظيف شخص ما، أو الدخول في أي نوع من العلاقات طويلة الأجل مع أي شخص، يجب أن نكون على استعداد لتقديم وقتنا إليهم وكذلك توقعاتنا غير الواقعية. يجب أن نكون على استعداد لخوض رحلة طويلة الأجل. ويمكننا بهذه الطريقة فقط تطوير شكل براغماتي (عملي) من الحب.

يعتبر منهج حب البراغما شكل من أشكال الحب العملي القائم على أساس سبب منطقي، والشعور بالواجب، والالتزام، والتوافق مع المصالح المشتركة طويلة المدى. ففي العلاقات الشخصية، تصبح الجاذبية الجسدية أقل أهمية من الصفات الفردية وأوجه التوافق المتبادلة، والأهداف المشتركة، ومواصلة المسيرة. يتعلق الأمر بالتوافق في جميع الصفات والاهتمامات المشتركة.

كان منهج حب براغما أكثر انتشاراً من منهج الحب إيروس عندما كانت الزيجات المرتبة هي الأكثر شيوعاً. تبدأ العلاقات الحديثة غير المرتبة للزواج عادة مع وفرة من منهج حب اللودوس أو إيروس وتنضج مع مرور الوقت بالمزيج من منهج الحب فيليبا وبراغما. يُفقد منهج حب إيروس ولودس في بعض العلاقات ويمكن استبدالهما بمنهج حب براغما.

ويعتقد البعض أن هذا شيء سيء، ولكن بالنسبة للعديد من الأزواج الذين تستمر الزيجات لديهم لعقود من الزمن، فإن لهيب الشوق الأولي يهدأ ببطء، بينما تظل العاطفة دافئة ومرحة لعشرات السنين. لقد نشؤوا من أجل معرفة وحب بعضهم البعض بشدة. نشأت بينهم الآن علاقة صداقة ورفقة حميمة بدلاً من كونهم المحيين العاطفيين. وقد نضجت عاطفتهم الجسدية الأولية كي تصبح شغفاً عقلياً وروحياً خالداً.

بالنسبة للقيادة، هذا الشكل من الحب هو المعني بالثقة في أفراد الفريق، والثناء والاعتماد عليهم. كما يجب إخبارهم بأنك ملتزم بهم، وتوقع منهم نفس المستوى من الالتزام في المقابل. إذا كنت تريد منهم أن يبقوا معك لمدة طويلة ويظهروا لك حالة من الولاء المستمرة يجب أن تقدم لهم منهج الحب براعماً. ولأن هذا الحب من الأنواع المنطقية، فإن أفضل طريقة للتعبير عنه هي من خلال رسائل البريد الإلكتروني، والرسائل المكتوبة والموقعة، وشهادات ولوحات الجوائز أو من خلال عروض الفريق التقديمية، وما إلى ذلك. ومن الأفضل أيضاً استخدام الحقائق والأرقام والتفاصيل والرسوم البيانية والمخططات. وعلى سبيل المثال، قد تقول: في عرض تقديمي أو بريد إلكتروني، «شكراً لك يا فريد على مساعدة فريق المبيعات لدينا على تحقيق متوسط مؤشر البيع الاجتماعي نسبة 79٪ على لينكد إن في الربع الأخير من العام».

هذا النهج يحقق المعجزات. فإنه يتحدث إلى دماغ فريد المنطقي، ويحدد بوضوح التوقع من الناحية الكمية، وأنه يعطي الفرصة إلى فريد لمعرفة أن قائده يهتم به ويستخدم أدوات المقياس اللازمة للمتابعة ومكافأة السلوكيات المرغوبة.

الثقة تكافئ الحصول على الدولارات

صدر بحث في مقال حديث في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو بعنوان «الثقة من منظور علم الأعصاب»، ناقش الدكتور زاك كيف يكافح قادة الأعمال في بناء ثقافة الثقة بين الأشخاص. واستشهد باستقصاء أجراه الرئيس التنفيذي العالمي لشركة برايس ووترهاوس كوبرز

(PricewaterhouseCoopers) في عام 2016، حيث أشار 55 في المائة من الرؤساء التنفيذيين أن انعدام وجود الثقة يشكل تهديدًا على نمو الشركات الخاصة بهم.

وناقشنا في وقت سابق كيف أجرى الدكتور زاك سلسلة من التجارب وقرر أن زيادة معدل مادة الأوكسيتوسين في الدماغ عند الأفراد يقلل أيضًا من خوفهم الفطري بشأن الثقة في شخص ما. وهذا اكتشاف مهم لأنه خلص إلى أن العاملين في الشركات التي تتمتع بمستوى ثقة أعلى من الأشخاص ذوي المستوى المنخفض لديهم ضغط عمل أقل بنسبة 74 في المائة، وبالإضافة إلى أن طاقتهم في العمل أكبر بنسبة 106٪، كما أن معدل إنتاجيتهم أعلى بنسبة 50٪، وأيضًا مشاركتهم أكبر بنسبة 76٪، وأقل إصابة بالإجهاد بنسبة 40٪.

فإن القادة الذين لا يشعرون بحالة من الاستمتاع بعد قراءة الفقرة الأخيرة في كتاب ما ربما لديهم احساس بالإرهاق لأنهم يعملون في شركة ذات مستوى منخفض من الثقة. إذا كان الموظفون أكثر إنتاجية بنسبة تبلغ 50٪ فإن ذلك يرجع إلى أنك بصفتك قائد خلقت جوًا من ثقافة الثقة في العمل.

كيف يمكن أن يؤثر ذلك على إيراداتك؟ وكيف يكون نتيجة ذلك على أرباحك؟ وإلى أي مدى تتأثر حصتك في السوق؟ وكيف يكون تأثيره على أداء الأسهم الخاصة بك؟

كيف يمكنك رفع مستويات مادة الأوكسيتوسين عند موظفيك وتعزيز جو من الثقة في العمل؟ اقرأ الفصل الذي يحمل عنوان «السر الثامن». في هذا الكتاب.

تكوين فريق عمل معني بمنهج حب براغما

فبالنسبة للقادة الذين يشاركون في عملية التوظيف (ومعظمهم كذلك)، وأيضًا الموارد البشرية وتوظيف المهنيين، فإن التركيز على منهج البراغما أكثر من منهج إيروس يمكن أن يكون ذو قيمة عالية. قد نحب ذلك الشخص الذي قابلناه للتو. فهو يتمتع بشخصية ودودة ولطيفة.

كما أن سمات الآخرين في الفريق تشبه شخصيته. وهو شخص رقيق وذو شخصية جذابة ولباس أنيق. وإنما منجذبون إليه لذا نتعاقد معه.

ثم نبدأ في رؤية عيوبه تلك التي تجاهلناها في وقت سابق. لقد أحببناه، لذا قمنا بالتغاضي عن هذه العيوب. لم نأخذ الوقت الكافي ونبدل ما في وسعنا لتحديد ما إذا كان أفضل خيار عملي للعمل أم لا. تركنا دماغنا العاطفي يتخذ القرار وأخبرنا دماغنا المنطقي أن يتنحى جانبًا. لقد سمحنا لشخصية شخص ما مفعم بالحياة أن يتجاوز مبادئنا.

على العكس من ذلك، قد نتعامل في بعض الأحيان بشكل منطقي جدًا. لقد رأيت في كثير من الأحيان الرؤساء التنفيذيين في الشركات الناشئة الصغيرة يقومون بتوظيف المديرين التنفيذيين الحاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد أو ستانفورد والذين لديهم ألقاب مثيرة للإعجاب في العالم وشركات ذات علامات تجارية. وغالبًا ما يوجه أصحاب رؤوس الأموال الاستثماري، الذين هم أعضاء في مجلس الإدارة، هؤلاء الرؤساء التنفيذيين إلى العثور على هؤلاء المرشحين. يبدو أنهم جيدون على الورق وتداعبهم الأنا جميعًا عندما يقول هؤلاء الأفراد كلمة نعم. وبمجرد بدء العمل في الشركة فإن هؤلاء الأفراد يشبهون السمكة التي خرجت من الماء.

فمعظم هؤلاء الأشخاص لا يكونوا على استعداد أن يشمروا عن سواعدهم للبحث عن عميل جديد أو المناقشة من أجل التعرف على الصناعة. لقد أتوا من بيئة كان لديهم فيها العشرات من المرؤوسين الذين كانوا يقومون بمعظم الأعمال «غير النظامية». كان لديهم الإدارة والميزانيات والأعمال الجارية. وتعد فكرة البدء من الصفر مفهوم غريب وصعب. وأخيرًا عندما يدركون هم والقائد القائم بالتوظيف أنه لن ينجح، فقد مرت أشهر وضاعت الفرص من بين أيديهم.

ويمكن للقادة والقائمين بالتوظيف أن يحققوا قدرًا أكبر من النجاح في عملية التوظيف من خلال اعتماد منهج أكثر واقعية، بطريقة تماثل فكرة الزواج المرتب. ويكون ذلك عن طريق

التركيز على كيفية أن يكون شخص ما هو أفضل اختيار للمنصب على المدى الطويل، بدلاً من اتباع أسلوب مداعبة الأنا، «فإننا نبدو في حالة أفضل لتوظيفهم» لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، ونقل من احتمالات فشلنا.

كيف تتناسب أهداف هذا الشخص الذي تم توظيفه بمنهجية المدى الطويل، وغايته وهدفه في الحياة، وقدرته على أن يكون موظفًا رائعًا مع أفراد فريقنا الحالي؟ بمجرد أن تتبدد السحابة الوردية ولم تعد تستهويننا طريقتهم الجذابة، هل يمكن أن يكون شخصًا له علاقة براغماتية طويلة الأمد مع كل فرد من أفراد الفريق؟

وبمجرد تعيين الموظفين، ينبغي على الشركات الاستثمار في جانب التدريب المستمر من أجل تحسين المهارات والثقة والاستبقاء عليهم. مع انخفاض المشاركة والاحتفاظ بالموظفين مثلما يحدث في حالة انهيار سوق الأسهم، من المثير للدهشة أن الشركة المتوسطة تستخدم فقط حوالي 30 ساعة في السنة من التدريب لكل موظف. وتكون النتيجة أن أكثر من ثلث الموظفين يعتقدون أن افتقارهم إلى التدريب يضر بمعدل إنتاجيتهم.

اعترف فريق الإدارة في شركة سيانتيك قبل بضع سنوات بالحاجة إلى تحسين التدريب على المبيعات وكذلك عملية التمكين. تقدمت أنا وفريقي من أجل حل هذه المشكلة، وقضينا العام المقبل في تصميم وإيجاد نهج جديد تمامًا للتدريب والتمكين في جميع خطوط الإنتاج الخاصة بهم. فهم أحد كبار المديرين لتمكين المبيعات لديهم واسمه السيد مات ويفر، أن نهج «المدرسة القديمة» بالتركيز على التدريب التقني على المنتجات لم يكن كافيًا. يحتاج المحترفون في المبيعات حتى «الكلاب المألحة» وهي تعني (أحد أفراد مشاة البحرية الأمريكية الذي قضى معظم حياته على متن سفينة في البحر) الذين كانوا يبيعون لسنوات، إلى المزيد من التدريب على إيجاد الحلول مقترنا بتدريب جيد في مجال المبيعات على النظام القديم. عرف مات أيضًا أنه بالرغم من أن النموذج التقليدي للتدريب على المبيعات الذي تستخدمه شركات أداء المبيعات الشهيرة كان ممتازًا،

إلا أنه لم يكن مصممًا وفقًا للاحتياجات أو لمواكبة التطوير لم يستخدموا أحدث تقنيات علم الأعصاب، أو تقنيات رواية القصص المتقدمة، أو أساليب البيع الاجتماعي الموجودة على موقع لينكدإن.

وعلى الرغم من أن الاستثمار الأولي كان مرتفعًا، إلا أن المكافأة كانت أعلى بكثير. وقد نشرت البرامج والأدوات الجديدة، بما في ذلك كتاب بعنوان Dynamic Interactive Sales PlaybookTM ويعني (كتاب الخطط الديناميكي التفاعلي للمبيعاتTM) الذي خصص المحتوى للملفات التعريف المستقبلية، لأكثر من 4000 بائع و50000 شريك قناة في عشرات البلدان. وكانت ردود الفعل، والاطراءات، والاستخدام، والنتائج أعلى من أي برنامج قاموا بإعداده في أي وقت مضى. وفي غضون ستة أشهر، جرى تدريب كل مندوبي المبيعات تقريبًا. وقد ازدادت معدلات التحويل (هو النسبة المئوية للزائرين للموقع) والإغلاق، كما ارتفعت الروح المعنوية.

وقال مات ويفر: «لقد كان فريقهم شريكًا مهمًا في نجاح فريقنا في دفع تحول مسار مبيعات شركة سيمانتيك. لقد وضعنا أهدافًا وجدول زمنية قوية جدًا من أجل تحسين فعالية مجموعة قوة المبيعات العالمية وإنتاجيتها. وقد قدم لنا فريقهم رؤى وإرشادات وحلول عالية الجودة وهي التي مكنتنا من تحقيق مكاسب كبيرة في قدرة فريق المبيعات لدينا على التنفيذ.»

إن كبار القادة لا يخشون القيام باستثمارات مناسبة في أعلى ثروة لديهم: ألا وهي الأشخاص. وكما قالت لنا الضابطة جو دي جاكوب: أحاول أن أعامل الأشخاص باهتمام وكأنها ثروة عالية جدًا ويجب تقديرها.

فهمت جو دي وقادة آخرون مثلها أنهم يخوضون رحلة طويلة الأمد. ومن أجل الاحتفاظ بأفضل المواهب لدى فريقك على المدى الطويل، فإن القادة بحاجة إلى التفكير على الأجل البعيد والاستثمار في أفراد فريقهم وإجراء التدريب الفعال، وممارسة منهج حب براغما.

القائد البراغماتي

خدم والد بيت دالي في البحرية الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية. عاد بعد الحرب إلى وطنه في مدينة شيكاغو بولاية إلينوي واستمر في خدمة بلده في قوات الاحتياط البحرية. أصبح والد بيت عضوًا في معهد البحرية الأمريكية ي س ن أ (USNI) - وهو مؤسسة عسكرية مهنية غير ربحية تأسست في عام 1873. يوجد مقر معهد البحرية الأمريكية في مدينة أنابوليس بولاية ماريلاند، ويقدم منتديات مستقلة وغير حزبية من أجل التثقيف وإجراء المناقشات حول قضايا الدفاع والأمن الوطني. ينشر معهد البحرية الأمريكية كتبًا ومقالات عن مواضيع بحرية من خلال المطبعة الخاصة بالمعهد البحري ن أ ب (NIP) - وهي شركة النشر التي طبعت رواية المؤلف توم كلانسي الناجحة بعنوان «هانت فور ريد أكتوبر (The Hunt for Red October)» وكان وجود كل تلك الكتب والمجلات الصادرة عن معهد البحرية في منزل السيد بيت أثناء نشأته له انطباعًا جيدًا على بيت. «أحببت قطاع البحرية، وبسبب تشجيع والدي المستمر قررت التقدم بطلب من أجل الحصول على منحة دراسية من فيالتق تدريب الضباط البحرية (ن ر و ت سي) NROTC والالتحاق بكلية الصليب المقدس في ولاية ماساتشوستس.»

على الرغم من أنه لم يعتقد أبدًا أن المنحة التي حصل عليها ستؤدي به نحو مهنة عسكرية طويلة الأجل، إلا أنه أنهى عمله في منصب ضابط الحرب السطحية بعد مدة تزيد عن ٣٠ عامًا، وترقى إلى رتبة فريق بحري.

حدثت أحد أهم الدروس القيادية القيّمة التي تعلمها الضابط بيت عندما كان قائداً يعمل كمساعد تنفيذي للفريق أول بحري توم فارغو، قائد أسطول المحيط الهادئ. اصطدمت خلال ذلك الوقت في يوم 9 من شهر فبراير عام 2001 الغواصة الهجومية من طراز لوس أنجلوس يو إس إس جرينفيل (SSN-772) بالسفينة اليابانية إيهيمي مارو - وهي سفينة تدريب للمدارس الثانوية متخصصة في الصيد البحري وفنونه في اليابان تعمل بالقرب من الساحل الجنوبي لجزيرة أوهايو بولاية هاواي.

كان إجمالي عدد الركاب على متن السفينة إيهيمي مارو 35، من بينهم 20 من أفراد الطاقم و13 طالبًا ومعلمًا. وتضمنت رحلة السفينة التي استغرقت 74 يومًا برنامجًا تدريبيًا لصيد سمك التونة، والملاحة البحرية، والهندسة البحرية، والأوقيانوغرافيا (علم المحيطات).

غادرت الغواصة جرينفيل أوهايو في يوم 9 من شهر فبراير من أجل إجراء عملية عرض لقدرات الغواصات أمام 14 من كبار الشخصيات المدنيين وأعضاء الكونغرس وصحفي وسائل الإعلام وغيرهم من الزوار المهمين على متن الغواصة.

وكجزء من المناورة، أمر القائد بإجراء غطسه طارئة يتبعها ملء الصابورة الرئيسية الطارئة بالهواء من أجل دفع الغواصة بسرعة إلى السطح. وعندما ظهرت الغواصة «جرينفيل» على سطح الماء اصطدمت بالجانب السفلي من السفينة «إيهيمي مارو». وقد لقي تسعة من الطلاب وطاقم السفينة اليابانية مصرعهم في هذا الحادث المأساوي. وغرقت السفينة إيهيمي مارو في قاع المحيط ما يزيد عن 2000 قدم تحت الأمواج.

وأشار الضابط بيت إلى أن الخسارة كانت مؤثرة للغاية على جميع المعنيين، وخاصة على أسر أولئك الذين فقدوا إثر هذا الحادث.

وأشار الضابط بيت إلى أن: «هذا النوع من الحوادث يمكن أن يدمر العلاقات بين الولايات المتحدة واليابان». قد يكون التعامل مع مأساة بهذا الحجم شديد الصعوبة حتى على قائد محنك جدًا، ولكن القائد فارغو أبل بلاءً حسنًا في هذه الحادثة. «لقد فهم الفرق بين اتخاذ قرارات قصيرة الأجل للتعامل مع المشكلة بسرعة مقارنة باتخاذ مسار عملي أكثر صعوبة لضمان أفضل النتائج على المدى الطويل. وبعد أن خدم في اليابان قبل سنوات، أعرب القائد فارغو عن تقديره للثقافة اليابانية وسعيه إلى تحقيق الشفافية لكي يستعيد ثقتهم مرة أخرى».

عرف فارغو أنه بحاجة إلى إشراك اليابانيين في كل قرار وخطوة على طول الطريق من أجل إنقاذ السفينة. ودعا خبراء الإنقاذ اليابانيين إلى مواصلة العمل جنبًا إلى جنب مع خبراء البحرية

الأمريكية. عندما أعرب كبار المسؤولين في واشنطن العاصمة عن شكوكهم في إجراء محكمة تحقيق والتي يمكن أن «تصبح أمرًا هزليًا»، أصر القائد فارغو على إحداها لأنه كان يعلم أن الحفاظ على الشفافية أمرًا ضروريًا. بل إنه دعا الضابط الياباني برتبة فريق أول بحري للمشاركة مع ضباط البحرية الأمريكية بصفته عضو في محكمة التحقيق.

قال الضابط بيت: «كانت هذه الخطوة عملاً عبثياً». كان على القائد فارغو التركيز في الإدارة على كبار القادة بقدر ما كان يهتم بالأشخاص المسؤولين عنهم.

«وأصر القائد فارغو على أن القوات البحرية بحاجة إلى استعادة الجثث وإجراء محكمة تحقيق». وانتهت المحكمة في منتصف صيف عام 2001؛ ومع ذلك فإن جهود عملية الإنقاذ بالغة الصعوبة استغرقت عدة أشهر أخرى. وبعد وقت قصير من حدوث هجمات 11 سبتمبر على مركز التجارة العالمي، اعترفت حكومة اليابان بأن الولايات المتحدة بذلت جهداً كاملاً في عملية الإنقاذ ويمكنها إنهاء العملية. كان يمكن للقائد فارغو أن يقبل هذا التصريح ويجعله بمثابة إذن لإنهاء جهود الإنقاذ، إلا أنه بدلاً من ذلك وجه البحرية لمواصلة العمل. وفي شهر أكتوبر عام 2001، أحضرت السفينة إيهيمي مارو إلى عمق سطحي من أجل السماح للغواصين باستعادة أي رفات متبقي. وفي نهاية المطاف، عثرت البحرية الأمريكية والغواصون اليابانيون على ثماني جثث من بين الجثث التسع.

وقال الضابط بيت: كان ذلك أحد أفضل الأمثلة على القيادة التي شاهدها في حياتي على الإطلاق. «علمني القائد فارغو درسًا قيمًا عن كوني قائداً عملياً وكان ذلك من خلال تحويل مأساة كان يمكن أن تسبب انقسامًا خطيرًا بين البلدين إلى فرصة لبناء رابطة أقوى بينهما.»

وفي وقت لاحق، اتصل رئيس وزراء اليابان هاتفياً بالقائد فارغو كي يعرب له عن شكره بشكل شخصي. قال رئيس الوزراء خلال المكالمة أنه نظرًا لمأساة 9/11، فإن أقوى صديق وحليف فقط كان سيواصل الوفاء بوعده طويل الأجل من أجل استكمال عملية الإنقاذ.

يعتقد الضابط بيت أنه لا يمكن اكتساب الشفافية والثقة على المدى القصير. وكما أثبت القائد فارغو أن القائد الجيد يجب أن ينظر دائماً في «وجهة النظر بعيدة المدى».

وقال الضابط بيت: «إن فريقك وشركائك سوف يشعرون بتفانيك والتزامك المستمر في العمل لذلك يجب أن تكون هذه السمات حقيقية. فإذا لم تكن هذه الصفات صادقة ستفقد ثقة فريقك».

ويعتقد الضابط بيت أيضاً أن أفضل القادة يبلغون بوضوح التزام منظماتهم بالرسالة لضمان المشاركة والتفاني على الأجل البعيد. «فإن القيام بذلك يعكس الحكمة والرغبة في البناء وكذلك الحفاظ على علاقة قائمة على أساس منهج الحب براغما الذي يتسم بالصبر والتوافق مع فريقك. «يواصل الضابط بيت دالي خدمة بلاده وزملائه من قدامى المحاربين في البحرية بصفته رئيس معهد البحرية الأمريكية، والتي تضم اليوم أكثر من 50000 عضو في جميع أنحاء العالم».

استعراض عشر نقاط للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب براغما

- 1 - السر السابع للخلايا العصبية هو المبدأ الأساسي للحكمة. الصبر والثوقية هما أساس القيادة الناجحة.
- 2 - ويستند هذا المبدأ على منهج براغما العمل اليوناني، وهو شكل من أشكال رحلة الحب الطويلة الناضجة والواقعية.
- 3 - يعتبر منهج براغما من أنواع الحب المنطقية ويتواصل مع القشرة المخية المنطقية.
- 4 - إن اكتساب الحكمة يتطلب الصبر والخبرة والاستعداد للاستماع إلى مدخلات الآخرين.
- 5 - وتعتبر أفضل طريقة للتعبير عن هذا المبدأ هي استخدام الكلمات المكتوبة والأرقام والرسوم البيانية وما إلى ذلك. أما الوسائل البصرية والسمعية فلا تجدي نفعاً معه.
- 6 - «وهذا على عكس منهج الحب إيروس الذي يركز على الوقوع في الحب، أما منهج حب براغما يهتم بالاستمرار في حالة الحب على المدى الطويل».

- 7 - بالنسبة للقادة، يؤكد هذا المبدأ ومنهج الحب على الحاجة إلى الاعتماد والثناء على الأشخاص في فريقك.
- 8 - يجب على القائمين على التوظيف ومديري التوظيف استخدام منهج الحب براغمًا من أجل تقييم الفريق بمنهجية المدى الطويل والملاءمة الثقافية للمرشحين الذين أجريت معهم مقابلات.
- 9 - تقدم الفزاعة في رواية ساحر أوز العجيب تمثيلاً مجازياً رائعاً كما تتضمن تجسيداً لهذا المبدأ.
- 10 - يمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن شخصاً يمكن الاعتماد عليه.

هناك ثلاث خطوات للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب براغمًا

- 1 - السياسة العامة: «يجب على القادة العمل مع الفرق من أجل إعداد أهداف ومقاييس أداء الفريق والفرد طويلة الأجل والتي لا تتوافق فقط مع أهداف أداء الشركة، بل أيضاً مع الرأسمالية الواعية أو المبادئ الماثلة، ورسالة المؤسسة وغايتها وهدفها.
- 2 - النظام: يجب على القادة عقد اجتماع أسبوعي مع أعضاء الفريق لاستعراض التقدم المحرز نحو أهداف الفريق والأفراد، والتركيز على ثلاثة أهداف أساسية فقط وثلاثة مشاريع أو مهام لكل هدف. انظر فصل اتخاذ القرار في الخلايا العصبية للحصول على مثال على ذلك.
- 3 - التمرين: وينبغي تدريب القادة على يد خبراء التدريب الداخليين أو الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب، على أفضل الممارسات وإجراءات إدارة الوقت والهدف باستخدام مبدأ باريتو قاعدة رقم (80/20 rule (80/20)) (Pareto Principle)، بالإضافة إلى العمليات الاستراتيجية التي تركز على الأداء العملي الطويل الأجل وأدوات القياس.

أحد تمارين القيادة باستخدام منهج حب براغما

وللقيام بهذا التمرين، يرجى الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل أنا خائف من إلقاء نظرة موضوعية على نفسي، وإن كان الأمر كذلك، فلماذا؟
- هل كنت منفتحًا وأتقبل وجهة نظر الآخرين بصدر رحب؟
- هل أنا كثيرًا ما أبحث عن الصفات الإيجابية في الآخرين وأعجب بها؟
- هل كنت أركز على الصفات السلبية وكنت أغفل عن الخير حولي أو في نفسي؟
- كيف لعبت دور الضحية، ولماذا أستمر في ذلك؟
- هل سبق لي أن فتحت قلبي وكشفت عن نقاط ضعفي لأشخاص آخرين أثق بهم؟
- هل كنت صادقًا مع نفسي بشأن دوري في الظروف السيئة؟
- هل أنا على استعداد لخوض مهام طويلة الأجل وأكون صبورًا؟
- هل أنا شخص عملي ويمكن الاعتماد عليه؟

تختصر إجابتك مكنونات شخصيتك.

ما وراء الكتب والرؤى يكمن الوسطاء النفسيون أو الأطباء.

ما وراء القوة التي تكتسبها هو الإنجاز الذي حققته.

ضعفك قيمة مثل قوتك تمامًا،

عجزك محبوب مثل سحرك.

من كتاب الدكتور جيمس كافانوغ، Quiet Waters

الفصل الثالث عشر

مساعدونا



الشكل 1.13 مساعدونا

المصدر: نيلوسا، موقع Dreamstime.com.

غاية الحياة الإنسانية خدمة الآخرين والتعاطف معهم والرغبة في مساعدتهم.

ألبرت شويتزر

وقبل أن نتناول الفصل التالي، من المهم أن نفهم أولاً كيف نطلب المساعدة ومن أين ينبغي أن نلتمس المشورة والدعم (الشكل 1-13). لقد تعلمنا في فصل «الاحتياجات» أنه يجب علينا أن نقبل بأن احتياجاتنا حقيقية وهامة ومبررة. ويجب علينا أيضاً أن نتحمل مسؤولية تلبية احتياجاتنا،

وألا نتوقع من الآخرين أن يفعلوا لنا ما يمكننا أن نفعله لأنفسنا. فإن مرؤوسينا، وعملائنا، وصاحب العمل، ورئيسك في العمل، والآباء، والزوج، والحكومة، أو أي شخص آخر ليس مسؤولاً عن ضمان تلبية كل احتياجاتنا.

ولحسن الحظ، ليس مطلوباً منا أن نواجه كل مشقة بمفردنا. لدينا مساعدة، ويمكننا، وينبغي أن نلجأ إلى تلك المساعدة عندما يكون لها ما يبررها.

إن بناء نظام دعم آمن ومفيد أمر بالغ الأهمية، ولن يتم بدون مواجهة مخاطر. لن تكون كل المساهمات الواردة صحيحة أو مثالية، ولن يكون لكل مصادرنا الاهتمام بأفضل مصالح لنا من صميم القلب. إننا بحاجة إلى تمييز الفرق بين ردود الفعل المفيدة والضارة، وبين المصادر الجديرة بالثقة من غيرها، وكذلك الصداقة، والقائمة بالرعاية بدلاً من تلك التي لها جداول أعمال أو وجهات نظر غير سليمة في الحياة.

كما أنك بسبب قراءة مجرد اقتباس، مقطع، فصل في كتاب، طبيب نفسي، اقتراح، أو مسار عمل، قمت بتقديم شيء ما بشكل جيد إلى شخص آخر ولا يهم أن هذا العمل سوف يكون مجدياً بالنسبة لك أم لا. وعلى العكس من ذلك، لا يعني أن ما قدمته لشخص ما لا يجدي نفعاً أنه لا يجدر بك المحاولة مرة أخرى، فإذا كنت مقتنعاً فهذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله.

كيف يمكنك التمييز بين ردود الأفعال المفيدة والضارة؟ كيف يمكنك الوثوق في المصادر النافعة من غيرها؟ كيف يمكنك التأكد من أن عناصر نظام الدعم الخاصة بك مناسبة لك أم لا؟ والآن بعد أن فهمت بشكل أفضل ما هي المعتقدات والقيم الحقيقية الخاصة بك، ولديك تصور واضح بخصوص احتياجاتك، يمكنك البدء في عملية التمييز من خلال إخضاع المدخلات التي تتلقاها من مصادر الدعم الخاص بك على ضوء الحقائق الخاصة بك. إذا كانت النتيجة تبدو متألقة، وقلبك ينبض بثقة واقتناع، فغالباً ما تكون هذه المدخلات مناسبة لك.

فكر في جميع المصادر في حياتك التي تعطيك الإلهام والأمل. فبالنسبة للبعض، قد تكون هذه المصادر؛ صديقاً حميماً أو قريباً، أو زوجاً، أو شقيقاً، أو والدًا، أو قسًا أو حاخامًا، أو زميلًا أو رفيقًا، أو الكتاب المقدس، أو القرآن الكريم، أو كتابًا رائعًا في الشعر. أو ربما يكون هذا المصدر زميلًا، شريكًا تجاريًا، معلمًا، كتابًا في المساعدة الذاتية، راعياً لبرنامج الـ 12 خطوة التأهيلي، مجموعة دعم تنتمي إليها، أو رئيسًا سابقًا. والآن فكر في قائمتك الجديدة من المعتقدات والاحتياجات وقم بمطابقتها مع كل مصادر المساعدة والدعم التي يمكنك تصورها في حياتك.

فعلى سبيل المثال، إذا كنت قد حذف من قبل اعتقادًا دينيًا لم يعد يخدمك، بالتالي لا يكون وجود قس أو كاهن مرتبط بذلك الدين جزءًا مناسبًا من نظام الدعم الخاص بك. ومع ذلك، فإذا كان بإمكان هذا القس تقديم مساهمة خالية من أي آراء مرفوضة، فإن الثقة التي بنيت معه أو معها على مر السنين قد تعوض أي مخاوف. تأكد من تقييم كل مصدر للدعم بأمانة وبشكل كامل. سوف تصبح هذه المصادر شريان الحياة الخاص بك للمضي قدمًا، وربما تكون عاملاً حاسمًا بين حياة مهنية مثمرة أو اللجوء إلى إعانات البطالة.

وقال ابيكتيتوس: «ركز على بذل قصارى جهدك باستخدام ما في مقدرتك، ثم اترك ما لا يمكنك فعله يأتي بأمان قدر الإمكان. إن القادة الذين يحاولون إخضاع الجميع وكل شيء لإرادتهم أو تصور أنفسهم أنهم «الأبطال الخارقون الوحيدون» هم بحاجة إلى التحقق من الواقع. ستجعلك محاولة الخروج بمفردك طوال الوقت تشعر بالإحباط والاكئاب والاستياء.

يفهم أفضل القادة حدودهم الخاصة ويسعون إلى معرفة القيود المفروضة على أعضاء فريقهم. لا حرج في السعي إلى الكمال حتى يصبح هاجسًا أن العائد من الاستثمار سلبي. فإن إنفاق مليون دولار من الوقت والجهد على مشكلة أو مشروع يقدر رأس ماله 1000 \$ لا يضمن أن يعتقد فريقك أو رئيسك في العمل أنك تفعل شيئًا مستحيلًا. وبدلاً من ذلك، سوف

يشعر فريقك بالإحباط مع استمرارية حدوث الأخطاء، وسوف يصبح رئيسك قلقاً بشأن عدم الالتزام بالمواعيد النهائية المحددة وتجاوزات الميزانية. ابذل قصارى جهدك مع الوقت والموارد المتاحة لك وتقبل النتيجة أيًا كانت. هناك 24 ساعة فقط في كل يوم، ولسنا بحاجة لمواجهة كل يوم على حده.

كما أننا لسنا بحاجة للتغلب على الصراعات في رحلة بطلنا بمفردنا. وتعتبر الموارد متوفرة بسهولة من فريقنا، والأصدقاء، والزملاء، والأحباء، والكتب، والأشرطة، القوى العليا، والله إذا كنا نؤمن بأحدهم سواء كان جازاً، أو مستشارين، أو رئيسنا في العمل، وربما حتى عملائنا. فمهما كانت احتياجاتنا، لدينا أنظمة دعم في كل مكان حولنا يمكننا أن نستفيد منها. كما أن لدينا جميعاً وفرة من الموارد والمساعدة المتاحة تحت تصرفنا. فما هي هذه الموارد؟ ومن هم مصادر الدعم؟ وإلى أين نتجه عندما تلهينا صراعات الحياة؟ عندما يتجاوز الأشخاص الذين نتعامل معهم سواء بشكل شخصي أو بشكل مهني حدودنا مثل مرور الثور من خلال الرداء الأحمر، فإلى أين نذهب طلباً للمساعدة؟

وإذا كان لدينا زوج، هل نلجأ إليه للحصول على الدعم والتفاهم، أو مجرد الشكوى؟ القيام بالتنفيس عن المشاعر هو أمر مفيد، لكن إذا تم بطريقة صحيحة لا تهدف إلى إيذاء الآخرين. فكيف يكون رد فعل زوجك/زوجتك في هذه الحالة؟ هل يتفاعل هو/هي بحالة من الخوف لأنهم قلقون من أنك قد تفقد وظيفتك؟ هل ينصحونك بتجاهل مشاعرك لأن أي عمل أو رد فعل من جانبك يمكن أن يؤدي إلى حصولك على إشعار بإنهاء العمل؟ هل ترفض معتقدات شخص آخر بشكل صريح، أم أنك تستمع بصبر وتحاول الحصول على الحكمة الثمينة من مدخلاتهم التي قد تساعدك؟

وغالباً ما تتمتع المرأة بميزة عن الرجل. ترغب معظم النساء في الحفاظ على العلاقات وتعزيزها والاعتماد على الصداقات كجزء من نظام دعمهن. يعتمد مصنعو الآيس كريم على

النساء المتعثرات من أجل بقائهن على قيد الحياة. لم يكن الرجال محظوظين للغاية. وقد تعلم معظمهم من خلال معتقدات شخص آخر، أنه ليس من الرجولة الاعتراف بالضعف أو البكاء على كتف شخص ما. ليس من الرجولة البكاء على الإطلاق. ليس من اللائق مناقشة المسائل الشخصية مع أحد أو الاعتراف بها بأي شكل من الأشكال. عندما يبدأ شخص ما في التحدث أكثر عن نفسه ومشاعره في النهاية، غالبًا ما يتغير موضوع الحديث بسرعة إلى الرياضة أو السياسة أو العمل. إن العثور على الأشخاص أهل الثقة بالنسبة للرجال ليس أمرًا سهلاً، ولكنه ضروريًا.

بينما بالنسبة للنساء، قد يكون من الصعب التمييز بين الأصدقاء الذين سيكونون محايدين ويحافظون على السرية.

نحن بحاجة إلى الاعتماد على الآخرين من أجل دعمنا، وفهمنا، وتشجيعنا، وحتى معاقبتنا عند الاقتضاء، ولكن من المهم أن نختار مجموعات الدعم لدينا والنظم بحكمة. يمكن أن تزيد النصيحة السيئة الأمور سوءًا، على الرغم من توافر حسن النية.

وفيما يلي بضعة أسئلة التي يجب طرحها على نفسك قبل الانتقال إلى التمرين أدناه:

- ما أو من هو الشخص الذي أثق به تمامًا، ولماذا؟
- من هو الشخص الذي ائتمنه على حياتي وحياة عائلتي؟
- من هو الشخص الذي دائمًا ما يؤمن ظهري ولا يطعنه بسكين؟
- من هو الشخص الذي ائتمنه على أدق وأهم أسراري؟
- من هو أعز أصدقائي ولماذا؟
- من هو الشخص الذي عرفته أطول فترة في حياتي، وإلى أي مدى نحن قريبون من بعضنا في اليوم الحاضر؟

- ما هو الكتاب الذي ألهمني أكثر من غيره، أو جعلني أبكي، أو جعلني متحمس للحقيقة؟
- ما هي المؤلفات التي أقدرها أكثر، وأي كتاب منها يعطيني الراحة في الأوقات العصبية؟
- ما هي التدابير التي حاولت القيام بها بمفردي، دون مساعدة من أحد، والتي انتهت بكارثة؟
- هل أعتقد حقاً أنني بحاجة إلى المساعدة في بعض الأحيان، ويمكنني أن أثق في مصادر المساعدة والدعم؟

التمرين

بمجرد أنك فكرت في الأسئلة أعلاه وقمت بالإجابة عليها وعلى استعداد للتخلي عن محاولة إخضاع النتائج والأشخاص لإرادتك، أو الانتقال بمفردك في هذا الأمر، فإنك على استعداد لإنشاء قائمة الدعم الخاص بك. اقض وقتاً كافياً ومناسباً للقيام بهذه التمرين، حيث أنه يمكن أن يؤدي إلى نجاح أو فشل حياتك المهنية في المستقبل. تأكد من مشاعرك، ومعتقداتك، وقيمك، واحتياجاتك، ومصادر الدعم والمساعدة الخاصة بك، ثم أكمل قائمتك.

ومن أجل إكمال هذا التمرين، قم بتحميل تطبيق ملاحظات على جهازك المحمول، أو استخدم ورقة أو دفتر ملاحظات أو مستند على الكمبيوتر لإنشاء قائمتك الآن.

هل أكملت قائمتك؟ إذا لم تكن أتممتها، يرجى القيام بذلك قبل المتابعة.

ارجع الآن واقضي دقيقة واحدة على الأقل على كل مصدر من مصادر الدعم. هذا الفحص الذي يستغرق عشر دقائق يمكن أن يوفر لك ساعات أو أيام أو أشهر أو حتى سنوات من الإحباط في المستقبل، لذلك لا تسرع أثناء القيام به. فكر ملياً وبجدية في كل شخص أو عنصر في قائمتك، واعلم في صميم قلبك أنك تؤمن بهذا المصدر وتثق به ضمناً وبدون تحفظ. إذا كان لديك أي ريب في أي مصدر، قم بحذفه واستبداله بآخر. وإذا لم تتمكن من إكمال عناصر القائمة إلى عشرة الآن، فلا بأس. فمن الأفضل أن تكون القائمة قصيرة قليلاً

بدلاً من أن يكون بها بعض المصادر المشتبه بها. ولا تخاف من حذف أو استبدال الأشخاص أو العناصر مع مرور الوقت.

يجب أن تكون قائمتك «نظام حياة» تنمو معك ولا تمنعك من إكمال رحلتك. يجب استخدام هذه القائمة لمساعدتك على التعامل مع المشاكل المهنية الصعبة والأشخاص، بما في ذلك المواقف المحبطة والمرؤوسين المتمردين.

يتطلب هذا الجزء من رحلتك الإيمان. أنا لا أتحدث عن العقيدة الدينية إلا إذا كان هذا أحد معتقداتك الأساسية. أنا أشير إلى وجود الشجاعة لتحمل بعض المخاطر. نخشى جميعاً أن نتخلى عن أو هامنا بالسيطرة. فهي تشبه الوضع الذي نقوم فيه برفع أيدينا من على عجلة قيادة السيارة والسماح لقوى الطبيعة بأن توجهنا على الطريق. كلما رأينا شجرة تظهر أمامنا بشكل غير واضح، أردنا بشدة أن نوجه عجلة القيادة يميناً أو يساراً من أجل تجنبها. نريد أن نكون المتحكمين في مصيرنا بأنفسنا. يجبرنا الدكتور جيمس كافانوغ أنه كان مُقدر علينا أن نعيش حياة من البؤس والحرمان ما لم نتركها ونسمح لحكمتنا الداخلية الخاصة أن توجهنا. فما الذي يمنعنا من ذلك؟ هل الخوف من الفشل هو السبب؟ أم الخوف من فقدان السيطرة؟ أم هو الخوف من المجهول؟

لاحظ أن الكلمة الفعالة هنا هي كلمة الخوف.

يقول البعض أن الخوف هو اختصار يدل على جملة الدليل الخاطيء الذي يبدو حقيقياً (False Evidence Appearing Real)، أو ربما تعني كلمة «الخوف» انس كل شيء وامضِ قدماً (F:forget E:everything A:and R:run). أعترف بأنني سخرت قليلاً عندما سمعت هذه الأقوال. ظننت أنهم كانوا أكثر من تلك الأشياء السخيفة التي يرددونها الناس. والآن أرى أن هؤلاء الناس ربما كانوا على حق. فكلما قيمت مخاوفي بصدق، فإنها عادة ما تتحول إلى أن تكون همسات كاذبة تتبخر عندما تقف أمام ضوء الحقيقة.

وإن أحد أهم مخاوفنا تنطوي على إجراء التغييرات اللازمة أو نكون صادقين ونعيش الحياة الخاصة بنا، وخاصة عند التعامل مع العلاقات المهنية، بما في ذلك المرؤوسين، والرؤساء، والأقران. هذا التمرين سوف يساعدنا أن نتخلى عن مخاوفنا، ونعيش حياتنا، ونثق في مصادر دعمنا من أجل المساعدة في توجيهنا طوال طريق رحلتنا القيادية.

الفصل الرابع عشر

اكتشاف دوروثي: السر الأول للخلايا العصبية



الشكل 1.14 صورة دوروثي

المصدر: أنا فيليكوفسكي موقع Dreamstime.com.

اكتشاف دوروثي - وصف موجز لما تناولنا فيما قبل - السر الأول للخلايا العصبية. بغض النظر عن مدى كآبة وحزن منازلنا إلا أنه لا يوجد مثيل لها. صورة دوروثي (الشكل 1.14) في رواية ساحر أوز العجيب.

(وصف موجز لما تناوَلناه) السر الأول للخلايا العصبية.

المبدأ الأساس للنجاح: عليك أن تحب نفسك حتى تنجح بأن تكون متواضعًا وقابلًا للتعلم. جيف جونز هو نائب الرئيس التنفيذي في شركة SkylineDx BV، وهي شركة رائدة في مجال التكنولوجيا البيولوجية ومقرها مدينة روتردام في هولندا. ويعتبر هو المسؤول عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية العالمية المعقدة اليوم من أجل تطوير السوق وتسويق حلول التشخيص الطبي للشركة. ومنذ عقود قليلة، كانت مهامه أشد وأكثر خطورة.

وقال جيف: «تطوعت للعمل في فرق القوات البحرية الأمريكية عندما كنت في العشرين من عمري. «كنت أعرف أن التدريب سيكون صعبًا للغاية، ولكن لم أكن أعرف أنني سأكون واحدًا من ضمن خمسة عشر طالب فقط هم الذين يتخرجون من فصل مكون من ستة وخمسين طالب». وكان التدريب الذي أتمه الضابط جيف في القيادة الأساسية لتدريب القوات البحرية، أو في (ب يو د/س) (BUD/S)، والتي تعني التدريب على اصول النسف والتدمير تحت الماء. وقال جيف: «معظم الناس يعرفون أن تدريب البحرية هو التدريب الأكثر تعقيدًا، وخطورةً، وصعوبةً في العالم. وأن الغالبية العظمى الذين يبدؤون هذا النوع من التدريب لم يبذلوا فيها أكبر قدر ممكن من الجهد. إنهم يبدؤون التدريب ويستبعدون منه بعد الفشل في تحقيق المستوى المطلوب».

وإن الجرس الذي أشار إليه جيف هو جرس سفينة بحرية قديم مُلحق بدعامة في الساحة يريد المتدرب الذي بذل كل ما في وسعه في التدريب ألا ينتهي به الأمر بالانسحاب، ومن ثم يترك موقعه ويتخلى عن المشاركة. إن أولئك الذين لا يزالون واقفين في الساحة، يرتجفون من البرد ويتألمون من الإجهاد، إما هم أكثر اشتياقًا للانسحاب من التدريب أو يبذلون ما في وسعهم للتخرج.

يقسم متدربو البحرية الأمريكية إلى فرق صغيرة ليعملوا معاً لعدة ساعات في تمرين البنش وهو رفع الأثقال أثناء الاستلقاء على الظهر والتمرين الآخر هو حمل أعمدة الهواتف الثقيلة جنباً إلى جنب لعدة ساعات. إنهم يواجهون الموجات الشديدة والشواطئ الصخرية أثناء الإبحار في قوارب زودياك المطاطية الصغيرة. إنهم يزحفون ويركضون ويتدربون معاً. في منتصف الليل، تحت سماء مظلمة وقمر معتم مغمور، يرتجفون معاً على طول الشاطئ، ويقفون متكاتفين ذراعاً بذراع، حيث تهدد دفعات المياه الثلجة بالزج بهم داخل البحر. في غضون أسابيع قليلة، إما أن يدقوا الجرس أو يتعلموا كيف يصبحون إخوة في السلاح بالفعل.

وقال جيف: «إن أسبوع الجحيم هذا إما أن يحدد شخصيتك أو يؤدي إلى هلاكك». فأنت تتعلم من أنت ومدى قدراتك، ولكن يمكنك أيضاً معرفة كل شيء عن العمل الجماعي.

فإن التدريب في أسبوع الجحيم في القوات البحرية يدفع المتدربين إلى اكتشاف إمكاناتهم وقدراتهم وأكثر من ذلك بكثير. ويجب أن يتحملوا عناء الحرمان من النوم والتعب العقلي والبدني الشديد لمدة أسبوع كامل. يجب أن يعتمدوا على بعضهم البعض من أجل الانتهاء من الدراسة والتخرج أو حتى البقاء على قيد الحياة. تحدث معظم حالات دق الجرس للانسحاب من التدريب خلال هذا الأسبوع.

رفض جيف فكرة الانسحاب خلال أسبوع الجحيم المشؤوم هذا في تدريب القوات البحرية والأسابيع الطويلة الأخرى من الجحيم الذي لا يطاق. وعندما أكمل أخيراً تدريبه وحصل على شارة حامي المواطن «coveted ombudsman pin» ووضعها على زيه الرسمي، وبذلك حينها اعتقد أن الجزء الصعب من التدريب قد انتهى.

وسرعان ما اكتشف أن هذه التدريبات كانت مجرد بداية.

وقال الضابط جيف: «لا ترتكب أفراد القوات البحرية الأخطاء، أو على الأقل من المفترض ألا نفعل ذلك. تعلمنا أن نحافظ على أي شيء ذي قيمة به في جميع الأوقات.

مثل البوصلة، الخرائط، أو أي شيء كان. فكان فريقتي يقوم بمهمة ما على متن طائرة من طراز C-130 وارتكبتُ خطأً بترك حقيبة خريطة هامة على متن الطائرة. «وعندما اكتشف الضابط المسؤول الخاص بي، تعلمت الكثير عن كوني متواضع في خمس دقائق أكثر مما كنت عليه طوال السنوات الـ 22 السابقة من حياتي».

لم يكن القائد المسؤول عن الضابط جيف (أو أسي) قرصاناً استبدادياً ويجعل جيف «يسير معصوب العينين ويجبره على قبول عواقب شيء ما». وبدلاً من ذلك، فقد أخبر القائد الضابط جيف بشكل موثوق به قصة حرب فيتنام من أجل التأكيد على الآثار التي يمكن أن تتسبب في عدة عواقب خطيرة للفريق بأكمله نتيجة خطأ واحد صغير.

وقال الضابط جيف: «كان استخدام طريقة سرد قصة قتالية لتعليمي درساً قيماً أمراً رائعاً». «عندما سمعت العواقب في العالم الحقيقي للأخطاء غير المقصودة مثل أخطائي، فإن ذلك جعلني أدرك الأمر جيداً. «وبدلاً من أن يخبرني قائدي كيف خذلت الأفراد الآخرين في فريقتي، فقد علمني درساً من خلال قصة قوية لا تُنسى. أتذكر تقريباً كل تفاصيل تلك القصة حتى يومنا هذا، وساعدني ذلك على عدم ارتكاب خطأ من هذا القبيل مرة أخرى.»

«صعد فريق البحرية الخاص بالضابط جيف على متن الغواصة يو إس إس غرايباك (SS-208)، وهي غواصة ديزل قديمة تستخدم في كثير من الأحيان لعمليات الإدماج السرية (clandestine insertion operations).» خلال العبور تحت الماء الذي استمر لمدة ستة أيام وصولاً إلى محطتهم، كانت تراوده القصة التي رواها له قائده المسؤول، مما جعل الضابط جيف متحمساً لاستعادة ثقة قائده وزملائه في الفريق.

«لم أكن من الشخصيات التي دائماً ما تحتلق الأعذار، وأنا لم أدع ذلك يهزمني. فقررت أن أصبح متواضعاً وقابلاً للتعلم وأتحمل المسؤولية الكاملة عن أخطائي. كما قررت أنني بحاجة إلى تعويض الرجال في فريقتي. لقد قضيت رحلة الستة أيام كاملة في إعداد كل تفاصيل خاصة بتلك الخرائط والتطوع للقيام بمهام إضافية.»

تمكن الضابط جيف من إثبات جدارته وحصل على ترقية أخرى على زيه العسكري بحلول نهاية تلك الترتيبات. واليوم، يشعر بالامتنان لأخطاء ارتكبتها في الماضي وكذلك للألم الذي نتج عنها. يرى الضابط جيف أنه يمكن أن يهزمك الألم أو يساعدك على العثور على الشجاعة والقوة «والعودة إلى استئناف نشاطك من جديد» والبدء مرة أخرى بحيوية والتزام متجددين. وهو يشعر أنه من المهم أن لا يقوم قادة الفريق بتوبيخ الآخرين أو التقليل من شأنهم على ارتكاب الأخطاء، بل ينبغي عليهم أن يصبحوا مرشدين من خلال القيام بثلاثة أمور هامة.

الأمر الأول، أن يبين بوضوح لماذا كان الإجراء المتخذ خطأً ولماذا خذل هذا الشخص بقية أفراد الفريق. الأمر الثاني، يستخدم قصة قوية لتعليم هذا الشخص كيف يمكن لمثل هذه الأخطاء أن تسبب عواقب خطيرة. الأمر الثالث، تحديد العواقب المحتملة وتعيين ما يجب القيام به لتصحيح الخطأ وتعويض بقية الفريق.

وقال جيف «يحتاج القادة إلى تحقيق التوازن أو الحفاظ عليه. ومن خلال عملنا في الفرق، فهمنا أنه حتى الأخطاء الصغيرة يمكن أن تسبب مشاكل ضخمة أو حتى فشل المهمة بأكملها. وفي موقعي المدني، فهو ليس دائماً مشكلة كارثية. فعندما يحدث شيء خطأ، فإنني بحاجة إلى ضبط ردودي العاطفية والغريزية واستخدام بعض من المنطق في الأمر. أنا بحاجة إلى تحديد العواقب ومن ثم أقرر كيف أرد. أريد أن أسأل عما إذا كان هذا الأمر «يستحق العديد من الخسائر التي سوف يتكبدها فريقنا» وضمان أن الإجراءات التأديبية التي أتخذها تكافئ العواقب المحتملة.

تعلم الضابط جيف أن سمة التواضع بالنسبة للقادة تعني أن يكون القائد منصفاً. عندما يرتكب شخص ما في فريق الضابط جيف خطأ ما يتذكر غلطة فقدان الخريطة التي فعلها. وهذا يساعده على أن يتذكر أننا جميعاً بشر. وفي حين أنه لا يبرر الأخطاء التي ارتكبتها أولئك الأفراد في فريقه، إلا أنه أيضاً لا «يلقي باللوم عليهم أو يوجج الأمر».

وقال جيف «إنني لا أهاجم أبداً أحداً بشكل شخصي على خطأ ارتكبه». «كما أنني لا أفقد أعصابي وأبدأ في الصراخ في وجوههم. فهذا أسوأ شيء يمكن أن يفعله القائد. وبدلاً من ذلك، ينبغي أولاً أن أتأكد من عدم إيقاع هذا الشخص في الفشل. أسأل عما إذا كنت أنا أو أي شخص في الفريق فعل شيئاً للمساهمة في حدوث هذا الخطأ. هل هذا الشخص مجهد من العمل؟ هل لديهم كل الموارد التي يحتاجون إليها؟ هل قمنا بإجهادهم أكثر من اللازم؟ ثم أسأل الشخص ما هي الأسباب التي تدعوهم للاعتقاد أن ثمة خطأ ما وقع. فإذا سمعت الأعذار أو إلقاء اللوم، فإنني أساعدهم على أن يكونوا شجعان بما فيه الكفاية لتحمل المسؤولية عن دورهم». فإن نصيحة الضابط جيف للقيادة الطموحين، أو أي قائد يريد الاستمرار في النجاح، هي العثور على قائد آخر يعجبك. ينبغي أن تراقبهم، وتحاكيمهم، وربما تطلب منهم أن يكونوا مرشدين لك. عندما تفعل ذلك، فمن المهم أن تكون متواضعاً وقابلاً للتعلم، لأنه بدون هاتين الصفتين يكاد يكون من المستحيل أن تتعلم وتنمو.»

قال الضابط جيف: «إن الحرف ليس مجرد كلمة في القاموس». «إنه مبدأ مهم أعتقد أن كل قائد يجب أن يعكسه أمام فريقه. فإننا نبني الشخصية من خلال التحلي بالشجاعة على تحمل المخاطر. عندما نتعرض للمخاطر حتماً سنرتكب الأخطاء دائماً لأننا بشر. عندما نرتكب الأخطاء، علينا أن نتعلم منها. فمن أجل التعلم، إننا بحاجة إلى أن نكون متواضعين وقابلين للتعلم. وبالقيام بذلك، سنقوم ببناء الشخصية ونصبح قادة أفضل.»

سر منهج الإيودامونيا

استعرضنا الجزء الأول من سر للخلايا العصبية الأول عندما بدأنا رحلة بطلنا. ونحن الآن على أهبة الاستعداد لإكمال رحلتنا من خلال فهم الجزء الثاني من السر الأول. لقد وصلنا إلى نهاية رحلة بطلنا، ووجدنا طريق عودتنا إلى الوطن، ونأمل أن نعود مع اكتشافنا - الإكسير السحري، ماكجوفين، أو الجائزة التي سعينا إليها. وإن رحلة العثور على طريقنا إلى المنزل،

وصولاً إلى صميم قلبنا حيث يوجد منهج الإيودامونيا في أنقى صورته لم تكن سهلة أو سريعة. ولم يكن الطريق خالياً من الأشواك أو التجارب، ولكن الرحلة كانت تستحق المخاطرة. ونحن الآن على استعداد لمشاركة معلوماتنا المكتشفة حديثاً مع عالمنا العادي.

الإكسبير الذي سمعت لأطلعكم عليه هو: القيادة هي الحب.

علينا كقيادة أن نتعلم كيف نحب أنفسنا بما فيه الكفاية لنكون قادرين على أن نحب الآخرين. عندئذٍ فقط يمكننا أن نتولى عملية القيادة. فمن خلال قبول دور القائد، حينها تقع على عاتقنا مسؤولية كبيرة لمساعدة الآخرين، وخاصة الفرق الخاصة بنا، على أن يصبحوا واحداً من ضمن الموظفين الـ 33 في المائة الذين يشاركون في عملهم. ونسعى إلى أكثر من ذلك، بأن تكون الفرق الخاصة بنا واحدة من أعلى خمسة في المئة وهم الذين يُلهمون ويُحفزون ويتنجون إنتاجية عالية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، علينا أن نأخذ إكسبيرنا الخاص وأن نساعد فرقنا على أن يفعلوا الشيء نفسه حتى نتمكن جميعاً من أن نصبح قادة أفضل. يمكننا القيام ذلك من خلال التحلي بالشجاعة الكافية لاتخاذ ثلاث خطوات رائعة إلى الأمام:

الخطوة الأولى:

لاهتمام بالأشخاص قبل الاهتمام بالربح People before profit. لقد اكتشفنا هذه الحقيقة عندما ناقشنا مبادئ الرأسمالية الواعية، حيث يمكننا أن نحقق ربحية أكثر من خلال منح غايتنا وهدفنا الأولوية قبل تحقيق الأرباح فحسب. يتطلب تحقيق منهج الإيودامونيا أن نفعل ذلك أيضاً مع أفراد فريقنا. يجب أن نكون ملتزمين بتأمين متطلبات الحياة الكريمة وسعادة أفراد الفرق الخاصة بنا. يجب أن يجل هذا الهدف محل تحقيق الربح، مهما بدا هذا جنونياً فكر في الأمر بهذه الطريقة: حاول الكثير من فرق اليبسبول «السعي» وراء هدفهم من أجل الحصول على لقب بطولة العالم. اشترى أفضل المدربين واللاعبين والمعدات وأي شيء كانوا يريدون كما أنهم كانوا مقتنعين بأن الدولارات كانت هي أهم شيء. بالطبع، إن الاستثمار مهم. فكانت

الفرق التي لا تنفق شيئاً من المال لا تحقق إلا القليل من المكسب، ولكن الكثير من الفرق التي تحصل على أقل من نصف رواتب الفرق الأخرى قد حققوا الكثير من الإنجازات. لقد فازوا في معظم الحالات لأنهم استطاعوا تحقيق قدر من منهج الإيودامونيا. فقد ركزوا على اللاعبين ومتطلبات حياتهم الكريمة. كما علمنا راندي جونز في وقت سابق، أنهم كانوا يساندون بعضهم البعض، ولم يكن ذلك من أجل الميزانية العمومية للمالك.

الخطوة الثانية:

برامج تقييم الأداء الوظيفي Wellness programs. نحن بحاجة إلى صياغة إطار عمل وإعداد عملية لتعزيز بيئة عمل تتسم بوجود منهج الإيودامونيا. ولا يكفي أن تقول ببساطة إلى رؤساء قسمك «عليك أن تجعل الجميع سعداء في العمل، هل هذا مفهوم؟ يستثمر أفضل القادة في المدربين ذوي الخبرة الطويلة من خلال إنشاء وتنفيذ برامج تحسين الأداء والتفكير. فعلى سبيل المثال، شارك الدكتور بيل هيتلر في تأسيس المعهد الوطني لتحسين الأداء وأنشأ نموذجاً لهذا البرنامج في عام 1977. لقد أطلق عليها الأبعاد الستة لتقييم الأداء. استخدم العديد من المديرين التنفيذيين هذا النموذج ولكنهم كانوا أيضاً يستعينون بالاستشاريين والمدربين، مثل أولئك الذين يعملون في شركة CUSTOMatrix، لإنشاء تغيير متخصص وفعال من خلال برامج قيادة باستخدام منهج الإيودامونيا للتأكد من أن الفرق تعمل بأقصى قدر من الكفاءة.

الخطوة الثالثة:

مقاييس الوعي التام. Mindfulness metrics. وبمجرد تنفيذ البرنامج، ينبغي قياسه الأداء باستمرار. إننا نلتزم بمقاييس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم كل ما نقوم به في مجال الأعمال التجارية، ولا ينبغي لنا أن نفعل شيء أقل من المفترض أنه يؤمن متطلبات الحياة الكريمة للفرق الخاصة بنا. ويمكننا بمساعدة الخبراء في هذا المجال إنشاء سلسلة من القياسات لضمان التقدم نحو طريقة أخرى مثل الأبعاد الستة لتقييم الأداء، والتي تشمل

عوامل تتعلق بالرضا الاجتماعي والبدني والعاطفي والمهني والفكري وحتى الروحي. وتعد أفضل طريقة للقيام بذلك هي من خلال فهم السمات الشخصية للخلايا العصبية لكل شخص أو لاً (يمكنك استخدام التطبيق من خلال هذا الرابط (www.neuroleaders.com). سيكون لديك بعد ذلك فهم أفضل للتوازن العصبي المثالي الذي يحتاجه كل شخص كي يشعر بالرضا والسعادة ويكون في أفضل حالاته. يمكنك حتى البدء في مساعدة الناس على ضبط نظامهم الغذائي وأنماط حياتهم لتكون أكثر سعادة. فعلى سبيل المثال، إذا كان مستوى مادة الدوبامين عند شخص ما ينبغي أن يكون مرتفعاً، فإن تناول الكثير من القهوة يمكن أن يقلل من هذا المعدل ويجعلهم يشعرون بالتعاسة. لماذا ينبغي أن تهتم؟ لأن الرفقة السعيدة هي الأكثر إنتاجية. عندما لا يشارك فريقك في العمل فحسب ولكنهم أيضاً يبغون على تواصل معك بخصوص إنجاز هدف الشركة واستراتيجيتها، ويعملون بكامل طاقتهم لأنهم يشعرون بالرضا والرغبة في الانضمام إلى فرق العمل كل يوم والمساهمة بشكل إيجابي من أجل تحقيق مكاسب الشركة.

وقال مدرب القيادة والمستشار جوردان غولدريتش: «إن العديد من القادة الذين يحفزون النتائج في مجتمعنا، خاصة إذا كان أسلوبهم يتسم بالقسوة والسيطرة وإعطاء الأوامر، قد يتفاعلون بطريقة سلبية مع مفهوم أن «القيادة هي الحب». ربما يرون هذا الشعار على أنه موضوعاً حساساً أو من الترهات النفسية في العصر الجديد. ربما هم بحاجة إلى النظر في حقيقة أن استخدام الأشكال السبعة القديمة من الحب الموضحة في هذا الكتاب التي تتماشى مع تطبيق محاسبة المسؤولين.

كما أنها تتفق مع السماح للأشخاص بترك العمل عندما لا يحسنون الأداء. يكمن الفرق في أن المحادثة تركز على السلوك والنتائج. وينبغي ألا تكون نبرة الصوت والكلمات المستخدمة مُذلة أو مهينة أو غير محترمة».

الاكتشاف المذهل

يختتم الكاتب ل فرانك بوم في رواية ساحر أوز العجيب بالفصل 24 وهو فصل قصير إلا أنه ممتع:

خرجت العمدة إم للتو من المنزل من أجل ري نبات الكرنب فعندما نظرت إلى أعلى ورأت دوروثي وجدتها تركض نحوها.

قالت «طفلي العزيزة!» كانت تبكي، احتضنت الفتاة الصغيرة بين ذراعيها وقبلتها على وجهها. «من أي مكان في العالم جيئي.

أتييت «من أرض أوز»، وقالت دوروثي بقلق شديد. «وها هو الكلب توت أيضًا. يا عمتي إم! أنا سعيدة جدًا لأنني في المنزل مرة أخرى!

ما الذي تغير عندما عادت دوروثي إلى المنزل؟ بالتأكيد لم تكن المدينة تكساس نفسها التي تغيرت. ما أشبه الليلة ب البارحة. لم يكن عمها هنري هو الذي كان «يحب الأبقار في المزارع» ولم تكن العمدة إم هي التي كانت تعمل في الحديقة. لم يتغير شيء حقًا سوى دوروثي.

وكانت الحقيقة المذهلة التي اكتشفتها دوروثي أنها كانت تركز طوال مسيرة رحلة بطلها خارجيًا. (وبعني الانتباه إلى ما يحدث من حولك). وقالت أنها قد افترضت في وقت سابق أنه من أجل تحقيق السعادة، فإن كل شيء وكل شخص في عالمها العادي بحاجة إلى التغيير. وما اكتشفته في أرض أوز - الإكسير السحري الذي أحضرته معها إلى الوطن - وهو أنه لا شيء يحتاج إلى تغيير سوى دوروثي.

وبمجرد أن تخلت عن كبريائها، وسلطت الضوء على المعتقدات الخطيرة الموجودة في ماضيها، وواجهت نفسها في المرآة، أدركت أنه لا يوجد مكان مثل المنزل.

ولا يمكن لمن يرغبون منا في القيادة القيام بذلك من خلال إجبار كل شيء وكل شخص في عالمنا على التغيير. وبدلاً من ذلك، يجب علينا أن نغلق أعيننا، وننظر إلى أنفسنا، ونقوم

بإجراء التغييرات المناسبة والحكيمة في حياتنا، وردود أفعالنا، وتوقعاتنا، ومواقفنا، وطريقة تواصلنا مع الآخرين، وأذهاننا وقلوبنا، وأسلوب قيادتنا. حينها يمكننا أن نرى تغييراً مذهلاً في أنفسنا - وربما نلاحظه في كل شخص نقوم بقيادته.

القائد المحب لذاته

أذكر أن العالم النفسي سيغموند فرويد أعطانا رؤى مثيرة للاهتمام بشأن الأنا لدينا. ووصف الهوية الشخصية بأنها دافعنا الغريزي للبقاء على قيد الحياة، والأنا العليا على أنها السلوك المكتسب الناتج بشكل عاطفي، أما الأنا هي وسيط منطقي بين الاثنين. غالباً ما نسمع عن الأنا المشار إليها على أنها شيء سيئ ويجب أن نسعى جاهدين لتجنبه. إن الأنا ليست جيدة ولا سيئة، بل هي الأنا فقط. إنها سمة لدينا جميعاً. فإن سؤال شخص ما بالتخلي عن الأنا لديه كأننا نطلب منه بأن يقطع رأسه أو يمزق قلبه.

إن الأنا لدينا تتسم بالحياد. عندما ندع أنفسنا أن تصبح غير سليمة من الناحية النفسية، فإنها يمكن أن تصبنا بالأنانية. هذه هي خدمة ذاتية ويمكن أن ينظر إليها على أنها سمة سلبية. عندما تتمتع بصحة جيدة، يمكن أن يكون دافع الأنا لدينا قوي يحفزنا على أداء أفضل ما لدينا كقادة. وهذه سمة إيجابية.

إننا بحاجة إلى التخلي عن ميول الأنانية غير الصحية لدينا وتكوين عادات يومية جيدة كي نسمح لدافع الأنا الإيجابية لدينا بإشراك آذاننا وقلوبنا في كل شيء وحتى نتمكن من التعلم والنمو وتحقيق مصيرنا، ومساعدة الآخرين على أن تفعل الشيء نفسه.

ومن أجل اتخاذ قرارات قيادية بشكل فعال وإلهام الآخرين، نحتاج إلى الموازنة بين احتياجاتنا الشخصية والأنانية ورغباتنا مقابل ما هو مناسب وأفضل لأعضاء فريقنا وما هو في مصلحة منظمنا. تبدأ القدرة على القيام بذلك بفعالية من رعاية أنفسنا بشكل صحيح. فإذا كنا غير أصحاء من الناحية الجسدية، العقلية، أو الروحية، قد يكون تقديرنا للأمر غير واضح،

ونكون قليلي الصبر، وتصبح قدرتنا على اتخاذ القرار أبعد ما تكون عن المثالية. لذلك، لكي نكون قائد فريق أفضل، نحتاج أولاً إلى التركيز على متطلبات سعادتنا الشخصية.

وقد يبدو هذا بالنسبة للكثيرين أسلوباً أنانياً ومخالفاً لما تعلمناه كأطفال. هل ينبغي أن نكون أنانيين ونهتم بالآخرين أكثر من اهتمامنا بأنفسنا؟ هل يجب أن نسعى جاهدين كي نكون «قائد خادم لاحتياجات الآخرين»؟ يعرف أولئك الذين يعملون في المجال الطبي أنه من المستحيل تقريباً رعاية المرضى بشكل فعال إذا كنت تعاني من مرض الملاريا. لقد سمعنا جميعاً القول المأثور بأنه يجب عليك أولاً وضع قناع الأكسجين على نفسك في الطائرة قبل وضعه على الطفل الصغير بجانبك. ففي ساحة المعركة، لا يستطيع الجندي ذو الساق المكسورة حمل صديقه المصاب إلى بر الأمان.

لذلك، من أجل أن نكون قائداً رائعاً، علينا أن نكون قائداً محبباً لذاته. وهذا يعني أن نقوم على رعاية أنفسنا بشكل أفضل من خلال تحسين نظامنا الغذائي، وممارسة التمارين الرياضية بشكل يومي، وتنظيم أنماط النوم، وكذلك عادات العمل. فإن العمل بجدية لا يؤدي دائماً إلى تحقيق نتائج أكثر وغالباً ما ينتج عنه حدوث أخطاء، والإصابة بالمزاج السيئ، والمرض.

عندما نرتكب الأخطاء، فإن أسوأ شيء يمكننا القيام به هو إخفاء هذا الخطأ، والكذب بشأنه، أو إلقاء اللوم على الآخرين. يسجل التاريخ القرارات التي اتخذها الرئيس جون كينيدي خلال إخفاق عملية غزو خليج الخنازير (كوبا) في عام 1961 بأنها «كارثية (1)». ويلقي الكثيرون باللوم على تحركات الرئيس نيكيتا خروتشوف الطائشة اللاحقة التي أدت إلى أزمة الصواريخ الكوبية بسبب أخطاء الرئيس كينيدي. وبدلاً من أن يتخذ الرئيس كينيدي نهج الإبعاد أو التقليل أو النفي، فقد تحلى بالشجاعة لكي يكون أميناً ومنفتحاً مع الشعب الأمريكي. وأدى ذلك إلى ما يشير إليه علماء النفس بـ «تظاهرة الخطأ المحرج (2)»، حيث يمكن أن يزداد حب القائد للآخرين إذا اعترفوا بأن لديهم قصوراً ويقوموا بتعويض أوجه قصورهم هذه.

ويشيد بعض المؤرخين بقدرة كينيدي على أن يكون رجلاً ذا شخصية صادقة وقوية، وفي أغلب الأحيان إلى اتخاذ قرارات جيدة للالتزامه بالرعاية الذاتية. ولا يدرك معظم الناس أن الرئيس كينيدي عندما كان في الثالثة من عمره أصيب بالحمى القرمزية. وينوه البعض أن هناك عوامل أخرى أدت إلى حدوث آلام مزمنة في الجهاز الهضمي والظهر التي ابتلي بها الرئيس طوال حياته. وقد تحمل سنوات من الفحوصات الطبية المؤلمة ونادراً ما كان يشتكى. وعلّق الأصدقاء المقربون بأن الرئيس كينيدي لم يتحدث أبداً عن مشاكله.

وخلال الحرب العالمية الثانية، تطوع كينيدي للخدمة على قوارب بي تي (PT boat) وهي جولة دورية سريعة صغيرة مسلحة) ولكن تم رفضه بسبب عدم لياقته البدنية. بذل والده كثيراً من الجهد لإلغاء قرار البحرية. لقد تحمل الرئيس كينيدي بصمت ألمه أثناء جولته التي استمرت 17 شهراً في المحيط الهادئ حيث أنهى الكثير من العمليات شبه الانتحارية - بما في ذلك المهمة التي انشطر القارب PT-109 إلى نصفين بفعل مدمرة يابانية.

عندما انتخب الرئيس كينيدي في وقت لاحق رئيساً للبلاد، على الرغم من نوباته المتكررة مع الألم، فقد وضع قدوة حسنة للآخرين من خلال تبني عادات يومية جيدة. كان محباً شديداً للسباحة وي مارس رياضة السباحة مرتين في اليوم. شجع الدكتور هانز كراوس، وهو جراح العظام في نيويورك، الرئيس كينيدي على القيام بجلسات التمارين الرياضية اليومية لمساعدته للسيطرة على آلامه، وتحسين حدة عقليته، والحفاظ على قدرة التحمل اللازمة للعمل كرئيس للولايات المتحدة.

عادة ما يأخذ الرئيس كينيدي قيلولة كل يوم بعد الغداء لمدة ساعتين. أشار السيد جيمس برنار ويست، رئيس موظفي البيت الأبيض، إلى أنه «خلال تلك الساعات تكون أبواب غرفة الرئيس كينيدي مغلقة. فلا يُسمح بإجراء أي مكالمات هاتفية، ولا يتم إرسال أي مجلدات إليه، ولا أي نوع من الإزعاج من جهة الموظفين. لا يصعد أي شخص للأعلى لأي سبب».

استيقظ كينيدي في وقت متأخر بعد الظهر وعاد إلى المكتب الرئاسي في حوالي الساعة 3:30 مساءً لحضور الاجتماعات وجلسات الإحاطة وغيرها من المهام. وعادة ما يعمل بشكل متكرر حتى بعد الساعة 8:00 مساءً ولكنه لم يجبر الآخرين على أن يجذوا حذوه. وبدلاً من ذلك، قاد بالقدوة الحسنة وأصبح واحداً من أكثر قادة التاريخ احتراماً.

ملاحظة جانبية

كان العميد متقاعد مايكل ج. أغيلار (المشاة البحرية الأمريكية) هو أول شخص من أصل مكسيكي يصل إلى رتبة عميد في سلاح مشاة البحرية الأمريكي. خدم في مشاة البحرية لمدة 31 عاماً، ويبلغ عدد ساعات الطيران التي عملها ما يزيد عن 4000 ساعة طيران، ومعظمها كانت كطيار طائرة هليكوبتر هجومية، مما أكسبه وسام الخدمة المتميزة للدفاع، ووسام الاستحقاق، والنجمة البرونزية، ووسام الخدمات المتميزة، ووسام الشناء لمشاة البحرية والقوات البحرية. ويعتقد العميد أغيلار أن أفضل القادة يظهرون مجموعة محددة من الصفات ويسعون جاهدين للعيش من خلال مجموعة ثابتة من المبادئ لا تتزعزع. ويرى من وجهة نظره، أن مشاة البحرية قاموا بعمل ممتاز في وصف هذه الصفات الـ 14 والمبادئ الـ 11 (المدرجة أدناه)، وهو يشجع جميع مشاة البحرية على إظهار هذه الصفات كقادة وموظفين في بلدنا.

ويتفق اللواء بوبي بوتشر، وهو طيار بحري أمريكي متقاعد مع الضابط أغيلار. قال اللواء بوتشر: الذي حصل على وسام صليب الطيران المتميز، و15 ميدالية جوية، وميدالية النجمة البرونزية «V» للخدمة الجليلة في القتال، إن أفضل القادة يعرفون شعبهم، والأهم من ذلك كله أنهم يعتنون بهم» يعتبر اللواء بوتشر اليوم نموذجاً لقائد عظيم. وقد أعطى بشكل متفاني وقته وموهبته على مدى السنوات الـ 17 الماضية وهو يخدم بصفته رئيساً لمجلس إدارة المؤسسة التي تدعم متحف مشاة البحرية Flying Leatherneck Aviation Museum في مدينة سان دييغو، بولاية كاليفورنيا.

السمات اللازمة لقيادة أفراد مشاة البحرية

- اعرف نفسك واسعى جاهداً إلى تحسين الذات.
- كن بارعاً من الناحيتين التقنية والتكتيكية.
- طور الاحساس بالمسؤولية بين مرؤوسيك.
- اتخذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.
- تعيين مثلاً يُتذى به.
- تعرف على القوات البحرية الخاص بك واهتم برعايتهم.
- اجعل جنودك على إطلاع.
- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك.
- تأكد من فهم المهام المعينة والإشراف عليها وإنجازها.
- قم بتدريب مشاة البحرية الخاصة بك كفريق واحد.
- تعيين فريق القيادة الخاص بك وفقاً لقدراتهم.

السمات اللازمة لقيادة ضباط مشاة البحرية

- الموثوقية
 - التيقن من الأداء الصحيح للمهام.
 - قوة التحمل.
 - خلق انطباع إيجابي في الإدارة، والمظهر، والسلوك الشخصي في جميع الأوقات.
 - التحلي بالشجاعة.
- إن رباطة الجأش التي تعترف بالخوف من الخطر أو الانتقاد، مع ذلك تمكن الإنسان من المضي قدماً للمواجهة مع التزام الهدوء والحزم.

- اتخاذ القرارات الحاسمة
- القدرة على اتخاذ القرارات على وجه السرعة والإعلان عنها بطريقة واضحة وقوية.
- القدرة على التحمل
- تُقاس القدرة العقلية والبدنية بالقدرة على تحمل الألم والإرهاق والإجهاد والمشقة.
- الحماس
- إظهار الاهتمام الصادق والممتلئ بالحيوية في أداء الواجب.
- روح المبادرة
- القدرة على الموازنة بين الحقائق وإيجاد الحلول الممكنة التي يمكن أن تستند إليها القرارات السليمة.
- الإنصاف
- منح المكافأة وفرض العقوبة وفقاً للأسس الموضوعية للمسألة المعنية. القدرة على إدارة نظام المكافآت والعقوبات بنزاهة واتساق.
- كثرة الاطلاع
- الإلمام بالمعرفة عن العلم أو الفن. الدراية بمجموعة من المعلومات الشخصية، بما في ذلك المعرفة المهنية وفهم أفراد مشاة البحرية الخاصة بك.
- اللباقة في التعامل مع الآخرين
- القدرة على التعامل مع الآخرين دون التسبب في حدوث إساءة.
- التحلي بالإيثارية
- تجنب توفير الراحة الخاصة والتقدم الشخصي لشخص ما على حساب الآخرين.

- الولاء
جودة الإخلاص للبلد، والفرقة، والوحدة، وكبار السن، والمرؤوسين، والأقران.
القيام بالإجراءات في ظل غياب الأوامر.
- التحلي بالنزاهة
استقامة الشخصية وسلامة المبادئ الأخلاقية، بما في ذلك صفات الصدق والأمانة.

الدروس الخمس في القيادة

إن درو مارتن هو المسؤول الإعلامي الرئيسي لسلسلة مطاعم Jack in the Box، وهي شركة فورتشن 1000 ولديها 2250 موقع في جميع أنحاء العالم. وتعتبر واحدة من أكبر سلاسل الهامبرغر في البلاد، حيث تخدم ما يربو عن 500 مليون من محبي تناول اللحوم كل عام. وقبل العمل في مطعم Jack in the Box، تعلم درو الكثير عن عملية القيادة أثناء عمله في شركة بيبسيكو (PepsiCo)، حيث أكدت الشركة على ثلاث فئات قيادية رئيسية وهي ذات صلة بالرؤية وجدول الأعمال والتعاون.

وقال السيد درو: «شجعت شركة بيبسيكو القادة على تحديد رؤية واضحة، ووضع جدول أعمال له أهداف مع تحفيز الفرق للوصول إلى هذه الأهداف، وخلق بيئة تتسم بالتعاون من خلال معاملة الناس باحترام». ويعتقد درو أيضاً أنه من المهم أن يختار القادة أن يكون لديهم مستشارون ممتازون بالقرب منك طوال الوقت. وينبغي أن يكون القادة متواضعين بما فيه الكفاية حتى يدركوا أنه نادراً ما تكون لديهم إجابات لجميع الأسئلة كما يجب أن يرحبوا بآراء الآخرين ويستمعوا إليها.

كما ينبغي أن يكونوا أشخاصًا قابلين للتعلم بما فيه الكفاية للبحث عن مستشارين قد يختلفون معك في وجهات نظرهم. سوف تتعلم غالبًا من الآخرين الذين يختلفون معك في آرائهم حيث يمكنهم إرشادك على «التفكير خارج النطاق التقليدي».

عندما انضم السيد درو إلى للعمل في مطعم جاك إن ذا بوكس، اكتشف أن المسؤولين التنفيذيين في المطعم شجعوا قاداتهم على تجسيد دروس القيادة الذي درسها السيد نورمان برينكر، المؤسس الراحل للمطاعم جاك إن ذا بوكس، وكذلك تشيليز، وبينيجان، وبرغر كينغ. وإن خمسة من هذه الدروس قد اختصرت في مقال ممتاز كتبه جيف كامبل، الرئيس السابق لمطعم برغر كينغ بالولايات المتحدة الأمريكية، في شهر فبراير عام 2017. وقد أعيد صياغتها أدناه.

- 1 - القيادة بالقدوة: Leading by Example: تعليم الآخرين عن طريق وضع النموذج الصحيح بدلاً من أسلوب إصدار أوامر صريحة فقط.
- 2 - القيادة عن طريق الإدماج: Leadership by Inclusion وبدلاً من تحديد منهج العمل للمرؤوسين، ينبغي على القائد أن يطرح الأهداف ويسمح لأعضاء الفريق بتصميم أفضل المسارات اللازمة لتحقيقها.
- 3 - القيادة عن طريق الفهم: Leadership by Understanding: يجب السعي لفهم نقاط القوة والضعف والميول الخاصة بأفراد فريقك.
- 4 - القيادة عن طريق الاطلاع: Leadership by Identification: توضيح الأمور الخاصة بغرض الشركة، ورسالتها، ومبادئها، وتشجيع حالة الابتكار.
- 5 - القيادة عن طريق التفاؤل: Leadership by Optimism: الحفاظ على وجود موقف إيجابي وعقلية البحث عن النجاح.

المسار العصبي

وقال المدرب التنفيذي والمستشار جوردان غولدريتش: «إن القادة الذين يرغبون في تجسيد الأنواع السبعة القديمة من الحب التي نوقشت في هذا الكتاب في حياتهم المهنية والشخصية على حد سواء، قد يجدون هذا الأمر صعبًا لأن أدمغتنا تميل إلى التصرف بطريقة معينة. ويرجع ذلك إلى أمرين جزء منها علم الوراثة والآخر بسبب السلوكيات المكتسبة وأنماط الفكر، فإنه ليس من السهل تغيير استجاباتنا للأحداث التي تولد تفكيرًا وشعورًا سلبيًا وحكميًا.

ويشير المستشار جوردان إلى أن الخبراء قد تعلموا الكثير عن الدماغ البشري في العقود القليلة الماضية، مما يوفر لنا عمليات جديدة لإجراء التغييرات المرجوة. فعلى سبيل المثال، لدينا اليوم أنظمة التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي (fMRI) التي تمكننا من مراقبة النبضات الكهربائية وتدفق الدم داخل أدمغتنا في الوقت الحقيقي. والآن نعلم أن أفكارنا وأعمالنا تتوسط فيها نبضات دماغنا التي تنتقل من خلال أنظمة (السُّبُل العصبية) من الخلايا العصبية التي تُفرز جنبًا إلى جنب. يطلق عليها العلماء «المسارات العصبية».

وقال جوردان «كلما زاد معدل استخدام المسار العصبي فإنه يصبح أكبر، كلما كان التغيير أكثر مقاومة. لا يمكنك التخلص من المسارات العصبية الراسخة التي تنظم أفكارك المعتادة، ومشاعرك، وسلوكك. يميل عقلك بشكل فطري إلى إنتاج الأفكار والمشاعر التي تؤدي إلى الاستجابات المعتادة للناس والأحداث.

ويذكر السيد جوردان في كتابه القادم عن القيادة الذي يحمل عنوان The Least You Can Do، بمعنى (أقل ما يمكنك القيام به)، يناقش فيه كيف يتم «تعيين بنية الدماغ البشري في مسارها» في الوقت الذي نصل فيه إلى مرحلة البلوغ. ومع ذلك، يمكننا إعادة توجيه دماغنا من خلال التركيز على إجراء تدريبات عقلية. والأفكار والمشاعر الجديدة التي تثير لدينا سلوك أكثر اتساقًا مع قيمنا المنشودة.

وتسمى هذه العملية للدونة العصبية، والتي تتعامل مع قدرة الدماغ على إعادة تنظيم نفسها من خلال خلق مسارات عصبية جديدة طوال حياتنا. والخبر السار هو أن دماغنا يستطيع تطوير مسارات عصبية جديدة مبرمجة لإنتاج أفكار ومشاعر وسلوكيات مختلفة. وعندما نسعى إلى تناول الإكسير الخاص بنا وتنفيذ عادات جديدة، سوف تتسع هذه المسارات العصبية. وفي نهاية المطاف، ستصبح أكثر هيمنة وتُقدم لنا المزيد من الخيارات والتحكم في طريقة تفكيرنا، والعمل، والتفاعل.

حياة جديدة بعد الوفاة

التقى الضابط أوربان مياريس بحب حياته في مدينة نيويورك في أوائل الستينيات. وهي كانت تعيش على بعد خمس عمارات سكنية من حي يوركفيل في مدينة مانهاتن. كانوا حينها في الثالثة عشر من العمر فقط لكن قلب أوربان كان مغرماً بها. تخرج من المدرسة الثانوية ثم تقدم لخطبتها، وبعد ذلك تلاشت أحلامه في خضم صعوبات الحياة.

وقال أوربان: «لقد تم تجنيدني» كان ذلك في عام 1967، خلال ما كانت حرب فيتنام في أوجها. انتهيت من التدريب الأساسي في ولاية كارولينا الجنوبية والتحققت بفرقة المشاة التاسعة في الجيش كجندي حامل بندقية».

وكان الضابط أوربان قد أكمل التدريب في السابق في أكاديمية ضباط الصف في فورت بوب، لويزيانا، وبالتالي فإن الجيش رقاها إلى رتبة رقيب. حمل الضابط أوربان أدوية مرض الملاريا وخودته وحقبة الظهر وصعد على متن طائرة. تجول في دلتا فيتنام الجنوبية، خلال حقول الأرز، واخترق عشب الفيل والجنبيات ذات الغطاء الكثيف في مزارع الأشجار المطاطية، وكما واجه سحق البعوض العملاق، وشعر بالخوف الشديد من أفعى الثعابين السامة.

وقال الضابط أوربان: «طوال الوقت الذي كنت فيه في هذه البلاد» شعرت بالدوار والغثيان. وفقدت الكثير من الوزن، ولم أستطع النوم، وانتابني باستمرار شعور مروع مخيف

من أهوال الحرب. لقد شخص الأطباء حالتي بالإصابة بمرض الملاريا ثم قالوا أنه يعاني من حالة إعياء حَراريّ، وإجهاد، أو ربما قرحة هضمية. ووصفوا لي دواء مالوكس وأعادوني مرة أخرى إلى الميدان».

وفي صباح أحد الأيام بينما كان الضابط أوربان في دورية شعر بالمرض والضعف. التوت ركبتيه وغاب وعيه في حالة حاملة بينما كان يسير على طول حقل الأرز. سمع صراخاً ودوي نيران رشاشات من طراز M60 وانفجارات ثم أحس بوجود طيران يخلق في الجو قبل أن يغمى عليه. وبعد يومين استيقظ من إغمائه وجد نفسه في مستشفى سايجون العسكري. ولاحظ وجود زجاجة محلول وريدي في ذراعه معلقة على حامل معدني قريب منه.

دخلت ممرضة وقالت له: «أنت ضابط محظوظ»

وعندما سأل الضابط أوربان الممرضة عن السبب، قالت له: «وجدك المسعف على قيد الحياة في سيارة نقل الموتى من طراز كيا».

لم يكتشف الضابط أوربان اسم ذلك الطبيب إلا بعد مرور 38 عاماً عندما التقى بـبراين ليت الذي كان مسعفاً للتقدم متمركزاً في معسكر قاعدة بالقرب من فرقة المشاة التاسعة. وقد كلف بوضع علامات على أصابع قدم الجنود الموتى. وعندما فتح الحقيبة الموجود فيها الضابط أوربان، سمع صوت أزيز بداخلها. اقترب منه وأدرك أن «الرجل الميت» كان لا يزال يتنفس. وأسرع ليت على الفور وأخذ الضابط أوربان إلى مستشفى الميداني السابع عشر في سايجون حيث شخص حالته بإصابته بمرض السكري من النوع الأول.

وسرعان ما تسبب مرض السكري للضابط أوربان في حدوث الاعتلال العصبي في ساقيه. وقال له الأطباء في مستشفى فالي فورج العسكري أنه قد لا يعيش أكثر من عشر سنوات أو عشرين. وفي عام 1968، كانت الرعاية والعلاج لمرض السكري قديمة جداً

وفي أحسن الأحوال. وتم إعفاء أوربان من الخدمة العسكرية في شهر ديسمبر عام 1968 وعاد إلى حياته في مدينة نيويورك.

«حاولت العثور على وظيفة، ولكن رُفضت من كل مكان. وقالوا لي: «نحن لا نتعاقد مع محارب فيتنامي مخضرم قاتل الأطفال الرضع في هذه الشركة».

تركهم بلا أي خيار لديه، وجمع بجهد آخر مال معه وبدأ شركته الخاصة. إلا أنها فشلت، وكذلك كان مصير اثنين من الأعمال التجارية الأخرى التي أطلقها. عندما اكتشف أوربان أنه لا يوجد عند أحد استعداد لمديد العون أو مساعدة المحاربين القدماء المعاقين، تعهد أنه في يوم من الأيام سيقوم بمساعدة قدامى المحاربين الآخرين في مساعيهم التجارية. وكذلك مساعدة الآخرين على النجاح، ومع ذلك، كان يعرف أنه ينبغي عليه أن يثبت أولاً أنه يمكن أن ينجح. وعلى الرغم من الوهن البدني والنفسي والمضاعفات التي يعاني منها مرض السكري، فقد بذل قصارى جهده وذهب إلى العمل. ثم حدث شيء غير متوقع. لقد أصيب بالعمى.

حيث قام ما يقرب من 100 شخص من قدامى المحاربين المعاقين بركوب الدرجات، والإبحار، وركبوا زورق التجديف، واجتهدوا للحصول على جوائز في سلسلة من السباقات التنافسية إلا أنها كانت ودية.

وقال أوربان: «كان لدى جميع المشاركين في المسابقات حالة اضطراب ما بعد الصدمة، وإصابات في الحبل الشوكي، أو بتر أطراف، أو إصابات في الدماغ، أو مشاكل بصرية أو سمعية، أو اضطرابات عصبية.» عندما يكون لديك إعاقة، تصبح الحياة فريق رياضي. وأعلم أن مساعدة بعضنا البعض لتجاوز اضطرابات هذه الإعاقة هي أفضل علاج. وكان الكثير من زملائي المحاربين القدامى المعاقين يشعرون بأنهم مهجورون وضائعون، وأنا أعرف جيداً ما يشعرون به. وبالمقارنة مع ما كان على الكثيرين منهم أن يتحملوه، فإنني أعتبر نفسي شخصاً محظوظاً جداً لأنني مُنحت فرصة ثانية في الحياة».

ومثلما حدث لدوروثي، انتابت أوربان صدمة الإعصار التي أصابت دوروثي عندما هبطت في أرض أوز. فقد مات هناك وعاد إلى الحياة مرة أخرى ثم اكتشف أنه لا يوجد مكان مثل المنزل. كما اكتشف سر الحياة وأتى به إلى عالم سقيم.

قال أوربان: «القيادة هي كل شيء يتعلق بالحب». فلا يمكنك أن تقود أي شيء أو أي شخص بدون وجود الحب.

واليوم، على الرغم من إعاقات أوربان، فهو قائد يتمتع بقلب مليء بالحب. وقد ساعدت جمعية رجال الأعمال المعاقين الخاصة به المئات من قادة الأعمال الطموحين والحاليين على التغلب على إعاقاتهم وأن يعيشوا حياة تتسم بالإنتاجية والرضا والسعادة.

لن يرى أوربان أي من الأشخاص المعاقين الذين قدم لهم المساعدة. نعم لا أستطيع رؤيتهم، قال والدموع تملأ عينه، «ولكن يمكنني أن أراهم بقلبي».

استعراض اثني عشر سؤالاً عن القيادة باستخدام منهج الإيودايمونيا

- 1 - هل يمكنني أن أحب نفسي بما فيه الكفاية كي أحصل على توقعات واقعية لقدراتي وأدائي الخاص، ويمكنني أن أكون لطيفاً مع نفسي عندما أرتكب الأخطاء؟
- 2 - هل أنا على أهبة استعداد للتخلص من معتقداتي غير السليمة أو المدمرة والقيام بالخطوة التالية في رحلتي؟
- 3 - هل قبلت حقيقة أنني لا أستطيع السيطرة واستغلال سلوك أو مواقف أي شخص آخر؟
- 4 - هل أتفهم أن أولئك الأشخاص الذين أقودهم هم بشر، مثلي تماماً، قد يتصرفون على أساس معتقدات غير سليمة وسلوكيات مكتسبة ويبدلون قسارى جهدهم؟
- 5 - عندما حاولت القيام بعملية التغيير أو التحكم أو استغلال الأشخاص أو الأماكن أو الأشياء، هل كنت دائماً ناجحاً؟

- 6 - كيف أشعر عندما لا تسير الأمور وفق هواي أو لا يتصرف الآخرون تمامًا كما أعتقد؟
- 7 - هل أبحث عن حل سريع لتحسين مهاراتي القيادية، أم أنني على استعداد لخوض لعبة الرحلة الطويلة؟
- 8 - هل أنا على استعداد للسماح للأمور أن تسير كما ينبغي، أم أنني لا أزال أرغب في السيطرة على النتائج لمنفعتي؟
- 9 - هل أسعى باستمرار للحصول على موافقة وتأييد من الآخرين؛ أم أشعر بالغضب والاستياء عندما لا تسير الأمور كما أريد؟
- 10 - هل أنغمس كثيرًا في أسلوب حياة شخصي غير سليم ومع ذلك أتوقع حياة مهنية جيدة؟
- 11 - هل أضع توقعات غير واقعية للآخرين ثم أغضب عندما لا يرتقون إلى مستوى توقعاتي؟
- 12 - هل أفهم أن هذا الجزء الثاني من السر الأول يمكن تلخيصه بهاتين الكلمتين: كن حكيمًا؟

أحد تدريبات القيادة باستخدام منهج الإيودايمونيا

إذا كنا نعمل حاليًا أو لدينا دخل، دعونا نأخذ لحظة نكون فيها ممتنين لما لدينا. من أجل القيام بهذا التمرين، سنقوم بسرده عشرة أسباب لماذا نحن شاكرين أننا نعمل أو لدينا دخل. فإذا كنت لا تعمل أو ليس لديك دخل، تخيل أنك لديك الآن هذا العمل المثالي أو الأعمال التجارية وأكمل القائمة على أي حال. ما قمت بسرده قد يكون بسيطًا وسأعطيك مثالاً على ذلك مثل «هل تسمح لي مهنتي بتوفير احتياجات عائلتي» أو «هل تحقق جوانب من عملي بالفعل ما أرغب فيه» أو «سأشعر بالملل إذا لم يكن لدي وظيفة». كن مبدعًا هنا قدر الإمكان. فكر بعمق وتوصل إلى عشرة أسباب وجيهة تجعل الوضع الخاص بك مفيدًا لحياتك. من أجل إتمام هذا التمرين، قم بتحميل تطبيق ملاحظات على جهازك المحمول، أو استخدم ورقة أو دفتر ملاحظات أو مستندًا على جهاز الكمبيوتر الخاص بك لإعداد قائمتك الآن.

هل أكملت قائمتك؟ إذا لم تكن أتممتها، يرجى القيام بذلك الآن قبل المتابعة.

ولهذه اللحظات القليلة من الزمن، بينما تملء قائمتك بالأسباب العشر للشعور بالامتنان، هل كان لديك مرة واحدة فكرة سلبية عن الوضع الحالي الخاص بك؟ إذا أكملت هذا جيد. تذكر أن ما نقوم به هو رحلة وليس سباق أو عملية إصلاح سريعة. وقبل أن تتمكن من المضي قدمًا، يجب أن تكون على استعداد للاعتراف بما يلي:

- أقبل أنني لست شخصًا مثاليًا، وأنا على استعداد تام للتعلم والنمو والتقدم نحو أن أكون أفضل قائد يمكن أن يكون.
- لم تُمنح لي القدرة أو المسؤولية من أجل تغيير رئيسي أو مرؤوسي أو أقراني.
- يجب أن أكون على استعداد لترك أو هام الماضي وأن أصبح قادرًا على فهم المعرفة والخبرات والإجراءات الجديدة.

إذا كنت لا تزال تواجه صعوبة في أي من هذه العبارات، فارجع إلى هذا الفصل وأعد قراءته. يجب عليك في المرة القادمة قضاء المزيد من الوقت في التفكير بعمق في المفاهيم المقدمة ومدى ارتباطها بك.

سألت النهر

إلى أين كان ذاهبًا.

وكيف سيعرف عندما يصل إلى هناك.

لقد سخر مني فحسب.

وأنا أمر عبر الصخور

سألت الجبل

عندما كان مرتفعاً بها فيه الكفاية
كيف كان يعرف عندما وصل إلى السماء.
كان صدى صوته يضحك فقط.
مثل صوت الرعد في الوديان.
سألت الأشجار
إلى متى سيعيشون
وكيف كانوا يعرفون عندما كانوا غابة أن أوراقهم تهتز فقط بالمرح.
أثناء بهجة عاصفة الرياح المفاجئة
وأخيراً كنت مذهولاً.
كما لو لم يكن هناك أحد آخر لإرضائه.
وقضيت وقتي أضحك
مع النهر والجبل والأشجار.

من كتاب للدكتور جيمس كافانوغ بعنوان Quiet Waters

الفصل الخامس عشر

نموذج التأثير الثلاثي للخلايا العصبية



الشكل 1.15 الأمر سهل كأنك تعد 1، 2، 3.

المصدر: نوربرت بوشولز، Dreamstime.com.

سرد القصص من الضروريات القديمة. ولكن القصة تحتاج إلى راوي قصص عظيم.

الممثل البريطاني: آلان ريكرمان

لقد علمنا أرسطو من خلال نموذج الإقناع القديم أنه من أجل إقناعنا يجب أن نكون أيضًا وسيلة اتصال فعالة حتى نتمكن من نقل رؤية واضحة و«هدف القائد». وتعتبر أحد أكثر الطرق فعالية للقيام بذلك هي استخدام رواية قصص مقنعة وجذابة لأن «الحقائق تحكي والقصص تبيع»، وكثيرًا ما يُكلف القادة بعملية «بيع» رؤيتهم وأنفسهم إلى فرقهم.

لقد تعلمنا عن رحلة البطل في الفصل الخاص برحلة دوروثي. سنقوم الآن بدراسة بعض عناصر بناء الرحلة هذه المكون من ثلاثة أجزاء (الشكل 1.15) من منظور قائم على علم الأعصاب فيما يتعلق بكيفية مواءمته مع شكل آخر فعال وقديم يسمى البناء الدرامي للمسرحية المكون من ثلاثة فصول. فإن هذا النهج عندما يقترن بالرسائل المستندة إلى علم الأعصاب، يوجد نموذج التأثير الثلاثي للخلايا العصبية (Neuron 3-Act Play™)، والتي أثبتت نجاحها عبر الآلاف من حالات القيادة لعشرات الشركات الكبيرة والصغيرة.

نحن نروي القصص منذ فجر الزمان. فعندما تُحكى القصص بشكل جيد، فإنها عادة ما تتبع بناء المسرحية المكون من ثلاثة فصول الذي غالبًا ما تستخدم في مسرحيات شكسبير، وشعر أرسطو، وأساطير إيسوب، والأفلام التي أخرجها ألفريد هيتشكوك. أجرى الدكتور بول زاك دراسة قام خلالها فريقه بمتابعة إفراز مادة الأوكسيتوسين الجزيئي. وكما نتذكر فإن هذه المادة الكيميائية تحفز مشاعر الحب. اكتشف الدكتور زاك أننا يمكن أن نثير استجابة المحبة - مثل تلك الممنوحة لأفراد الأسرة أو الحيوانات الأليفة - عندما نضع رسالتنا ضمن قصة منظمة بشكل صحيح. يعمل هذا بشكل أفضل عندما نروي القصة باستخدام النوع الصحيح من الإطار والنهج.

ينجح البشر على أسلوب رواية القصص. فهي تشرك دماغنا وتساعدنا على ربط الأفكار، وفهم أنفسنا والآخرين، وتعلم المفاهيم المعقدة. فإن الدروس المستفادة من خلال رواية القصص هي كبيرة لدرجة أنها لا تنسى وغالبًا ما تترك انطباعًا أعمق وتأثيرًا أكبر، وأطول أمدًا في أذهاننا. فهي تتحدث بشكل مباشر أكثر إلى أدمغتنا العاطفية والغريزية وعامل البقاء لديهم أعلى من العروض التقديمية القائمة على المنطق.

على سبيل المثال، عززت شركة نورديستروم بشكل كبير علامتها التجارية وسمعتها عن طريق القصة الشعبية عن العميل الذي أعاد إطار الثلج. تعامل ممثل خدمة العملاء في شركة

نوردستروم بمرح مع الموقف وجعل العميل يشعر بالسعادة على الرغم من أن نوردستروم لا تتبع الإطارات. عندما تسمع أدمغتنا مثل هذه القصة، فإننا نحصل على تحفيز إفراز مادة الدوبامين في دماغنا وكأنها هذا الإفراز يعني «أعجب بي» وكذلك تحفيز آخر لمادة أو كسيتوسين وكأنه «ثق بي»، وهو الذي يعزز رسالة العلامة التجارية الخاصة بشركة نوردستروم «نحن نقدر العملاء.»

يشرح علم الأعصاب لماذا تعتبر القصص أكثر جاذبية وأطول بقاء في أذهاننا من قراءة نسخة كتاب مدرسي بالأبيض والأسود أو مشاهدته على شريحة باور بوينت. اكتشف الباحثون في إسبانيا، أثناء إجراء دراسات في عام 2006، أن بعض الكلمات المعينة مثل «روز» أو «النعناع» كانت مفهومة من قبل منطقة معالجة اللغة في دماغنا، ولكن أيضاً نشطت الشبكات في مناطق الحاسة الشمية التي تقوم بعملية الشم.

تشم أدمغتنا رائحة وردة عندما نقرأ وصفاً للرائحة العطرة الحلوة، ألا تصدقني؟ تخيل ثمرة الليمون الحامض العصيري الأصفر اللامع. والآن أنت تأكل لب ثمرة من الموالح ويتدفق العصير الحامض عبر حاسة التذوق الخاصة بك. ألا يسيل لعابك بعد؟ فإذا لم يحدث ذلك، ربما تكون قد تدربت في وكالة المخابرات المركزية لخداع اختبارات كشف الكذب.

فإن الكلمات غير المرتبطة بحواسنا، مثل كلمة «زر» أو «معطف»، لا تثير أي شيء. أنت تثبتُ الزرَ الموجود في قميصك الآن. هل تشعر بأي شيء؟ لم أعتقد ذلك.

حيث أن كلمات الحركة لها أيضاً تأثير مثير للاهتمام على دماغنا. فعلى سبيل المثال، إذا كنا نقرأ فيلم جيد والمؤلف يصف مطاردة عالية السرعة، فإن بعض الكلمات سوف تؤدي إلى إثارة القشرة (المخية) الحركية لدينا - وهو الجزء الموجود في الدماغ الذي يتحكم في الحركة العضلية. استخدم الباحثون نظام التصوير بالرنين المغناطيسي لإظهار أنه عندما يقرأ الأشخاص كلمات مثل «يركل» أو «يختار» أو «يلعق» فإن مناطق الدماغ التي تتحكم في أقدامهم أو أصابعهم أو لسانهم تبدأ في الانتباه أو الاستشارة.

وقال جيفري زاكر، مدير مختبر الإدراك الديناميكي في جامعة واشنطن في سانتلويس (Dynamic Cognition Laboratory)، أن علماء الأعصاب وعلماء النفس يخلصون إلى أن القصص يمكن أن تخلق محاكاة عقلية للأحداث الموصوفة. أجرى الدكتور زاك وفريقه دراسة

في عام 2009 حيث استخدمت فحوصات التصوير بالرنين المغناطيسي من أجل تسجيل مناطق مختلفة من الدماغ وهي التي حُفزت عندما كان يقرأ المشاركون القصص القصيرة. كشفت هذه الدراسة أنه عندما ندمج في الأحداث الخيالية التي تحدث لشخصية القصة، فإننا نشعر ونتفاعل كما لو كانت هذه القصة حقيقية. وسواء كان هذا الأمر حقيقياً أو أننا نقرأ عنه في كتاب جيد، فإنه يؤدي إلى إثارة نفس المناطق في دماغنا.

تنشط رواية قصة جيدة المناطق الموجودة في الدماغ التي تسمح لنا أن نحول القصة إلى تجارب ومفاهيم خاصة بنا. وهذا ما يطلق عليه الاقتران العصبي. كما أن الخلايا العصبية المرآتية لدينا تساعدنا على الشعور بما يشعر بطل الرواية. وأخيراً، عندما نقوم أدمغتنا بعملية معالجة الحقائق التي تنقل إلينا، تنشط منطقتي باحة بروكا وفيرنيكه (Wernicke و Broca) في أدمغتنا، جنباً إلى جنب مع المناطق الحركية، والحسية، والقشرة الأمامية لدينا.

بناء القصة

أثبت الدكتور بول زاك أنه عندما كنا نتعرض لقصة ذات بنية درامية، فإن دماغنا يضح نوعين من المواد الكيميائية العصبية: ألا وهما؛ مادة أوكسيتوسين - هو هرمون الحب وقرأنا عنه في وقت سابق وهو الذي يرتبط بالعواطف، والثقة، والترابط - وكذلك مادة الكورتيزول - وهو هرمون الإجهاد الذي يحسن قدرتنا على التركيز.

وعندما أجرى الدكتور زاك أحد التجارب، أشار إلى أنه عندما شاهد المشاركون قصة الأب والابن المثيرة عاطفياً، أصبح العديد منهم أكثر انفتاحاً للقيام بالتبرعات الخيرية.

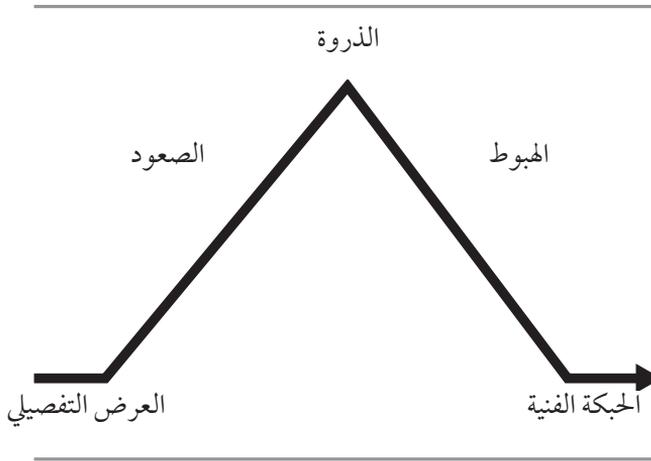
وقال زاك: «اكتشفنا أنه من أجل تحفيز رغبة الأشخاص في مساعدة الآخرين، يجب على القصة أولاً أن تحافظ على عنصر الاهتمام - وهو مصدر نادر في الدماغ - من خلال إثارة حالة الانتباه أثناء عملية سرد القصة. إذا استطاعت القصة خلق هذا النوع من الاهتمام، فمن المحتمل أن يشارك المشاهدون أو المستمعون المهتمين مشاعر الشخصيات الموجودة في القصة، وبعد الانتهاء من السرد، من المتوقع أنهم سيستمرون في محاكاة مشاعر وتصرفات تلك الشخصيات.

كما وجد الدكتور زاك أن بنية رواية القصص الفعالة التي من شأنها أن تثير إفراز هذه المواد الكيميائية العصبية يتمثل في هرم فريتاغ المجرب والحقيقي في (الشكل 2.15).

كان غوستاف فريتاغ روائياً ألمانياً في القرن التاسع عشر وهو الذي لاحظ عدة أنماط شائعة تختبأ في الحبكة الدرامية للقصص المكتوبة بشكل جيد قام بإنشاء رسم تخطيطي يصور بنية نموذجية واستخدم هراً من أجل رسم الحبكة الدرامية في القصة. قرر فريتاغ أنه من أجل استرعاء اهتمام القراء بشكل عاطفي في القصة، فإن القصص الجيدة بحاجة إلى أن تشمل هذه الجوانب؛ الحدث الصاعد، الذروة المقنعة، والحل المرضي.

إن الرسم التخطيطي للروائي غوستاف يشبه إلى حد كبير شكل البناء الدرامي الثلاثي للمسرحية الذي استخدمناه نحن البشر لسرد القصص منذ أن قام الإنسان البدائي بطعن حيوان اليبسون الأول وعاش من أجل أن يحكي عنه. استخدم شكسبير هذا الهيكل في العديد من الروايات بما في ذلك القصص الكوميدية والتاريخية والمأساوية.

كيف يمكن للقادة استخدام البناء الدرامي الثلاثي للمسرحية بغية التأثير وإلهام الآخرين لمتابعة الرؤية، وتبني هدف الشركة وغرضها، وإكمال المهام الصعبة عن طيب خاطر؟ كما تعلمنا من ضابط القوات البحرية السابق جيف جونز في فصل سابق، يمكننا أن نروي قصصاً مؤثرة ولا تنسى.



الشكل 2.15 القيادة

الفصل الأول (الحدث الصاعد)

عندما أروي قصة من أجل إقناع شخص ما سواء كانوا مرؤوسين، أقران، متفوقين، أو جمهور كبير من المشاهدين، فإن هدي في الفصل الأول يتمثل في أن أجعلهم «يجنونني» أو يُحب بطل الرواية بشكل عاطفي عن طريق زيادة مستوى مادة الدوبامين في دماغهم. هذا الناقل العصبي يجعلنا نشعر بالارتياح ويضع الأساس اللازم للثقة - وهو أمر ضروري في إقناع أي شخص.

وقال الدكتور غارسيا فريسكو: «تُخزن العواطف في مراكز الذاكرة الخاصة بك جنبًا إلى جنب مع الأحداث التي أثارت تلك المشاعر. كلما كثرت الأحداث العاطفية التي نمر بها في الحياة كلما ازدادت الذكريات التي نكونها. تتأثر قراراتنا لا شعوريًا بالأحداث المخزنة والعواطف التي تثيرها. تحب آدمغتنا أسلوب الأنماط. إذا كان لدينا ذكرى لحدث ما أثار استجابة سعيدة لدينا، فإننا كلما واجهنا حدثًا مماثلًا لهذا، فإن دماغنا سوف يرشدنا لا شعوريًا لاتخاذ قرار حتى يتمكن من التمتع بهذا الشعور السعيد مرة أخرى.»

نعرض في الفصل الأول مزيجًا من منهج حب اللودس العاطفي والمحبة للعب، فضلًا عن منهج حب أغاب الذي يتسم بالسخاء. وفي «القصة» التي نرويها نبدأ بمشاركة جمهورنا في العالم العادي كما هو موضح في نموذج رحلة البطل.

يراعي الكتاب الكبار في الفصول القليلة الأولى من الكتاب جذب انتباه القارئ وربطه عاطفيًا مع بطل الرواية. قد تكون أنت هذا الشخص، أو عميل، أو موظف، أو صاحب مصلحة، أو شخصية خيالية وهو الذي يعمل على توضيح وجهة نظره. فإن اللفظ الفعال هنا هو كلمة عاطفية. لذا في هذا الفصل، نحن بحاجة إلى مناقشة الدماغ العاطفي بشكل رئيسي. إننا بحاجة إلى إثارة عواطف المرء وخلق «شخصية متعاطفة». غالبًا ما يستخدم الكتاب التقنية الترابطية للقيام بذلك. أو على سبيل المثال، يمكنك أن تُظهر بطل الرواية الخاص بك الذي يقدم حسن الخلق أو الحب إلى شخص ما، أو بقدر ما تكون لديك هذه المشاعر النبيلة تهبها للآخرين. يمكن أن يكون لديك من الصفات النبيلة أبسطها مثل مداعبة كلب أو مساعدة سيدة عجوز في أن تعبر الشارع.

يعد دماغنا العاطفي من الأنواع البصرية أكثر، لذلك نحن بحاجة إلى الامتناع عن استخدام الكثير من النسخ، والحقائق، والأرقام، والرسوم البيانية، وما إلى ذلك. وقال الدكتور

غارسيا فريسكو: «نحن مخلوقات بصرية جداً. وأننا نعالج المدخلات البصرية أسرع بكثير من أي شيء آخر، وبالتالي فإن الصورة البصرية يمكن أن تثير اتخاذ قراراً أسرع. يمكنك استخدام رواية القصص من أجل رسم صورة لذاكرة الحاضر في عقولهم والتي من المحتمل أن تؤدي إلى عودة ظهور ذاكرة ماثلة لديهم أو حتى إنشاء ذاكرة أخرى جديدة وممتعة.»

نحن بحاجة إلى وصف العالم العادي لبطل الرواية باستخدام التفاصيل الملونة والبصرية وإظهار أنهم إما سعداء أو محايدين، ولكنهم لم يحققوا هدف وغرض حياتهم بعد. ثم نقوم برفع الصوت بالحديث ونقول «هيا إلى العمل». وهذه حالة يصبح فيها بطل الرواية متحمساً للعمل. وعادة ما يفرض البطل الدعوة إلى العمل إلى أن يقنعه مرشد باتخاذ هذه الخطوة الأولى في الفصل الثاني.»

على سبيل المثال، من أجل مساعدة الفريق على تبني الهدف والغرض الذي يدفع شركة الأدوية لتحقيق النجاح، قد تستخدم قصة عن الأم التي كانت في عالم عادي سعيد حتى شخص ابنها جوني بالإصابة بمرض خطير. لقد أصبح المرض خصماً لها. تلقت الأم دعوة للعمل بسبب شيء قام به الخصم، لكنها مضطربة جداً لدرجة أنها لا تستطيع اتخاذ هذه الخطوة الأولى لاستكشاف خيارات العلاج. وأخيراً، يقنعه طبيب صديق لها للبدء في رحلة بطلها (Hero's Journey) من أجل العثور على علاج لابنها جوني الصغير.

يجب أن يتضمن الفصل الأول حوالي 25 بالمئة من قصتنا بأكملها.

الفصل الثاني

ويعد هدفي في الفصل الأول هو أن أجعل جمهوري «يثق بي» أو في بطل الرواية عن طريق رفع مستوى مادة الأوكسيتوسين في أدمغتهم. تساعد مادة «الحب» الكيميائية هذه على بناء الثقة الغريزية ويمكن أن تقلل من مستويات إفراز مادتي النورإبينفرين والكورتيزول، والتي تنتجها أجسامنا عندما نتعرض لحالات مخيفة، خطيرة، مرهقة، أو مواقف غير موثوق بها. وبقدر ما يبدو هذا غريباً، يتمثل هدفنا في البداية في تخفيض إفراز مادتي النورإبينفرين والكورتيزول بشكل مؤقت، عن طريق رفع الاحساس بالمخاطر في قصتنا جنباً إلى جنب مع التوتر والقلق والخوف. كما اكتشف الدكتور زاك أن زيادة مستوى الكورتيزول أيضاً تحسن قدرتنا على التركيز.

ونستخدم في هذا الفصل مزيجًا من منهج حب إيروس الفضولي والعاطفي بالإضافة إلى منهج حب فيليا الذي يتسم بالشجاعة والإخلاص.

وقال الدكتور غارسيا فريسكو: «في الواقع تنتج قراراتك من تأثير الدماغ الزواحف: وتحتاج إلى الاتصال بالجزء الغريزي الأساسي من الدماغ قبل أن تحاول حتى عقلته شيء ما للناس.» «نريد جميعًا أن نؤمن بأننا نتخذ قرارات عقلانية ومدروسة جيدًا، ولكن الواقع يظهر أن جميع قراراتنا تبدأ كأنها قرارات عاطفية أو غريزية باستخدام الدماغ الزواحف أو العاطفي لدينا. ثم نتخذ الخطوة الثانية لتبرير هذه القرارات في دماغنا العقلائي. وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرار الأساسي تعتمد في المقام الأول على غرائزنا وعواطفنا الأساسية».

ففي قصتنا الخيالية التي بين أيدينا، تتأثر الأم في البداية بشكل عاطفي بالطبيب المرشد لها، ولكن بعد ذلك يجب أن تواجه مجموعة من الصعوبات الغريزية بمفردها. يستخدم أفضل الكُتاب الوقت كعنصر للحبكة الدرامية من أجل تصعيد التوتر وزيادة المخاطر، حيث أن بساط الوقت ينسحب من تحت قدم البطلة لدينا ويجب عليها العثور على الماجوفين (عنصر التشويق) قبل فوات الأوان. ويعتبر الماجوفين في نموذج قصتنا هذه هو العلاج اللازم لجوني. تزداد حالة جوني المرضية سوءًا بسرعة ويجسر جوني الصغير المعركة. تستكشف الأم الخيارات بشكل جنوني إلا أن جهودها تجبب في كل مكان عن طريق هؤلاء الأشرار الآخرين. قد يكون هؤلاء الأشرار هم شركات للمنتجات الصحية الاحتمالية أو الأدوية غير المثبتة، وهذه الشركات هي التي تعد بتوفير العلاج ولكن بعد ذلك يسرقون المال ويختفون. ويعتبر عامل السرعة أمر بالغ الأهمية في هذا الفصل. يجب أن نستخدم أفعالاً توحى بالنشاط أكثر، وجمل وقرارات تكون أقصر، ونسرع من وتيرة العمل.

في نهاية الفصل الثاني، تُوجه بطلتنا أخيرًا في الاتجاه الصحيح عن طريق ممرضة سمعت عن معجزة طبية للشفاء. فقد أبلغ مندوب مبيعات من شركة الأدوية الخاصة بنا الممرضة عن العلاج. ومن خلال تحفيز هذه الممرضة للأم، تقرر الأم البحث عن شركتنا وقدرتها على توفير العلاج اللازم لهذا المرض.

فمن خلال تقديم لمحة أمل قرب نهاية هذا الفصل، يمكننا تقليل معدل الكورتيزول ورفع مستوى مادة أوكسيتوسين وبالتالي تزداد الثقة، والتي تقودنا إلى بداية الفصل الثالث.

يجب أن يتضمن الفصل الثاني حوالي 50 في المئة من مضمون قصتنا.

الفصل الثالث

في الفصل الثالث، يكمن هدفي في أن أجعل جمهوري «يصدقني» أو يصدق بطل الرواية بأن أكون أكثر منطقية وموثوقة. سأقوم بذلك عن طريق رفع مستويات مادة السيروتونين وحمض جابا لعله من تأثير مهدئ على دماغنا، الذي يمكن أن يساعد في جعلنا أكثر تقبلاً للمعلومات المنطقية. ومن أجل تحقيق ذلك، سوف أستخدم مزيجاً من منهج حب ستورج الذي يتسم بالموثوقية وكذلك منهج حب براغما الذي يمكن الاعتماد عليه كما سأنقل المزيد من الحقائق والأرقام والخيارات. وقد أظهرت الدراسات أن التصور الإيجابي يمكن أن يزيد من مستويات مادة السيروتونين في الدماغ، وتعتبر أفضل طريقة للقيام بذلك عن طريق الاندماج في قصة جذابة.

في خضم قصتنا الخيالية هذه، تعلم الأم عن العلاج، وهي على استعداد للثقة بنا، ولكنها أصبحت متعبة ومشوشة جداً في الفصل الثاني لدرجة أنها ليست متأكدة من الخيار الذي يجب عليها القيام به. في غضون هذه الأحداث، يذكر الأطباء أن جوني ليس لديه سوى القليل من الوقت في الحياة.

في الواقع، لقد اكتشفوا للتو أن الوقت المتاح لنا الآن أقل مما كان يعتقد سابقاً. فإذا لم تجد الأم علاج في القريب العاجل فإن جوني سوف يموت.

تُجبر الأم على التفكير بعمق والعثور على قوة داخلية لم تكن تعرف أنها كانت تمتلكها من قبل. ويجب عليها الآن أن تبذل ما بوسعها وتفعل كل ما يلزم لإنقاذ ابنها. لذا قررت الأم المخاطرة والثقة في شركتنا من أجل توفير العلاج. ففي هذه المرحلة المتأخرة، لا توجد أي ضمانات ولكننا أفضل أمل منطقي بالنسبة لها. ففي مشهد ذروة الإثارة، كاد جوني الصغير ألا ينجو من المرض ولكن أنقذ في اللحظة الأخيرة على يد أطباء أكفاء والدواء الذي تقدمه شركتنا.

في هذا الفصل، نسعى جاهدين إلى توفير الشعور بالهدوء والاطمئنان عن طريق رفع مستويات مادة السيروتونين وحمض أخاب في دماغ مشاهدينا. على سبيل المثال، عندما نقرأ رواية بوليسية كبيرة، فإننا نشعر بالدهشة من الطريقة التي جمع بها بطل الرواية بشكل منطقي بين كل القرائن والحقائق ويلقي القبض على القاتل بشكل استنتاجي.

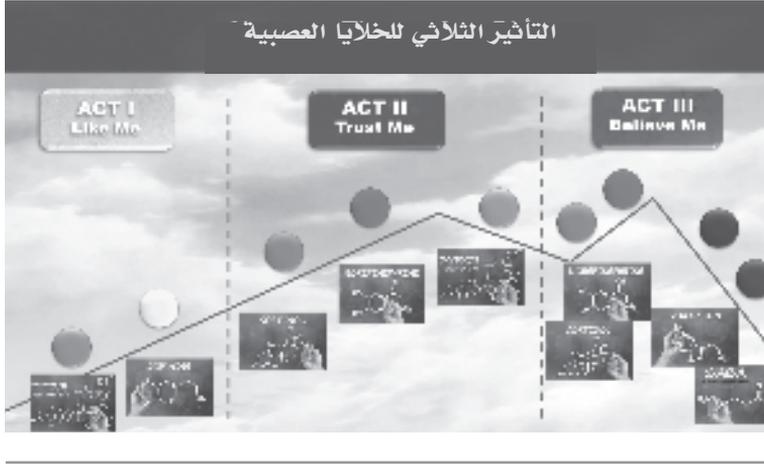
في قصتنا هذه تعود الأم إلى عالمها العادي مع جوني بجانبها، وتضطر إلى إحضار «الإكسبر السحري»، وهو الأدوية الخاصة بشركتنا، إلى جميع الأشخاص الذين يمكنهم هناك. تصبح الأم بعد ذلك الشخص الذي يقوم بالدعاية والمتحدث باسم الشركة، وتُنقذ الآلاف من الأرواح في الوقت المناسب. كيف حدث هذا؟ نظرًا لاعتقاد أحد مندوبي المبيعات أن منتجات شركتنا يمكنها وسوف تنقذ الأرواح. أصبحت متحمسة لإعلام أكبر عدد ممكن من الأطباء والمرضات، وأخبرت واحدة من هؤلاء المرضات بطل الرواية لدينا. وهكذا، أصبح جوني الصغير حي على قيد الحياة، ويتمتع بالسعادة والصحة الجيدة.

يجب أن يتضمن الفصل الثالث نسبة الـ 25 بالمئة المتبقية من قصتنا.

وتعتبر القصة أعلاه أحد الأمثلة على كيفية استخدام نموذج التأثير الثلاثي للخلايا العصبية (الشكل 3.15) لنقل رؤية المنظمة، وهدفها، وغرضها، وتكليف الموظفين بشكل عاطفي من أجل تبني «هدف القائد» عن طيب خاطر وأن يصبحوا دعاة مروجين لمنتجاتها أو خدماتها. في ورش العمل، وكنت أتعلم جدًا في الاستفادة من نموذج التأثير الثلاثي للخلايا العصبية واستخدام علم الأعصاب في القيادة والمبيعات، وتطبيقات التسويق. وفي حلقات العمل هذه، كنت أناقش أيضًا ثلاثة عناصر إضافية هامة.

المبدأ الثلاثي

هناك سبب وراء قولنا «واحد، اثنان، ثلاثة»، «مكانك، استعداد، انطلق»، و«هيا نبدأ عند العدّ لثلاثة». تشتمل المسرحية الثلاثية على ثلاثة فصول لأن عقولنا تحبها بهذه الطريقة. بينما يتضمن محتوى بعض المسرحيات خمسة فصول، تكشف الملاحظة الأوثق أن هذين الفصلين الإضافيين هما في الواقع «أعمال فرعية» وأن هذه القصص لا تزال تحتوي على ثلاثة أجزاء رئيسية: المقدمة، والذروة، والنهاية.



الشكل 3.15 نموذج التأثير الثلاثي للخلايا العصبية

المصدر: الرسم من إعداد المؤلف. التقط الصور زيور، Dreamstime.com.

ف نجد أن الدماغ البشري يألف بشكل وراثي التفكير بطريقة النموذج الثلاثي. ولا نحب معالجة أكثر من ثلاثة أشياء في وقت واحد. ومن الواضح أن الموسيقين الذين يقدمون للزبائن عشرات «المقترحات القيمة» في وقت واحد ليسوا على علم بهذا المبدأ الأساسي للطبيعة البشرية. ولذلك عندما يقدم القادة شيء ما للفرق أو أعضاء مجلس الإدارة، فمن الأفضل التركيز على ثلاث نقاط رئيسية فقط في كل مرة. ينبغي ألا تشمل كل شريحة باور بوينت أكثر من ثلاث نقاط نقطية. من الأفضل عندما تقوم بنقل معلومات مؤثرة عاطفياً وغريزياً، أن تستخدم صور فعالة عاطفياً وغريزياً وقليل من الكلمات أو بدون كلمات تماماً.

مبدأ التناقضات Principle of Contrasts

يجب أن نستخدم التناقضات ضمن كل قصة وعرض نقدمه. يجب الدماغ البشري أن يرى صورة قبل التغيير وبعده، أي أنه يجذب رؤية أين يكون الشخص وإلى أي مكان يمكن لهذا المرء أن يصبح. نريد أن نتصور قوس الشخصية التي تأخذنا من عالمنا العادي غير العظيم إلى مستقبل

مشرق حيث نجد الإكسیر السحري وبالتالي نقوم بإحضاره إلى المنزل لمشاركته مع الآخرين.

عندما نروي قصة، فإن الأمر كله يتعلق بالتناقضات عندما نقوم بنقل الشخصيات من خلال رحلة البطل. من الأفضل في العروض التقليدية أن نستخدم الصور جنبًا إلى جنب مع إظهار موقف لحالة متوسطة أو سيئة على الجانب الأيسر من الصورة، بينما نضع على الجانب الأيمن صورة لحالة تتمتع بالسعادة القصوى. فلا أهمية هنا إلى استخدام الكلمات، لأن هذه الصور سوف تناشد الدماغ العاطفي.

(ألا تحب أن تكون هنا بدلاً من المكان الذي أنت فيه الآن؟) كما أنه يخاطب الدماغ الغريزي (هل تريد حقاً أن تخاطر بفقدان فرصة لكسب السعادة القصوى؟).

«تقدم طريقة المقارنة والتناقض للناس نقطة مرجعية. كما أنها تسمح للناس بمقارنة تجاربهم الشخصية. قال الدكتور غارسيا فريسكو: «كلما أظهرت المزيد من التناقضات، كلما أصبحت وجهة نظرك أكثر وضوحًا».

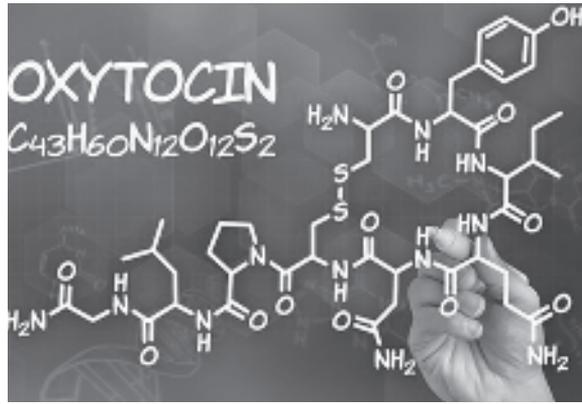
مبدأ التصعيد Principle of Escalation

ففي إطار المسرحية الثلاثية الفصول، يجب أن تتصاعد الأحداث في كل قصة. ومن أجل تقدير هذا التصاعد، دعونا نفترض في قصتنا هذه أننا نستخدم مقياس التوتر الذي يبلغ مقياسه ما بين الأرقام 1-10 ويكون الرقم (10 هو المقياس الأعلى). يتراوح مقياس التوتر للبطلة في الفصل الأول في عالمنا العادي بين 1 أو 2. وثمة شيء ما يحدث يدفعها للخروج من منطقة الراحة الخاصة بها ويزداد التوتر حتى يصل إلى 3 أو 4. في الفصل الثاني، يتصاعد مستوى التوتر بسرعة ويصل إلى 7 أو 8 عن طريق زيادة المخاطر في المسرحية. وعندما نصل إلى ذروة القصة في الفصل الثالث، ينبغي أن نكون قد وصلنا إلى المستوى 10 من التوتر حيث يخوض بطل الرواية المعركة الحاسمة مع الخصم في هذا الفصل. يمكننا بعد ذلك تقليل حدة تصعيد التوتر مرة أخرى إلى أن يصل إلى 1 أو 2 بينما يسلم بطلنا الإكسیر السحري وأصبح كل شيء على ما يرام.

للمزيد من المعلومات عن نموذج التأثير الثلاثي للخلايا العصبية، قم بزيارة الموقع أدناه.

الفصل السادس عشر

السر الثامن للخلايا العصبية



الشكل 1.16 مادة الأوكسيتوسين

المصدر: زيور، Dreamstime.com.

أعتقد أن القائد يجب أن يكون متوازنًا ومتكاملاً ومعافى بدنيًا ... لكي يكون أفضل قائد في العمل.

السيد مايك ديوك، الرئيس التنفيذي السابق لشركة وول مارت

كنت قد تعلمت للتو عن الأسرار السبعة لقيادة الخلايا العصبية، ولكن هناك حقًا ثمانية أسرار. لقد سمعنا جميعًا عن عجائب الدنيا الثمانية: هنا يوجد سر الخلايا العصبية الثامن والأكثر أهمية في العالم: . يتأثر كل شيء جميل، سواء كان مجيد، وعبقري، أو كل شيء شيطاني، ومروع، ومدمر صنعته البشرية على الإطلاق بشدة بمادة كيميائية واحدة وناقل عصبي واحد في أدمغتنا. أدرك أن مجموعة من خبراء المخ والرسامين المبدعين سوف يصطفون أمام بابي من أجل قطع أصابعي للإدلاء بهذا البيان، ولكن الدليل أصبح واضحًا. إن الناقل العصبي هو مادة الدوبامين والمادة الكيميائية في المخ هي مادة أوكسيتوسين (الشكل 1.16).

تعلمنا في وقت سابق أن العديد من علماء الأعصاب يعتقدون أن شخصياتنا ترتبط بثلاثة ناقلات عصبية أساسية تضبط نشاط الدماغ في أنماط يمكن التنبؤ بها وتؤثر على طريقة تصرفنا نحن البشر وكذلك تفاعلنا مع العالم من حولنا. مرة أخرى، تعتبر الناقلات العصبية هي مادة النورإبينفرين، والسيروتونين، والدوبامين.

إن المستويات الكيميائية للناقلات العصبية إما أن تكون مرتفعة، أو متوسطة، أو منخفضة، وإذا كانت مستوياتنا غير متوازنة، فقد نصبح غير أصحاء في الجوانب النفسية أو الجسدية. فعلى سبيل المثال، قد يسبب نقص مادة السيروتونين في الدماغ إلى حدوث الصداع النصفي، والغثيان، ومشاكل فقدان الشهية، والاكتئاب، والقلق. ويمكن أن يؤثر شيء بسيط مثل تناول الكثير من القهوة على مستويات مادة الدوبامين لدينا وتجعلنا غاضبين.

عندما نفعل شيئًا يعطينا الاحساس بالسعادة، مثل إكمال مشروع، إعداد شيء جميل، أو إظهار اللطف والرحمة، نفعل ذلك لأنه يزيد من مستوى مادة الدوبامين لدينا ويجعلنا نشعر بالارتياح. ويؤدي عدم السماح لنا بالسعي وراء تحقيق أحلامنا إلى أنه يجرمنا من إفراز مادة الدوبامين. يمكن أن تسوء حالتنا الصحية ونصبح عرضة للإصابة بالإدمان مثل تعاطي المخدرات، وتناول المشروبات الكحولية، التعرض لمشاكل ضبط النفس، وكسب المال غير الشريف، والتسلط على الآخرين، وممارسة الجنس، أو العمل غير المقبول. فإننا نواصل تغذية هذه العادات السيئة لأن القيام بذلك يعطينا إفراز مؤقت لمادة الدوبامين.

تقدر ضرورة إفراز مادتي الدوبامين والأوكسيتوسين بالنسبة للبشر تقريباً بنفس أهمية الغذاء والماء، لذا بدون هذه المواد يمكن أن تموت أرواحنا في نهاية المطاف وتتلاشى. قد تتدهور صحتنا العقلية والبدنية، وتجعلنا عرضة للمرض، وتسلب رغبتنا في الحياة.

قدمت في وقت سابق مثلاً لصديق يعمل في دور قيادة المبيعات وقد ترك في نهاية المطاف وظيفته سعيًا عن حياة أكثر سعادة وأكثر صحة على الرغم من أن هذا المنصب كان أقل أجرًا. فعل ذلك لأنه كان محبطًا. لم يكن يسعى وراء هدفه وغرضه في الحياة. لم يحقق له عمله القديم معدل إفراز مرتفع لمادتي الدوبامين أو أوكسيتوسين.

كم منّا فشل في تحقيق أحلامه، وهدفه وغرضه في الحياة لأننا نأسف على شيء؟ هل كنا نفعل ما ظننا أنه الأفضل للآخرين؟ ربما استشهدنا بأنفسنا لأننا تصورنا وجود خير أعظم دون أن ندرك أننا جعلنا الجميع بائسين لأننا كنا نشعر بالذنب حيال شيء ما. ربما كنا نفتقر إلى ما يكفي من منهج الفيلوتيا وهو الحب الذاتي كي يكون لدينا الشجاعة ونتبع ما تمليه علينا قلوبنا، أو ربما كان مستوى الدوبامين لدينا بعيدًا السيطرة لأننا كنا نعيش في بيئة أو علاقة غير صحية، أو لم نكن على علم بالإجراءات الصحية المحددة التي يمكن أن نتخذها لرفع مستويات مادتي الدوبامين والأوكسيتوسين لدينا. في هذا الفصل، أحدد 10 طرق يمكنك بهم رفع مستوى كليهما.

ملاحظة جانبية

ذكرت في وقت سابق أن عالم الأعصاب الدكتور بول زاك قد أجرى تجارب تبين العلاقة بين رفع مستويات مادة الأوكسيتوسين وزيادة الثقة في بيئات العمل. يقدم الدكتور زاك ثمانية سلوكيات إدارية تعزز الثقة التي يمكن قياسها ويمكن إدارتها لتحسين الأداء الوظيفي:

1 - الاعتراف بالتميز - مكافأة ذوي الأداء الأعلى بشكل علني.

- 2 - الحث على «تحدي الإجهاد» - خلق ضغط وظيفي معتدل عبر أهداف قابلة للتحقيق.
- 3 - ضمان استقلالية العمل - منح الموظفين الثقة اللازمة لاستكمال المشاريع بطريقةهم الخاصة.
- 4 - تمكين حرية العمل - السماح للأشخاص باختيار المشاريع الأكثر جدوى.
- 5 - مشاركة معلومات الشركة - يعتبر الموظف المطلع هو الموظف الأكثر سعادة
- 6 - بناء العلاقات - التقليل من طريقة توجيه المهام والاستناد أكثر إلى طريقة التوجه نحو إقامة العلاقات.
- 7 - تشجيع الأداء الوظيفي الأمثل - تسهيل النمو الشخصي جنبًا إلى جنب مع النمو المهني.
- 8 - إظهار أوجه الضعف - يجب على القادة طلب المساعدة من المرؤوسين لتشجيع التعاون بينهم.

رفع معدل مادة الدوبامين

وفيما يلي 10 طرق يمكنك بهم رفع مستويات مادة الدوبامين في دماغك وفي دماغ أعضاء فريقك، مما يجعل الجميع يشعر بالسعادة والفرح:

ل- التيروسين. L-Tyrosine. هذا حمض أميني يساعد على رفع مستويات الدوبامين في الدماغ. يمكن أن يوفر زيادة هذا الحمض «شعور جيد» عندما تساعد على تخفيف التوتر وتقليل الإجهاد الناتج عن شيء ما... فما هي؟ حقًا، إنه فقدان الذاكرة. يمكن العثور على حمض ل- التيروسين في معظم مخازن الفيتامينات.

1 - الإبداعية. حفز الطاقات الإبداعية عند فريقك من خلال عقد جلسات العصف الذهني، وتكليفهم بمهام خلاقية، والثناء على إنجازاتهم المبتكرة. إلهام حالة الإبداع عند

- أفراد فريقك بدلاً من قمعها ولكن تأكد من «السيطرة على الأمر والتضييق عند اللزوم» إذا كان شخص ما يضيع وقتاً طويلاً في الرسم بالأصابع بدلاً من قضاء وقتاً كافياً في العمل.
- 2 - التمرين. إن الأمر غني عن القول. تشجيع ممارسة الرياضة، والمشي لمسافات طويلة في نطاق المنطقة حول المكتب، وركوب الدراجات، أو أيًا كان نوع التمرين الذي تمارسه. تعقد بعض الشركات تمارينات تمدد العضلات الدورية وجلسات اليوغا المصغرة «في مكتبك» كل يوم. يبدو هذا الأمر مضحكاً ولكنه ينجح.
- 3 - سماع الموسيقى. كما أن الموسيقى لها تأثيرها الجيد، ولكنها مؤقتة وقد تنشط الاعتماد على المواد الكيميائية في الدماغ. بالنسبة لأنواع إدمان الموسيقى، فإنها نهج ذو اتجاهين. يمكن أن يزيد مستوى مادة الدوبامين لديك الشعور بالسعادة ولكن يحدث تراجع في معدله عندما تخلع ساعاتك.
- 4 - إدمان العادات. هذا أمر صعب لأن كل شخص منّا مدمن شيء ما. نحصل على تحفيز لإفراز مادة الدوبامين عندما نرُضي حالة الإدمان لدينا، مما يؤدي إلى حدوث اضطرابات عندما يتوقف معدل هذا الإفراز. فإذا كنا مدمنين (متحمسين) للعمل أو نخضع لسيطرة ما، فقد نميل بالنسبة لنا كقائد إلى إلهام فرقنا بقوة شديدة حتى تتمكن من إفراز مادة الدوبامين. عندما نتوقف عن ممارسة هذه العادات تنتهي عملية إثارة إفراز مادة الدوبامين.
- 5 - الحمية الغذائية. توقف عن تناول كميات كبيرة من السكر وكذلك الأطعمة المقلبة. وأيضاً ينبغي الحد من تناول المزيد من الخبز الأبيض أو الحلوى أو شرب فراتبشينو موكا. تتسبب هذه الأشياء في هلاكك. يمكنك استخدام الحبوب الكاملة (وليس خبز القمح)، التحلية باستخدام ستيفيا، أو سكر النخيل، أو شراب الصبار بدلاً من ذلك. يمكنك أيضاً محاولة استخدام الكركمة، عشبة الجنكة بيلوبا، أو مادة الثيانين - ل.
- 6 - فكر ملياً. لقد ذكرنا هذا في وقت سابق. وهناك طريقة مثيرة للاهتمام للقيام بذلك يُكشف عنها في فصل لاحق، لذلك استمر في قراءة الكتاب.
- 7 - التخطيط لتحقيق سلسلة من النجاحات. لا أقصد خلع ملابسك والركض عارياً حول المكتب. على الرغم من أن هذا قد يجعلك تشعر بالدهشة، فإنه لن يرفع مستوى مادة الدوبامين. حسناً، ربما بذلك يحدث لك زيادة في إفراز مادة الدوبامين، ولكن ما أعنيه هو أن نسير على الطريق السليم لتحقيق الأداء الجيد. على سبيل المثال، قد

- يكون الانجاز في تحقيق الفوز في فريق رياضي محلي ، أو في مسابقة، أو في حملة لجمع التبرعات، أو زيادة أعداد المشتركين، أو ارتفاع معدل زيارات الموقع، وما إلى ذلك.
- 8 - تحقيق الفوز. إن الفوز وسيلة رائعة لرفع مستويات الدوبامين. عندما نحقق إنجازاً ما، مثل إكمال مهمة هامة أو إبرام اتفاق، نحصل على تحفيز جيد لإفراز مادة الدوبامين. وقد يساعد وضع قوائم مرجعية للمهام أو الأهداف لفريقك في هذا الصدد، شريطة أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق على أساس متكرر.
- 9 - شراء شيء ما. يبتسم معظم النساء على الأراجح ويعبرون بالموافقة والترحيب بهذا الأمر. هل عملية التسوق تثير إفراز الدوبامين؟ فهل شراء زوج جديد من الأحذية يمنحك التحفيز اللازم لإفراز الدوبامين؟ يالها من مفاجأة مذهلة. اشترت إميلدا ماركوس 3000 زوج من الأحذية. أعتقد أن هذا الأمر أدرج في كتاب غينيس للأرقام القياسية العالمية لوجود أعلى مستوى لمادة الدوبامين على هذا الكوكب.

زيادة مستوى الأوكسيتوسين

هل من الممكن أن تكون جميع الحروب والكتب والأغاني واللوحات والاختراعات، الإنجازات الطبية الكبيرة، والأوسمة المالية أنشئت بسبب هذه المادة الكيميائية الموجودة في الدماغ؟ هل نريد الحصول على المزيد منها، لذلك نفعل ما يلزم لزيادة ذلك. عندما نفتقر إلى ما يكفي من مادة الدوبامين، يسيطر الهرمون السيئ علينا ويحولنا إلى شخص مهووس شيطاني.

وبغض النظر عن ممارسة الجنس أو إنجاب طفل، كيف يمكننا زيادة مستويات مادة الأوكسيتوسين الخاصة بنا - أو شخص آخر؟ هناك العديد من الطرق وسنقوم باستكشاف 10 منهم الآن.

وقبل أن نفعل ذلك، أحتاج إلى التذكير بأنه من الخطأ أخلاقياً استغلال أي شخص أو إكراهه على فعل أي شيء. وتقدم الاقتراحات التالية باعتبارها طرق لتحسين العلاقات ومساعدة الناس على الشعور بالسعادة والرضا، وليس كطرق لخداعهم للقيام بالمناقصة الخاصة بك. يرجى استخدام هذه الطريقة باحترام مع توخي الحذر وحسن التقدير.

1 - العطاء. Giving وهذا هو السبب في أن مبدأ الكرم مهم جداً. فإن إعطاء شيء لشخص ما يزيد مستوى مادة الأوكسيتوسين الخاص بك، ولكن فقط في حالة أن هذا العطاء

من قلبك ولا يحمل أي توقع من المعاملة بالمثل. فعندما نعطي، نحصل على السعادة والصحة في المقابل لأن ذلك يرفع مستوى مادة أوكسيتوسين لدينا. من الآن فصاعداً، لا تمر بذلك الرجل في جيش الخلاص الموجود أمام شركة وول مارت، إلا وتضع يدك في جيبيك وتخرج بضعة دولارات تعطيتها للمحتاجين. تطوع بوقتك من أجل سبب جدير يستحق ذلك. عند القيام بذلك سوف تشعر بتحسن وتعيش لفترة أطول. لا يحتاج العطاء إلى أن يكون في شكل نقدي أو كل ساعة. يتمثل العطاء في تقديم إطراء، لفته مهذبة، تربيته على الظهر للثناء عليه لأنه قام بعمل جيد، أو مجرد ابتسامة. سوف تقوم بزيادة إفراز مستوى مادة الأوكسيتوسين الخاص بك ومستوى الشخص الذي تتفاعل معه أيضاً. في العمل، وفي رعاية الحملات الخيرية، والزيارات إلى مراكز المشردين كعملية بناء فريق، أو نزهة للمناسبات الخيرية. شجع فريقك على أن يكون سخيًا. سوف يشعرون بتحسن ويحترمونك كقائد لمساعدتهم على مساعدة الآخرين.

2 - الاحتضان Hugging. يساعد الاحتضان جنبًا إلى جنب مع الملامسة على تحفيز إفراز مادة أوكسيتوسين. يعتبر العناق شيء صعب القيام به في بيئة مكتبية حيث يتفاعل الرجال والنساء، ولكن إذا تم ذلك في مكان مناسب مع وجود أكثر من شخصين في الغرفة وبطريقة صادقة ومحترمة، يمكن أن يكون أسلوب قوي جدًا لزيادة هرمون أوكسيتوسين ومساعدتك أنت وفريقك على الشعور بالسعادة. فمن خلال إظهار حتى الحد الأدنى من المودة الأفلاطونية، سوف يشعر البعض الآخر بالتقدير وسوف يرتفع مستويات الأوكسيتوسين الخاصة بهم هذا لا يعني أنك بحاجة إلى أن يكون هناك مناسبات للعناق كل خمس دقائق، أو أن نقيم حفلة سمر حيث يغني الجميع فيها أنشودة كومبايا، ولكن العناق في بعض الأحيان في البيئات المناسبة يمكن أن يكون له آثارًا إيجابية فورية وطويلة الأمد.

3 - الملاطفة. Petting عندما نداعب الحيوانات الأليفة، مثل القط أو الكلب يفرز دماغنا مادة الأوكسيتوسين. وهذا هو السبب في أننا نشعر بالتحسن عندما يجلس القط تشارلي في أحضاننا ويداعبنا بحك رأسه الفروي في أيدينا. ومن المثير للاهتمام، أن مادة أوكسيتوسين تُفرز أيضًا في الحيوانات الأليفة. لهذا السبب هم يحبوننا جدًا. تزيد الملامسة

بأيدنا السحرية من مستوى مادة الأوكسيتوسين. وعندما نكون غير قادرين على جلب الحيوانات الأليفة في المكتب، فقد يمكننا محاكاة هذا التأثير عن طريق الخلايا العصبية المرآتية من خلال وجود عدد قليل من الصور للحيوانات الأليفة هنا وهناك. هذه الطريقة قد تذكر الناس بالحيوانات الأليفة الخاصة بهم وكيف يشعرون خلال جلسة المداعبة. ففي جلسات ورشة العمل الخاصة بي، أخبر المسوقين كيفية استخدام هذا السر حتى يجعلوا العملاء يحبون العلامة التجارية الخاصة بك تقريباً بقدر ما يعشقون كلبهم.

4 - التمرين . Exercising. ارتبطت أنشطة الجري أو المشي أو ركوب الدراجات أو غيرها من الأنشطة في الهواء الطلق علمياً بزيادة مستويات مادة الأوكسيتوسين. يعد المشي أثناء التحدث مع شخص آخر هو أحد أفضل الطرق لتحقيق زيادة معدل الأوكسيتوسين كما أنه يرفع مستوياته عند كليهما. جرب استخدام هذه الطريقة: بدلاً من عقد اجتماع وجهاً لوجه في المكتب الخاص بك، اذهب للتنزه مع الشخص الآخر. ستكون العلاقة أفضل بينكما وستشعر بالتحسن بينما ترتفع مستويات مادة الأوكسيتوسين عند كليهما. يعزز الشروع في مغامرة مع شخص ما أيضاً مستويات المواد المذكورة. هذا هو السبب في أن القيام برحلة المغامرة يمكن أن تساعد على تقوية العلاقة. وهذا هو السبب أيضاً في أن بعض الشركات تستثمر في تمارين بناء الفريق المغامرة. تعتبر هذه الطريقة ناجحة حيث أن مستويات الأوكسيتوسين لدى كل شخص تُنشط الجميع جنباً إلى جنب مع فرقهم.

5 - الرماية . Shooting. قد يرفض الأشخاص المسالمون هذه الطريقة، على الرغم من أنها طريقة مجدية. ربما لأنها نوع من المغامرة، ومن يدري. هناك شيء ما يتعلق بانتقاد مجلة ما بخصوص استخدام مسدس Glock 17 جلوك 17، والقيام بتعميره، وتوجيهه نحو الهدف، وتفجير تلك الورقة المليئة بالثقوب العالية.

إنها طريقة مبهجة وكذلك شيء مهم. إنه شيء ممتع. ويمكن أيضاً أن تكون أمراً مكلفاً، ولكنها أقل تكلفة بكثير من حدوث نوبة قلبية.

6 - الضحك . Laughing. عندما نضحك يزداد إفراز مادة الأوكسيتوسين من خلال ممارستنا للضحك وينخفض جداً مستوى مادة الكورتيزول الرئيسية المضرة. فإذا كانت مستويات التوتر لديك مرتفعة، أو كنت تشعر بالاكتئاب، عليك مشاهدة فيلم

مضحك أو فيديو على موقع اليوتيوب، يمكن الذهاب إلى نادي الكوميديا، والاستماع إلى تسجيل مليء بالمرح (يتوافر الكثير منها على شبكة الإنترنت)، أو افتح كتاب من النكات للقراءة. وبالمثل، بالنسبة لفريقك، شجعهم على قول نكتة جيدة (بالطبع يجب أن تكون نكتة ممتعة) قبل بدء الاجتماع. وسوف يساعد هذا على إذابة الجليد والتخلص من التوتر، وتحديد لهجة جيدة لعقد اجتماع أكثر انسجامًا، ورفع مستويات مادة الأوكسيتوسين لدى الجميع حتى يكونوا أكثر تقبلًا للمعلومات التي تلقى أثناء الاجتماع. يعرف أفضل الخطباء هذا الطريقة بشكل بديهي، وهذا هو السبب في أنهم عادة ما يفتتحون حوارهم بقول قصة مضحكة.

7 - المحادثة Chatting يفضل أن تكون على الهاتف بدلاً من القيام بها في غرفة الدردشة. من الأفضل الحديث أثناء المشي، ولكن عندما لا تستطيعوا القيام بالمشي سويًا، فعلى الأقل تحدثوا معًا. عليك أن تبدأ في إيلاء المزيد من الاهتمام واستخدام الهاتف الخاص بك بطريقة بدائية وغير تقليدية. اتصل به عبر الهاتف وابدأ بالتحدث معه. والأمر الأفضل من ذلك، هو القيام بذلك بشكل شخصي عن طريق تشكيل أو الانضمام إلى مجموعة الدعم التي تجتمع في كثير من الأحيان وتسمح للجميع بالتحدث لمدة ساعة على الأقل.

8 - جلسة التأمل Meditating حاول استخدام هاتفك المحمول دون استخدام إصبع الإبهام الخاص بك حتى ولو مرة واحدة. هذا تحدي، أليس كذلك؟ استخدام السبابة للاستفادة من التطبيق الموسيقي، وتشغيل نوع جميل ومهدئ من الموسيقى (لا تستمع إلى أغاني فرقة لدى زيبلين أو كيس) Led Zeppelin or Kiss، أغلق عينيك، وتأمل. سوف تختفي ببطء الزيادة السيئة لمستوى الكورتيزول لديك وتتلاشى، ويحل محلها موجة دافئة ولطيفة من مادة الأوكسيتوسين. إذا استطعنا فقط أن نعبئ هذه الأشياء ونقوم ببيعها. هناك الكثير من الأبحاث العلمية التي توضح كيف يقلل القيام بجلسات التأمل من الإجهاد، ويزيد من الذاكرة والقدرات المعرفية، ويجعلنا أكثر سعادة. لأن هذا الأخير يزيد من مستويات الأوكسيتوسين لدينا. ما عليك فقط هو أن تخصص على الأقل 10 دقائق كل يوم تصفي فيها ذهنك، بالاستماع إلى الموسيقى أو بدونها. وتخلص من أي شيء سلبي لديك، تعانق شخص ما، تداعب الحيوانات الأليفة، وتقوم بالتصويب بمسدس، تهرول بضعة أميال، وتطلب صديق وتحكي له كل شيء عن يومك المليء بهادة أوكسيتوسين.

9 - النظام الغذائي . Eating . فالأمر لا يتعلق بتناول الطعام فقط، ولكن اتباع نظام غذائي صحي . نعم، أعلم ذلك، دائماً ما يحذرنا أطباءنا من فعل هذا ونحن دائماً ما نتجاهلهم وبعد ذلك نشعر بالسوء عندما نهلك أنفسنا ببطء . نعم هذا حقيقي وفيما يلي بعض الحيل البسيطة التي من شأنها أن تساعدنا على القيام بعمل أفضل في اتباع أوامر الطبيب الخاص بنا . جرب هذه الوصفة : قم بسلق عدد قليل من البيض، أو إذا كنت كسولاً، قم بشراء بعض البيض المسلوق من المتجر . قم بهرسهم جميعاً مع بعض .

(أنا لن أخوض في كل الأدلة الجديدة التي خلصت إلى أن صفار البيض يحتوي على نسبة عالية من الكوليسترول، يمكنك البحث في هذا بنفسك) . وبعد ذلك، اهرس عليهم موزة و قم برش بعض الفلفل الأسود أو الحار . هذه الخلطة سهلة التحضير، علاوة على أنها سهلة الأكل، وثبت تحفيزها المادة الأوكسيتوسين . عندما تنتهي من تناول تلك الوجبة الخفيفة الصغيرة، افتح الثلاجة وابتسم، من فضلك .

10 - المبتسمون Cheesing . هل هذه مجرد كلمة؟ والأهم من ذلك، هل هناك أطعمة سحرية يمكن أن تجعلنا نشعر بالسعادة على الفور وتحسن علاقاتنا مع الآخرين من خلال رفع مستويات مادتي الأوكسيتوسين والدوبامين لدينا؟ نعم، هناك أطعمة تساعد على ذلك، وهذا السر النهائي القوي يمكن أن ينقذ علاقة، عميل، وملك كل شيء في نفس الأسبوع . تحدثنا عن البيض والموز والفلفل، كما أن الشوكولاتة والميونيز يساعدان أيضاً على تعزيز مادة أوكسيتوسين، كما تفعل بعض الجبن تماماً . وإليك السبب .

ابتسم من فضلك

هل تذوقت جبن بارميجيانو ريجيانو الأصلية أو جبن المزرعة الهولندية «غودا» وتعجبت من القطع المقرمشة التي تشبه في مذاقها طعم الملح؟ وفي الواقع تعد تلك بلورات صغيرة من التيروسين داخل سلاسل طويلة من الأحماض الأمينية جزيء الكازين .

يعتبر بعض الجبن عالية الجودة، مثل جبن المانشيغو الشهى أو الشيدر الذي يؤدي إلى الشعور بوخز باللسان، مليء بحمض التيروسين . وبما أن أجسادنا غير قادرة على تصنيع هذا الحمض الأميني، فإن معظمنا لديه مستويات منخفضة منه ويحتاج إلى «تحفيز لإفرازه»

بشكل متكرر. وهناك جزء من الدماغ يسمى البصلة الشمية يحتوي على إنزيم يتفاعل مع حمض التيروسين لتشكيل الناقلات العصبية، بما في ذلك مادة النورإبينفرين والدوبامين.

توجد حاسة الشم لدينا أيضًا في البصلة الشمية، المرتبطة بالجهاز الحوفي. يساعد تناول الجبن بالضغط على «زر السعادة» للحالة العاطفية لدينا عن طريق تحفيز مستويات الأوكسيتوسين والدوبامين لدينا، مما يجعلنا نبتسم.

ربما تقول أن الجبن يجعل الجميع يبتسم، إلا أنه أيضًا يجعل الجميع يعاني من السمنة. بالتأكيد، إذا كنت تأكل نصف كجم كامل من الجبن البري أو الهافرتي مع كل وجبة، سوف تبدو في القريب العاجل سمين جدًا مثل حجم البقرة بسبب تناول هذا الجبن، ولكن تناول كميات معتدلة من الجبن يمكن أن تكون صحية.

يتكون الجبن من الحليب، الذي يحتوي على ما يقرب من 90٪ من الماء، ويحتوي على كميات كبيرة من المعادن والبروتينات. تتضمن الجبن المعتقة كمية قليلة جدًا من اللاكتوز وهو في الأساس حليب مركز، ولكن صُنِعَ في شكل صحي «معالج لتسهيل الهضم». والأهم من ذلك، أن الجبن يحتوي على حمض التيروسين.

فعند تناوله باعتدال، يعتبر الجبن المليء بحمض التيروسين هو أفضل أنواع الأطعمة التي يمكن أن تحفز مستويات مادة الأوكسيتوسين والدوبامين الخاص بك ويجعلك تشعر بالسعادة. عندما تكون أكثر سعادة، تتحسن العلاقات الخاصة بك، ويتقبل أفراد فريقك أسلوبك الأسهل في القيادة. قد تسير الأمور أيضًا بشكل أكثر سلاسة مع رئيسك أو مجلس الإدارة. لذلك، لا تعتبر الجبن صحية فقط، وإنما قد تساعدك أيضًا على الحصول على علاوة... أو على الأقل تحميك من خطر التعرض للطرد من العمل.

يمكنك تحديد نوع السمات الشخصية للخلايا العصبية الخاصة بك وتحميل وصف مفصل لصفائك جنبًا إلى جنب مع اقتراحات القيادة المحددة والتمارين اللازمة عن طريق زيارة الموقع التالي: www.neuronleaders.com، يمكنك أيضًا العثور في الموقع على مخطط مفصل الذي من شأنه أن يساعدك على تحديد المستويات الشخصية المثالية للناقلات العصبية الخاصة بك واستعراض نظام غذائي معين وتوصيات صحية من أجل تعزيز التوازن الخاصة بك، وبالتالي تحسين قدرتك على قيادة.

تمرين الخلايا العصبية

في أدوارنا القيادية، تمتلئ رؤوسنا بشكل يومي بالملايين من الانطباعات والحقائق والأرقام ونقاط البيانات والأسماء والمهام وأكثر من ذلك. فإن عالمنا مليء بوفرة بالأشياء المستمرة التي لا تتوقف. تعد صناديق البريد الإلكتروني لدينا مكتظة بالكثير من الرسائل، كما أن هواتفنا ترن باستمرار، وجداولنا الزمنية ممتلئة تمامًا. نحن الآن على نمط ازدياد عبء العمل، وهذا الإجهاد لا يتوقف أبدًا. كيف نتعامل مع هذه العواصف المستمرة؟

يمكننا أن «نلاحظ بدقة» ونتمهل لبعض الوقت.

يجب أن نجد وقتًا متاحًا ومكانًا هادئًا للتأمل وتصفية عقولنا بشكل يومي. إذا كنت مثلي وتجد هذا الأمر صعبًا، هاهي وسيلة لتبسيط ممارسة جلسة التأمل: هل تذكر اختصار تعلمت في فئة الفيزياء في المدرسة الثانوية عند دراسة ألوان الطيف؟ وإذا لم يكن تعرفه، فهو ROY G.BIV، وهو يعبر عن الألوان الأحمر والبرتقالي والأصفر والأخضر والأزرق، والنيلي، والبنفسج. هذه هي ألوان الطيف.

يهتز الضوء في أطوال موجية مختلفة، وهو ما يوجد ألوان مختلفة. وبالمثل، تؤكد الأبحاث أن الألوان يمكن أن يكون لها تأثير عميق على أدمغتنا⁽¹⁾. ويمكننا أن نتعلم أن نخفض تدريجيًا طول الموجة العقلي عن طريق إغلاق أعيننا وتخيل اللون الأحمر أولاً. وبمجرد أن نرى اللون الأحمر بوضوح في عين دماغنا، يمكننا تقليل طول الموجة لدينا خطوة أخرى من خلال تخيل اللون البرتقالي، ثم نعيد هذه الطريقة كذلك حتى نصل إلى اللون البنفسجي. عند هذه النقطة، يحدث تذبذبات لدينا في أدنى طول موجة، وسنجد أنه من الأسهل تصفية عقولنا من كل الفكر. وعندما نصل إلى مرحلة ظهور اللون البنفسجي عبر عين دماغنا، سوف نشعر أن عبء الكون قد أُزيل من على أكتافنا. سوف نشعر بالسلام والصفاء يملئنا وكأنه نسيم دافئ من أشعة الشمس. وسوف نجد أن ممارسة جلسة التأمل أسهل وأكثر فعالية.

يجب عليك القيام بجلسة التأمل لمدة عشر دقائق على الأقل كل يوم. إذا كنت لا تستطيع العثور على ما لا يقل عن عشر دقائق، فمن الواضح أنك مشغول بالتباهي بأفكارك المتراكمة وتمسك بأرائك القديمة. سوف تساعدك جلسة التأمل والصلاة يوميًا على أن تصبح أكثر تناغمًا مع نفسك. كما أنها ستساعدك على تصفية عقلك من كل تلك الفوضى المتراكمة داخل دماغك وتسمح لك بالتركيز على المهام القيادية لهذا اليوم. سوف تشعر بتحسن، وتفكر بشكل جيد، وتنصرف بشكل أدق، وتقود فريقك بطريقة تتسم بالجودة العالية.

الفصل السابع عشر

دور الخلايا العصبية في اتخاذ القرار



الشكل 1.17 اتخاذ القرارات

المصدر: سيتاليانس، Dreamstime.com.

الإنسان مسؤول مسؤولية كاملة عن طبيعته واختياراته.

جان بول سارتر

يتناول هذا الفصل كيفية استخدام مصفوفة اتخاذ القرارات المتعلقة بالخلايا العصبية (Neuron Decision Matrix)TM ومخطط ترتيب أولويات الخاص بالخلايا العصبية (Neuron)TM (Priority Planner) لاتخاذ وتنفيذ القرارات والمهام القيادية الهامة (الشكل 1.17).

لقد ذكرت في وقت سابق أنني قضيت العقد الماضي كمدرّب تنفيذي ومستشار يعمل مع المديرين التنفيذيين على مستوى سي (C) وهم (من يترأسون سدة القيادة ومجلس الإدارة) ونائب الرئيس في عشرات الشركات الرائدة في جميع أنحاء العالم. ففي معظم الحالات، يعتبر هؤلاء المديرين التنفيذيون هم صنّاع القرار الممتازين الذين يُظهرون الثقة والطمأنينة عند اتخاذ قرار يتعلق بمسارات العمل. يقوم معظم هؤلاء القادة بعمل عظيم في السعي للحصول على مدخلات من فريقهم وإلهامهم لمتابعة الدورات المختارة. ويبدو أن البعض منهم عندما يخضع لبيئات تتسم بضغط شديد، يمكن أن يتخذ قرارات نابغة من تأثير عاطفي أو غريزي تؤدي إلى كارثة.

علّمنا أرسطو من أجل أن نكون أشخاصاً مقنعين فإننا بحاجة إلى إشراك جميع الأجزاء الثلاثة لمثلث الإقناع من دماغنا. فإن عملية اتخاذ القرار هي كل شيء يدور حول عملية الإقناع. لذا نحن بحاجة إلى إقناع أنفسنا أولاً بأننا نتخذ القرار الصحيح والأفضل، ومن ثم علينا إقناع أفراد فرقنا بتنفيذ تلك القرارات. وتعتبر أفضل طريقة للقيام بذلك هي ضمان أن جميع الأجزاء الثلاثة من الدماغ لدينا لها رأي متكافئ في هذه المسألة. لقد صممت مصفوفة اتخاذ القرارات المتعلقة بالخلايا العصبية التي يمكن أن تساعدنا على القيام بذلك بشكل أكثر فعالية. وإليك الطريقة التي تعمل بها. أولاً، تأكد من أنك قد حددت بوضوح تام رسالتك الشخصية أو رسالة الشركة، وكذلك هدف، وغرض الشركة. وينبغي أن يصبح هذا أهم عامل في عملية اتخاذ كل قرار مهم. هل يدفعك القرار الذي ستتخذه نحو رؤيتك، أو بعيداً عنها؟

بمجرد معرفة الاتجاه الذي تتجه إليه، ارسم ثلاثة خطوط عمودية على سبورة، أو شريحة باور بوبنت، أو في أي مكان لإنشاء ثلاثة أعمدة. قم بتسمية العمود الأول العمود العاطفي،

والثاني الغريزي، والثالث المنطقي. أنشئ في العمود العاطفي البيانات التي تتعلق بالهدف والغاية والتي تعتبر عناصر عاطفية في طبيعتها، فعلى سبيل المثال: «إن هدفنا الأسمى هو إسعاد ملايين الناس من خلال السماح لهم بالاتصال والتواصل بشكل أسهل مع حلولنا»

افعل الشيء نفسه في العمود الغريزي. فيمكن أن تكتب مثلاً: تتمثل غايتنا في مساعدة عملائنا على تجنب المخاطر والضرر من خلال استخدام الحلول التي توفر المزيد من الأمن. وأخيراً، اكتب بياناتك في العمود المنطقي، على سبيل المثال: «يعتبر هدفنا هو توفير حلول بأسعار معقولة تكون أكثر كفاءة بنسبة 50 بالمائة من أي حلول أخرى.»

والآن، عند اتخاذ قراراً هاماً، ضع الوثيقة التي قمت بإنشائها للتو أمامك ونصب عينيك. اطرح الأفكار مع فريقك وقم بإدراجها على السبورة البيضاء. يجب عليك تضمين كل شيء، سواء كنت تعتقد أنه شيء جيد، أو سيء، أو قبيح. الامتناع عن الإدلاء بتعليقات أو التعبير عن آراء تخص أي شيء منهم، ولكن عليك توضيحهم حتى يستطيع الجميع فهمهم.

بمجرد أن تقوم بتجميع عدد كبير من نقاط اتخاذ القرار على السبورة، تحقق من كل نقطة في ضوء هدف شركتك، وغرضها، ورؤيتها. هل يأخذك هذا القرار نحو هدفك أم بعيداً عنه؟ اختصر خيارات القرار الخاص بك حتى يكونوا ثلاثة قرارات نهائية، كما ذكرنا سابقاً أن الدماغ البشري يعمل بشكل أفضل عندما تعطيه ثلاثة خيارات فقط للاختيار من بينهم.

والآن، ارسم خطين متقاطعين على الصبورة، أحدهما عمودي والآخر أفقي، من أجل إنشاء أربعة مربعات متساوية. قم بتسمية المربع الموجود في الجزء الأيسر العلوي بالعاطفي، والمربع العلوي الأيمن بالغريزي، والمربع الموجود أسفل اليمين بالمنطقي، والآخر الموجود أسفل اليسار بالملخص.

انظر إلى إمكانية القرار رقم واحد دون في المربع الأيسر العلوي ثلاثة أسباب عاطفية عن أسباب أن هذا القرار هو القرار الجيد (يحقق هدف شركتك) وثلاثة أسباب لماذا هو قرار سيء.

افعل الشيء نفسه بالنسبة للمربعات التي تحمل عنوان الغريزية والمنطقية. تأكد من أنها بالفعل عاطفية، أو من أي فئة تتعلق بها. يكمن الهدف من هذه العملية في إشراك جميع الأجزاء الثلاثة من دماغ كل شخص لاتخاذ قرارات أكثر توازنًا. بمجرد أن يكون لديك ثلاثة أسباب جيدة وأخرى سيئة في كل مربع، قم بترقيمهم جميعًا بالترتيب من واحد إلى خمسة، بحيث يكون الرقم خمسة هو الأكثر أهمية بالنسبة لك ولفريقك. على سبيل المثال، إذا كان السبب رقم واحد يتردد صده بقوة (أي أنه يتماشى بشكل جيد مع غايتك وهدفك)، عندئذ أعطه الترتيب رقم خمسة. استخدم الأرقام السالبة للأسباب الثلاثة التي لا ينبغي اختيارها لاتخاذ هذا القرار. فمن المهم هنا أن نكون صادقين بقدر الإمكان. عندما يساعد القائد في توجيه فريق ما، فإنه ينبغي ألا يحاول استغلال الآخرين أو إجبارهم على «تنفيذ أوامرهم» بإحراز سبب بطريقة معينة.

عندما تسجل جميع الأسباب قم بإجراء العملية الحسابية. حدد أهم الأسباب التي تجعلك «يجب أن تفعل ذلك» وكذلك التي «لا ينبغي أن تفعل ذلك» في كل مربع وضعها في المربع الأيسر السفلي الرابع. ثم، اجمع الأرقام الإيجابية للأسباب الثلاثة الخاصة بالعنصر «يجب أن تفعل ذلك» وقيم بمقارنتها بإجمالي الأرقام السلبية المتعلقة بـ «لا ينبغي أن تفعل ذلك». فأني ناتج هو الرقم الأعلى؟ ها هي إجابتك. إذا كان ناتج عملية الجمع الخاص بالعنصر «يجب أن تفعل ذلك» هي الرقم الأعلى، انتقل لذلك. وإذا لم تكن مجدية، فلا تقوم بذلك أو قم بإعادة التقييم.

في المثال المرئي الموضح في الشكل 2.17، فأنا أحاول أخذ قرار شراء سيارة مكشوفة أم لا. فكانت بعض الأسباب الخاصة بالعنصر «ينبغي أن تفعل ذلك» أنها تعتبر أقل مجهودًا، وأقل مخاطر من ناحية الإصلاح، وارتفاع تكاليف الصيانة الخاصة بسيارتي الحالية. ثم قارنت تلك مقابل الأسباب الخاصة بالعنصر «لا ينبغي أن أفعل ذلك» أنها أكثر إجهادًا، ولديها الكثير من المخاطر من الناحية المالية، وارتفاع قيمة المدفوعات لها. فقد ربحت الأسباب الخاصة بـ «ينبغي» لذا من الواضح أنه يجب أن أشتري تلك السيارة المكشوفة.

مصفوفة اتخاذ القرارات المتعلقة بالخلايا العصبية

هل أشتري سيارة مكشوفة؟



1. أقل مجهودًا = 5

2. أكثر تحفيزًا = 5

3. أكثر مرحًا = 3

1. أكثر أخطاء = 4

2. أكثر فخراً = 3

3. أكثر مجهودًا = 5

1. أقل خطرًا من ناحية (تشغيل) = 3

2. صفقة عظيمة = 3

3. أقل خطرًا من ناحية (الصيانة) = 4

1. أكثر خطرًا من ناحية (السرعة) = 3

2. أكثر خطرًا من ناحية (المالية) = 3

3. أكثر خطرًا (حتى إذا كانت أفضل صفقة) = 2



12

1. أقل مجهودًا = 5

2. أقل خطرًا من ناحية (الصيانة) = 4

3. أكثر تكلفة من ناحية التكلفة = 4

1. أكثر تكلفة من ناحية الصيانة (السيارة الحالية) = 4

2. سعر معقول يمكن تحمله = 3

3. احتياجها الفنية = 2

12

1. أقل مجهودًا = 5

2. أكثر خطرًا من الناحية (المالية) = 3

3. رسوم مالية مرتفعة = 4

1. رسوم مالية مرتفعة = 4

2. التضحية بنود أخرى = 3

3. أكثر تكلفة بالنسبة (الجديدة مقابل المستعملة) = 4



الشكل 2.17 مصفوفة اتخاذ القرارات المتعلقة بالخلايا العصبية

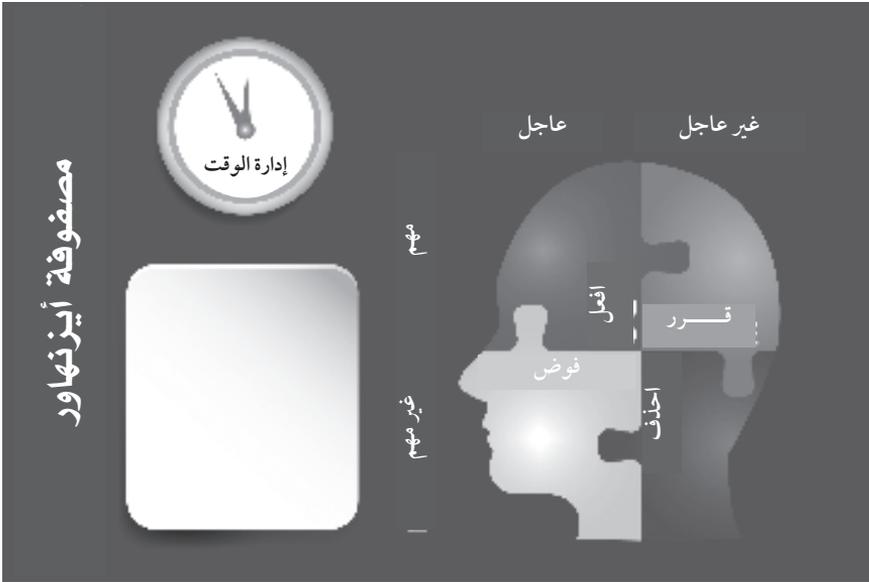
المصدر: رسم توضيحي من إعداد المؤلف.

مصفوفة ترتيب الأولويات الخاصة بالخلايا العصبية

قال الفيلسوف اليوناني سينيكا ذات مرة بحكمة إنه ينبغي لنا أن «نعيش كل يوم في حياتنا وكأنه حياة جديدة تبدأ الآن». يجلب كل فجر جديد معه وعد ببداية جديدة. هناك الكثير الذي يمكننا وينبغي أن نتعلمه من الماضي - وخاصة أخطاءنا - ولكننا نكتسب الكثير من الخبرة من خلال التركيز على يوم واحد فحسب في كل مرة. وينبغي أن تتماشى الأهداف طويلة الأجل المهمة مع رسالتنا، وهدفنا، وغرضنا، ولكنني أوصي بأن ينشئ كل فريق وفرد ثلاث مهام

أسبوعية رئيسية فقط لكل هدف ويقوم بتحديثها يومياً لضمان التقدم نحو كل هدف بدلاً من بذل مجهود في قائمة طويلة للتحقق من «إكمال» المهام. ويمكن أن يستغرق القيام بهذه الطريقة الأخيرة مجهوداً كبيراً ويؤدي إلى بذل الكثير من العمل الشاق بدلاً من انجاز العمل الهام.

يمكنني استخدام مصفوفة اتخاذ القرارات المتعلقة بالخلايا العصبية والمنهجية المستخدمة بشكل يومي وتعليم فرق العملاء كيفية تطبيق ذلك في ورش العمل والندوات عبر الإنترنت. فإن عملائي يجوبون هذه الطريقة ويقسمون بأنها جيدة جداً. قد تتذكر «مصفوفة إدارة الوقت» التي يقدمها ستيفن ر. كوفي في كتاب له بعنوان (The 7 Habits of Highly Effective People) ويعني العادات السبع للناس الأكثر فعالية. قام كوفي بالترويج للمصفوفة المكونة من أربعة خانات. وفي الواقع، أنشأ هذه المصفوفة الرئيس أيزنهاور، الذي قال ذات مرة: «ما هو مهم نادراً ما يكون عاجلاً وما هو عاجل نادراً ما يكون مهماً»



الشكل 3.17 مصفوفة أيزنهاور

وضع الرئيس أيزنهاور المهام أو المشاريع التي كانت عاجلة وهامة في الربع الأيسر العلوي من المصفوفة لاتخاذ إجراءات فورية. بينما كانت الأمور غير العاجلة والهامة داخل الربع الأيمن العلوي من المربع الرئيسي لاتخاذ مزيداً من القرارات. وكانت العناصر غير المهمة ولكنها عاجلة في المربع الأيسر السفلي من أجل التفويض، بينما وضع الأمور غير العاجلة وغير الهامة في المربع الأيمن السفلي للترك.

وقد أثبتت هذه المصفوفة فعاليتها للملايين وهي طريقة ممتازة وبسيطة للحفاظ على أولوياتك في المسار الصحيح. ومع ذلك، أنشأ الرئيس أيزنهاور هذه المصفوفة قبل عشرات السنين من اكتساب علماء الأعصاب الحديثة خبرة أكثر عن كيفية عمل أدمغتنا. وبسبب عدم وجود مثل هذه الوفرة من وسائل الاعلام الاجتماعية، ومحتوى الويب، ومصادر الاتصال الكثيرة منذ زمن بعيد. ففي عالم اليوم المفعم بالنشاط والتوتر، نحن بحاجة إلى طريقة أفضل لتبسيط مشاريعنا ومهامنا وتحديد أولويات وقتنا. لا يكفي أن نقوم بإنشاء أربع قوائم في أربعة مربعات والتحقق من إنجاز كل منهم في كل وقت. وقد يكون ذلك نجح في السبعينيات والثمانينيات، وربما حتى في التسعينيات، أما الآن فقد أصبح غير مجدياً.

أما نسخة جدول البيانات المبسطة لبراءات الاختراع المعلقة (في انتظار التسجيل) الخاصة ب مصفوفة ترتيب الأولويات الخاصة بالخلايا العصبية فهي مجانية ومتاحة على العنوان التالي:

www.neuronleaders.com

لقد قمت أنا وفريقي أيضاً بإنشاء نسخ من تطبيقات الويب والجوال للعملاء وكانت أكثر تطوراً وتخصيصاً. وإليك الطريقة التي يعمل بها.

تذكر أن أدمغتنا تفكر في الأمور الثلاثية أي المكونة من ثلاثة عناصر، وليست المكونة من أربعة. لذلك، تعتبر المصفوفة المكونة من أربعة خانات ليست مثالية. وبدلاً من ذلك، دعونا نستخدم ثلاثة مربعات لتمثيل الأهداف ذات الأولوية 1 و2 و3 (الشكل 4.17). ولا تعد هذه مشاريع أو مهام، بل هي أهداف ترتبط مباشرة بغايتنا وهدفنا الأسمى. ويعتبر الهدف رقم 1 هو أهم شيء يمكننا القيام به لاتخاذ خطوة عظيمة نحو تحقيق الغاية والهدف، والرؤية، أو الرسالة

التي حددناها للمنظمة الخاصة بنا، أو القسم، أو الفريق. فكر في هذه العناصر على أنها عاجلة ومهمة. احتفظ بهذه العناصر بسيطة، واضحة، واستخدام جملة واحدة فقط.

أما الهدف رقم 2 هو ثاني أهم عنصر يمكننا القيام به لتحقيق غايتنا، الذي قد يكون أقرب إلى غير عاجل وهام. بينما الهدف رقم 3 هو العنصر الثالث، وربما يكون أقرب إلى كونه عاجلاً وغير مهم.

إجمالي عدد الساعات / أسبوع؟	54 ساعة
الأولوية 1 الهدف الأول 1	٪.30
الأولوية 1 الهدف الأول 2	٪.20
الأولوية 1 الهدف الأول 3	٪.15
الأولوية 1	٪.65
الأولوية 2	٪.20
الأولوية 3	٪.15
أيام / أسبوع	6.0
كم عدد الساعات والأيام في الأسبوع التي سوف تخصصها للعمل على جميع الأولويات؟	
ساعات / أسبوع	٪.65
ساعات / أسبوع	٪.20
ساعات / أسبوع	٪.15

مصفوفة ترتيب الأولويات



الشكل 4.17 مصفوفة ترتيب الأولويات

المصدر: رسم توضيحي من إعداد المؤلف.

لا يوجد مربع للأمر غير العاجلة وغير المهمة. فإن إدراج الأشياء في هذا المربع يجبر عقلنا لقضاء بعض الوقت في التفكير في الأشياء التي لا ينبغي التفكير فيها. فهل نحن حقاً بحاجة إلى تضييع الوقت في كتابة ما يجب أن نحذفه؟

ومن ثم، نحن بحاجة إلى أن نقرر ما هي النسبة المئوية من وقتنا الشخصي أو وقت الفريق التي سيتم تخصيصها لكل هدف. وغالباً ما يتحدث الخبراء الذين نقلوا خبرتهم بشأن سيغما الست عن مبدأ باريتو القديم (قاعدة رقم 20 / 80) حيث أنهم وجدوا أن 80٪ من التأثيرات تأتي من 20٪ من الأسباب. ومن أجل إنجاز أهدافنا، ينبغي أن نقضي 80٪ من الوقت المستهدف لتحقيق الأهداف على الـ 20٪ من مشاريعنا أو مهامنا - التي من شأنها تحقق 80٪ من غايتنا.

أوصي بقضاء معدل 60٪ إلى 65٪ من وقتك في العمل على تحقيق بنود الهدف رقم 1، وحوالي 20٪ من الوقت لإنجاز الهدف رقم 2، ونسبة 15٪ إلى 20٪ من الوقت للعمل على تحقيق الهدف رقم 3. لاحظ أن الوقت المستهدف لتحقيق الهدف رقم 1 و2 بعد جمعهم يساوي حوالي 80٪ من إجمالي الوقت، وهو ما يتماشى مع مبدأ باريتو. يأتي الآن وقت الجزء الممتع.

تسمح لك علامة التبويب الثانية في جدول البيانات هذا بكتابة جملة لهدفك رقم 1 ذو الأولوية رقم 1. وفي إطار هذا، يمكنك إدراج ثلاثة مشاريع لتحقيق هذا الهدف. وفي إطار كل مشروع، يمكنك تسجيل ثلاث مهام عاجلة لإكمال المشاريع. لماذا ثلاث مهام فقط؟ وها أنت قد خمنت السبب، لأن عقولنا تفضل طريقة التركيز على العناصر الثلاثية. وأن القوائم الطويلة ذات الـ 20 مهمة هي مهام معقدة للغاية. يقدم هذا النهج طريقة جيدة «لتدريب عقلك» لتبسيط المشاريع والمهام وكذلك الأمور الخاصة بحياتك. وإذا كنت تعمل عليها بالفعل، يمكنك العثور على طريقة لهيكلة المهام أو الجمع بينها من أجل إنشاء ثلاثة مهام

رئيسية فقط عاجلة. اللفظ الفعال هنا هو كلمة عاجلة. ربما تكون هناك مهام أخرى طويلة الأجل. وإذا كان الأمر كذلك، يوجد في نموذج جدول البيانات الموجود على العنوان التالي www.neuronleaders.com، علامات تبويب خاصة لكل شهر. يمكنك وضع قائمة لمختلف المشاريع المستقبلية والمهام الفرعية على هذا الرابط.

بالنسبة للنسخة الشخصية الخاصة بي في هذا الأمر، فأنا أسجل فقط المهام التي سأقوم بإنجازها هذا الأسبوع وأقوم بتحديثها يوميًا. وأسجل على يمين كل مهمة الشخص الذي سيتولى مسؤولية تنفيذها سواء كنت أنا أو أي شخص آخر أو عدة أشخاص آخرين. كما أدون عدد الساعات التي سأخصصها لتحقيق هذه المهمة. هذه الطريقة تريني كم عدد الساعات الكلية التي سأقضيها في جميع عناصر الهدف رقم 1 ذو الأولوية رقم 1.

أفعل هذه الطريقة عند العمل على الهدف رقم 3 ذو الأولوية رقم 2 وأيضًا في مهام الهدف 3 ذو الأولوية 2. عند الانتهاء، أضغط على ورقة لوحة العرض حيث يظهر رسم بياني كبير يبين لي كم من الوقت سأخصص لكل مهمة اليوم أو هذا الأسبوع (الشكل 5.17). كما أقوم بإدراج كل مشروع تحت كل أولوية.

ومن أجل تحقيق أهداف الفريق، يمكنني استخدام نسخة من ذلك في اجتماعاتنا الأسبوعية (الشكل 6.17). نستعرض أولاً غايتنا وهدفنا العام من أجل التذكير بالسبب وراء وجودنا جميعًا في الاجتماع في المقام الأول.

صورة المكافأة المتيرة عاطفياً

الهدف 2: زيادة إمكانية المبيعات عبر وسائل التواصل الاجتماعي بمقدار 33٪.	4.5
العمليات على سبيل المثال: موارد التسويق، محتوى وسائل التواصل الاجتماعي، الوقت، التكاليف	
الوقت المستهدف للعمل على الهدف 2: 33٪.	

الشرع 2

زيادة الوعي الخاص بـ NISS، بنسبة 33٪.	الفرق	4.0	ساعات/اليوم	الشرع 1
كتابة المقالات والشرائح في موقع لينكد إن.	الفرق	2.0	لوحى	الفرق
معلومات القيادة الفكرية الخاصة بمنتجات NISS الأمامية	الفرق	1.0	لوحى	الهبة 1
إتمام محتوى مقسم بالفيديو، 70% من عرض عرض منتجات البحث، بالمنتجات المتخصصة، الرسوم البيانية	الفرق	1.0	لوحى	الهبة 2
	الفرق	1.0	لوحى	الهبة 3

الشرع 1

3 منشورات تسويقية لتنشيط البيع عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الأسبوع	الفرق	4.0	ساعات/اليوم	الشرع 1
إشراك محتوى تسويقي عبر وسائل البيع الاجتماعي.	الفرق	2.0	لوحى	الهبة 1
بحث وتوظيف مستشاري على موقع Fiverr	الفرق	1.0	لوحى	الهبة 2
توظيف مستشارين تسويقيين على موقع فري لانسر، من خلال التواصل الاجتماعي، من خلال استخدام منصة Upwork للمبيعات	الفرق	1.0	لوحى	الهبة 3



لينكد إن

40.2

مستهدف الأسبوع التالي

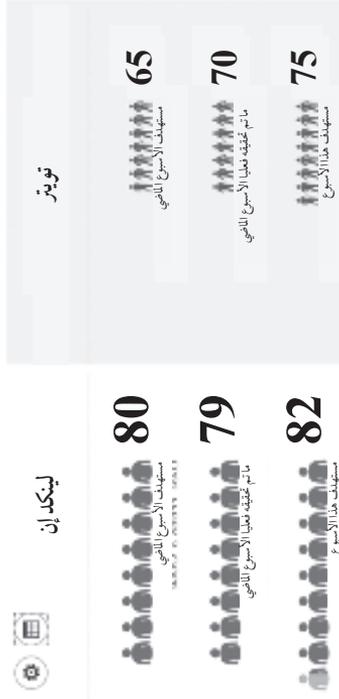
ماتم تحقيقه فعلياً الأسبوع التالي

42.3

مستهدف هذا الأسبوع

44.5

مستهدف هذا الأسبوع



موقع تبرع	موقع لينكد إن
مستهدف الأسبوع التالي	مستهدف هذا الأسبوع
70	78
ماتم تحقيقه فعلياً الأسبوع التالي	ماتم تحقيقه فعلياً الأسبوع التالي
75	82
مستهدف هذا الأسبوع	مستهدف هذا الأسبوع
موقع إنستجرام	موقع لينكد إن
مستهدف الأسبوع التالي	مستهدف هذا الأسبوع
40.2	42.3
ماتم تحقيقه فعلياً الأسبوع التالي	ماتم تحقيقه فعلياً الأسبوع التالي
44.5	44.5
مستهدف هذا الأسبوع	مستهدف هذا الأسبوع
البيع عبر موقع التواصل الاجتماعي يوتيوب	ماتم تحقيقه فعلياً الأسبوع التالي
ماتم تحقيقه فعلياً الأسبوع التالي	مستهدف هذا الأسبوع
88	88

المصدر: رسم توضيحي من إعداد المؤلف.

الشكل 5.17 لوحة معلومات مؤشرات الأداء

ثم نستعرض كل هدف ومقدار الوقت الذي نقضيه في انجاز كل هدف. نقوم بتعديل هذا حسب الحاجة. وفي كل ورقة هدف، نستعرض رسماً بيانياً يصور تقدمنا نحو كل هدف. ننظر إلى هدف الأسبوع الماضي، والهدف الفعلي للأسبوع الماضي، وهدف هذا الأسبوع، والأهداف الماضية من شهر حتى تاريخ اليوم، والمقاييس الخاصة بالأداء من سنة حتى تاريخ اليوم. وينصب التركيز على توجهاتنا. هل نحرز التقدم الذي نشده؟

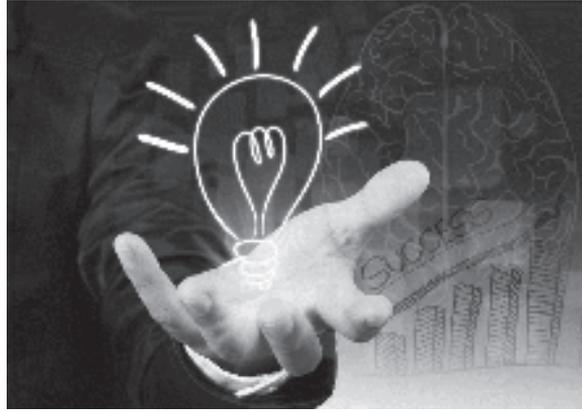
يوجد على كل ورقة اثنين من الصور في القسم العلوي الأيمن. يظهر في إحدى هذه الصور «مكافأة» لما سنحصل عليها إذا حققنا أهدافنا المرجوة. هذه الصورة تناشد دماغنا العاطفي. وتصور الأخرى العواقب التي ستحدث إذا فشلنا في تحقيق أهدافنا. حيث يحرك هذا الأمر دماغنا الغريزي. وتجذب جميع الأرقام والرسوم البيانية على الصفحة انتباه دماغنا المنطقي، لذلك تناولنا دراسة جميع قواعد الخلايا العصبية.

وهذا مثال على كيفية تبسيط أهدافك ومشاريعك ومهامك وأمور حياتك وتحديد أولوياتها. هناك نماذج أخرى، ولكنني أشجع استخدام ثلاثة مربعات فقط، أو دوائر، أو أي شيء آخر، وتحديد نسبة مئوية لكل منهم. أيضاً، تأكد من تتبع كم من الوقت كنت تقضي في كل جزء. لقد صدمت عندما فعلت هذا. أشعر بالحجل للاعتراف بأنني كنت أركز الكثير من الوقت على عناصر الأولوية 2 و3، وعادة لأن بعض هذه العناصر كانت أكثر إثارة للاهتمام أو المتعة. بالرغم من أنه شيء جيد لأخذ استراحة للمتعة من حين لآخر (وفقاً لمنهج الحب إندوس)، فإنه ليس من الجيد أن نقلب قاعدة 20/80 الخاصة بمبدأ باريتو رأساً على عقب.

ما ورد أعلاه يوضح أن إدارة الوقت والمهام هي في الغالب منطقية ولكن ينبغي أن تشمل أيضاً بعض العناصر العاطفية والغريزية. ويرتبط هذا في المقام الأول بمنهج الحب براغما كما أنه يحتاج إلى أن يتوافق مع أهدافنا ورؤيتنا وغايتنا وغرضنا على المدى الطويل.

الفصل الثامن عشر

الخاتمة



الشكل 1.18 صورة مصباح

المصدر: سيتاليانس، Dreamstime.com.

لقد قال الرئيس أيزنهاور ذات مرة إن «الجودة العليا للقيادة هي بلا شك النزاهة». كونك تتحلى بصفات أخلاقية عالية في كل ما تقوم به هو أمر بالغ الأهمية لأن فريقك سوف يتبع القدوة التي ترسيها له.

غوردون إنغلاند، نائب وزير الدفاع السابق،

ونائب وزير الأمن الوطني، ووزير البحرية

إن مؤلف هذه القصة شخص غير معروف. تحكي هذه الشخصية عن مجموعة من الخريجين من إحدى الجامعات الرائدة قاموا بتنظيم جلسة لم شمل في منزل أستاذهم السابق. كانوا في الوقت الحالي جميعاً في حياتهم المهنية النبيلة، وبالتالي فإن المحادثة سرعان ما اتجهت نحو الشكاوى من العمل، والإجهاد، والقادة السيئين.

استمع الأستاذ بصبر ثم هز رأسه أخيراً وذهب إلى المطبخ من أجل إعداد القهوة. عاد بعد عدة دقائق مع وعاء وصينية كبيرة مليئة بمجموعة متنوعة من الفناجين. وتضمنت الصينية مجموعة مختلفة من الفناجين المصنوعة من الورق والبلاستيك والخزف والمعادن والزجاج والكريستال والخزف العاجي. كانت بعض الفناجين عادية وبسيطة، والبعض الآخر كان مزخرف ورائع.

تحرك الطلاب الأول نحو الصينية لأخذ كوب من المجموعة المتنوعة. اختار أول طالب فنجان من الخزف العاجي الرائع. أما الشخص الثاني اختار الفنجان الكريستال الغالي، بينما أخذ الشخص الثالث الفنجان الخزف المزخرف، إلخ. وكان أولئك الذين اختاروا آخر ما تبقى من الفناجين يشعرون بخيبة أمل بسبب تركهم للاختيار بين أنواع الفناجين البلاستيك أو الورق فحسب.

صبّ الأستاذ لكل شخص بعض القهوة من الإناء. ثم ابتسم وسأل الخريجون الذين اختاروا في الأول لماذا اختاروا هذا الفنجان بالذات. هز الطالب كتفيه، وهو شاب يرتدي قميصاً مهندماً ولديه شعراً مهذباً، وينتعل حذاء مصقولاً، قائلاً أنه يجب شكل الفنجان هذا الذي يبدو أنه من الأنواع الفاخرة. التفت الأستاذ إلى الطالبة التي كانت قد اختارت في المرة الثانية وطرح عليها نفس السؤال. وأعطت الشابة، التي ترتدي ملابس باهظة الثمن، إجابة مماثلة لإجابة الشاب الأول. وقال آخر طالب من الخريجين ببساطة أنهم لم يُترك لهم خياراً سوى الأنواع البلاستيك أو الورق؛ وإلا كانوا اختاروا فنجاناً آخر مختلفاً إذا توفر لهم ذلك.

نظر الأستاذ إلى ضيوفه للحظة طويلة متأملاً ثم قال: «أولئك الذين اختاروا الفناجين أولاً، اختاروا جميعاً الكؤوس المزخرفة، والفاخرة، والتي تبدو وكأنها عالية الثمن أكثر. وبدا أولئك الذين اختاروا في الأواخر بخيبة أمل وعلقوا قائلين بأنهم كانوا سيختارون شيئاً «أفضل» إذا ما أُتيح لهم الخيار لذلك.

ألقى الطلاب الذين اختاروا أولاً إلى بعضهم البعض نظرة سريعة ثم نظروا إلى أستاذهم. فكانت عيونهم تمتلئ بالارتباك والفضول. سأل أحدهم: «ما هو الخطأ في اختيارنا للأكواب؟» ابتسم الأستاذ وقال: «نحن جميعاً نريد الاختيار الأفضل لأنفسنا، ولكن التركيز على المظهر الخارجي يعتبر في كثير من الأحيان مصدر مشاكلنا وتوترنا.»

وقالت فتاة يافعة «إنني لا أفهم.

وطلب الأستاذ من الطلاب وضع أكوابهم على الطاولة. وامتلوا لذلك. التقط الأستاذ كوب ورقي من الصينية وملاه بالقهوة. ثم أعطاه إلى الشاب الذي كان قد اختار أولاً. وقال له «اشرب هذا».

أخذ الشاب فنجان القهوة وشرب.

وسأله الأستاذ «ما رأيك بطعم القهوة؟»

وقال الطلاب: «جيدة».

«هل هناك أي فرق بين تلك القهوة والتي تناولتها في الكوب المزخرف الخاص بك؟»

وقال الطالب: «لا يوجد فرق، ولماذا ينبغي أن يكون هناك اختلاف؟»

وقال الأستاذ: «على وجه التحديد، قهوة هذا الفنجان الورقي» رد قائلاً «لا يوجد أي

فرق على الإطلاق.»

ساد الصمت في الغرفة بينما كان الخريجون يحدقون في الكؤوس التي اختاروها.

واستمر الأستاذ في الحديث. الإناء لا يُزيد من جودة طعم القهوة. إن استخدام الأكواب الباهظة ببساطة مكلف أكثر بل ربما يقلل من قوة نكهة هذا الشراب. ما كنت تريده بالفعل في الفنجان هو القهوة، وليست الأكواب. ومع ذلك كان أولئك الذين أخذوا الأكواب البلاستيكية أو الورقية يشعرون بالغيرة تجاه الطلاب الآخرين. فلماذا هذا الشعور؟ لم يرد أحد. وصرف معظم الطلاب نظرهم وخفضوا رؤوسهم خجلاً.

أمسك الأستاذ بإناء القهوة. وقال: إن الحياة مثل هذه القهوة. وتعتبر وظائفك، والمال، والسيارات، والمنازل، ولعب الأطفال مثل هذه الفناجين. إنها رموز لنجاحك. فهي لا تحدد أو تقرر أو تملي عليك نوعية حياتك. وعندما نركز ظاهرياً على الفناجين، فإننا غالباً ما نفشل في النظر داخلياً إلى الاستمتاع بمذاق قهوتنا».

عاد الأستاذ إلى المطبخ وعاد بمجموعة من الأكواب الورقية. وأعطى كوباً إلى كل طالب من طلابه الذين اختاروا أولاً ثم ملأها بالقهوة من الإناء.

«ومثل أستاذك الخاص بك، فإن الدرس الأكثر أهمية الذي أستطيع أن أعلمك إياه هو أن ترى حياتك مثل هذه القهوة. لا يركز أسعد وأغنى الناس على أفخم الكؤوس. فهم ممتنون لما لديهم من أكواب، بل وشاكرون أكثر بمذاق القهوة التي قدموها».

تناول الأستاذ معهم القهوة في كوبه الورقي وتمنى لهم في المستقبل الصحة والسعادة والنجاح. قائلاً «عش ببساطة، وحب بسخاء، واهتم بشدة، وتحدث بلطف. وتذكر، حياتك مثل هذه القهوة تماماً».

التمرين الأخير

إذا كنا ممتنين لما لدينا وإلى ما وصلنا إليه، بل وأيضاً على استعداد لإحراز تقدم كل يوم نحو فهم أفضل لأنفسنا وأولئك الذين نتفاعل معهم، ستتغير حياتنا الشخصية والمهنية

بشكل عجيب. سوف نواجه الحياة من خلال منظور جديد، وسوف يغيّر علاقاتنا الشخصية وعلاقات العمل تمامًا. وأخيرًا، سوف نجرب التمتع بالكثير من الفرح الحقيقي والسعادة والنجاح (الشكل 1.18) والوفاء كل يوم، بما في ذلك أيام عملنا.

فإذا كان هناك شيئًا واحدًا فقط تتذكره وأنت تنتهي من قراءة هذا الكتاب، أمل أن يكون هذا: القيادة هي الحب.

مرة أخرى، بالنسبة لأولئك الذين لا يشعرون بالارتياح مع هذا المبدأ، فأنا أشجعكم على استكشاف القيمة التجارية كي تكون شخصًا رأسماليًا واعيًا. أما بالنسبة لأولئك الذين هم على استعداد لتبني هذا المفهوم، إنني أمل أن تنظر في إجراء ثلاثة تغييرات هامة في حياتك:

1. العثور على الغاية الخاص بك وتكريس وقتك من أجل تحقيق هدف ذو قيمة.

2. اقرأ ما يلي كل صباح ومرة أخرى كل ليلة قبل أن تخلد للراحة:

كن شخصًا متواضعًا، كن مرحًا محبًا للعب، كن سخيًا، كن متحمسًا، كن شجاعًا، كن إنسان سلطويًا موثوقًا به، كن جديرًا بالثقة يُعتمد عليه، كن حكيمًا.

3. كن مرشدًا وكرس وقتك للآخرين المحتاجين.

الطلب الأخير

وآمل مخلصًا أن تكونوا قد استمتعتم بهذا الكتاب ووجدت بين طيات هذه الصفحات بعض المعرفة والرؤى والحكمة التي ستساعد في إرشادك في رحلة قيادتك. إذا كانت المفاهيم أو المبادئ أو القصص أو الكتابة لا تروق لك لأي سبب من الأسباب، أطلب منك أن تكون لطيفًا مع ملاحظتك العامة. وتذكر أن العشرات من قدامى المحاربين العسكريين قدموا لنا حكمتهم وخبرتهم في الحياة، وأي تعليقات سلبية، حتى لو كنت تعتقد أنهم يستحقون هذه الآراء، قد تنعكس عليهم بشكل سيئ.

قالت لي أمي الراحلة الكريمة والحكيمة ذات مرة: «يا ابني، إذا كنت لا تستطيع أن تقول شيئاً لطيفاً، لا تقل أي شيء على الإطلاق».

واليوم: كن شخصاً متواضعاً، كن مرحاً محبباً للعب، كن سخياً، كن متحمساً، كن شجاعاً، كن إنساناً سلطوياً موثقاً به، كن جديراً بالثقة يُعتمد عليه، كن حكيماً.

الهوامش

مقدمة

1. Bouree Lam, "Why Do Workers Feel So Unhappy? Just One-Fifth of Employees Report Believing That Their Workplaces Strongly Value Them," *The Atlantic*, November 4, 2014.

الفصل الثاني: ما يحتاج القادة إلى معرفته عن المخ البشري

1. Paul D. MacLean, *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions* (New York: Plenum Press, 1990).

الفصل الثالث: ما يحتاج القادة إلى معرفته عن الشخصيات

1. Randall Beck and Jim Harter, "Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement," *Gallup Business Journal*, April 21, 2015, <http://www.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>.
2. Nate Boaz and Erica Ariel Fox, "Change Leader, Change Thyself," *McKinsey Quarterly*, March 2014.
3. Rob Markey, "Set Perfection as the Goal: Leadership Lessons from Former Vanguard CEO Jack Brennan," Net Promoter System, April 25, 2016, <http://www.netpromotersystemblog.com/2016/04/25/set-perfection-as-the-goal-leadership-lessons-from-former-vanguard-ceo-jack-brennan/>.

الفصل الخامس: الكلب توتو المحب للعب - السر الثاني للخلايا العصبية

1. Erin Griffith, "Amazon CEO Jeff Bezos: 'I've made billions of dollars of failures,'" *Fortune*, December 2, 2014, <http://fortune.com/2014/12/02/amazon-ceo-jeff-bezos-failure/>.

الفصل السادس: سخاء تين وودسمان - السر الثالث للخلايا العصبية

1. Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Thomas Gaissmaier, Christian Orglmeister, Eddy Tamboto, Carsten von der Linden, Sebastian Ullrich, Pieter Haen, Horacio Quirós, and Jorge Jauregui, "Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact," *BCG Perspectives*, December 1, 2014, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/.

2. David A. Garvin, "How Google Sold Its Engineers on Management," *Harvard Business Review*, December 2013, <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>.
3. Daina Beth Solomon, "Amazon Report Sparks Debate," *Los Angeles Times*, August 15, 2015, C3.
4. Jeff Vrabel, "Why Are There So Many Bad Bosses? Some People Are Natural-Born Leaders. Others Are Cruel, Inhuman Monsters," Success, Towers Watson Global Workforce Study, 2012.

الفصل الثامن: الساحر العاطفي - السر الرابع للخلايا العصبية

1. "Employee Job Satisfaction and Engagement: Optimizing Organizational Culture for Success," Society for Human Resource Management, April 28, 2015, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/job-satisfaction-and-engagement-report-optimizing-organizational-culture-for-success.aspx>.
2. Charles Duhigg, "What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team," *New York Times*, February 28, 2016, https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=1.

الفصل الحادي عشر: الساحر السلطوي الموثوق به - السر السادس للخلايا العصبية

1. Dov Eden, "Leadership Expectations' Pygmalion Effect," *Leadership Quarterly* 3, no. 4 (1992): 271–305; A. S. King, "Self-Fulfilling Prophecy in Training the Hard-Core: Supervisor Expectations and the Underprivileged Workers' Performance," *Social Science Quarterly* 52 (1971): 369–378; A. S. King, "Expectation Effects in Organization Change," *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 221–230; D. Eden and A. B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance," *Journal of Applied Psychology* 67 (1982): 195–199.
2. "23 Employee Motivation Statistics to Silence Naysayers," Blackhawk Network, August 2015, <https://www.hawkincentives.com/insights/23-employee-motivation-statistics-silence-naysayers>.
3. Alan G. Ingham, George Levinger, James Graves, and Vaughn Peckman, "The Ringel-man Effect: Studies of Group Size and Group Performance," *Journal of Experimental Social Psychology* 10, no. 4 (July 1974): 371–384.

الفصل الرابع عشر: اكتشاف دوروثي - السر الأول للخلايا العصبية

1. Bay of Pigs, W. Craig Reed, *Red November: Inside the Secret U.S. – Soviet Submarine War* (HarperCollins, May 10, 2010).

2. Steven Bergals, "The Entrepreneurial Ego: Pratfalls. A Clinical Psychologist Explains Why It's Good for Every Leader to Stumble Through Pratfalls," *Inc.*, September 1, 1996, <https://www.inc.com/magazine/19960901/1796.html>.

الفصل السادس عشر: السر الثامن للخلايا العصبية

1. Ravi Mehta and Rui (Juliet) Zhu, "Blue or Red? Exploring the Effect of Color on Cognitive Performances," *Science*, February 27, 2009, 323 (5918):1226-9. doi: 10.1126/science.1169144.

لمزيد من القراءة

- Amthor, Frank. *Neuroscience for Dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.
- Baron, Renee, and Elizabeth Wagele. *The Enneagram Made Easy: Discover the Nine Types of People*. New York: HarperCollins, 1994.
- Benson, Nigel, Joannah Ginsburg, Voula Grand, Merrin Lazyan, Marcus Weeks, and Catherine Collin. *The Psychology Book: Big Ideas Simply Explained*. New York: DK Publishing, 2012.
- Braverman, Eric R. *The Edge Effect: Achieve Total Health and Longevity with the Balanced Brain Advantage*. New York: Sterling, 2005.
- Cannon, Jeff, and LTCMDR Jon Cannon. *Leadership Lessons of the Navy SEALs*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Clifton, Jim. *The Coming Jobs War*. New York: Gallup Press, 2011.
- Covey, Stephen R. *How to Develop Your Personal Mission Statement*. Grand Haven, MI: Grand Harbor Press, 2013.
- Covey, Stephen R. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: RosettaBooks, 2013.
- David, Oscar. *The Enneagram for Managers: Nine Different Perspectives on Managing People*. Writers Club Press, 2001.
- Hazeldine, Simon. *Neuro Sell: How Neuroscience Can Power Your Sales Success*. London: Kogan Page Limited, 2014.
- <http://adaptiveneuroscience.com/2015/10/12/neuroscience-of-selling/>
- <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/1615.html>
- <http://fortune.com/2015/04/02/quit-reasons/>
- <http://fortune.com/2015/10/29/happy-productivity-work/>
- <http://hbswk.hbs.edu/item/the-subconscious-mind-of-the-consumer-and-how-to-reach-it>
- <http://journals.plos.org/plosone/article?pid=10.1371/journal.pone.0056934>
- <http://mastershtm.sdsu.edu/2017/02/09/5-lifelong-leadership-lessons-learned-norman-brinker/>
- http://neuroeconomicstudies.org/images/stories/documents/barraza2015_heart_of_story.pdf
- <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8352389.stm>
- <http://psychology.jrank.org/human-behavior/pages/cmxyrs57zk/neocortical-functions-neural-bases.html>
- <http://selfdeterminationtheory.org>
- http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2006-06-06-shy-ceo-usat_x.htm
- <http://webcenters.netscape.compuserve.com/whatsnew/package.jsp?name=fte/quitjobs/quitjobs>

<http://webspaceship.edu/cgboer/genpsyneurotransmitters.html>
<https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>
https://books.google.com/books?id=j_5-9zWaBIOc&pg=PA696&lpg=PA696&dq=jimmy+carter%27s+involvement+with+the+submarine+cruise+missile+program&source=bl&ots=mjZToS9kXz&sig=1YBAtErpioRCgy-JdsRaXbwDkb0&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjW5Y2PjoLUAhVD74MKHceWDFEQ6AEISzAH#v=onepage&q=jimmy%20carter%20involvement%20with%20the%20submarine%20cruise%20missile%20program&f=false
<https://breakingmuscle.com/learn/understanding-our-adrenal-system-norepinephrine>
<https://ctsmithiii.wordpress.com/2012/02/16/4-tenets-of-conscious-capitalism/>
<https://en.wikipedia.org/wiki/Amygdala>
<https://en.wikipedia.org/wiki/Norepinephrine>
https://en.wikipedia.org/wiki/SSM-N-8_Regulus
https://en.wikipedia.org/wiki/Thirteenth_Amendment_to_the_United_States_Constitution
<https://forbes.com/pictures/fjlj45fkfh/9-hp/#499a4b9c119a>
<https://introvertdear.com/news/introverts-and-extroverts-brains-really-are-different-according-to-science/>
<https://leilajameel.wordpress.com/2013/04/03/neuromarketing-the-future-2/>
<https://medlicker.com/789-low-dopamine-causes-symptoms-diagnosis-and-treatment-options>
<https://musingsonmormonism.wordpress.com/2012/09/17/easily-the-most-fascinating-and-illuminating-comparison-of-introversion-and-extroversion-ive-ever-seen/>
<https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>
<https://www.barna.com/research/the-different-impact-of-good-and-bad-leadership/>
<https://www.boundless.com/biology/textbooks/boundless-biology-textbook/osmotic-regulation-and-the-excretory-system-41/hormonal-control-of-osmoregulatory-functions-232/epinephrine-and-norepinephrine-867-12114/>
<https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/thomasaed132683.html>
<https://www.britannica.com/topic/Parallel-Lives>
<https://www.classy.org/blog/science-of-storytelling-marketers/>
<https://www.enneagraminstitute.com/>
<https://www.forbes.com/pictures/fjlj45fkfh/9-hp/#709ddb88119a>
<https://www.forbes.com/sites/christopherhelman/2013/10/29/the-worlds-happiest-and-saddest-countries-2013/#1cdca1982a8f>
<https://www.integrativepsychiatry.net/neurotransmitter.html>
<https://www.integrativepsychiatry.net/serotonin.html>
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2819196/>
<https://www.nytimes.com/2015/10/22/science/quantum-theory-experiment-said-to-prove-spooky-interactions.html>
<https://www.psychologytoday.com/blog/the-athletes-way/201505/how-do-your-genes-influence-levels-emotional-sensitivity>
<https://www.sciencedaily.com/releases/2015/05/150507135919.htm>
<https://www.sciencedaily.com/terms/neocortex.htm>

- <https://www.youtube.com/watch?v=Og64L31FWlk>
- <https://www.zanebenefits.com/blog/bid/312123/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>
- Kleinman, Paul. *Psych 101*. Avon, MA: Adams Media, 2012.
- Krznaric, Roman. *How Should We Live?: Great Ideas from the Past for Everyday Life*. Katonah, NY: BlueBridge, 2013.
- Lapid-Bogda, Ginger. *Bringing Out the Best in Everyone You Coach: Use the Enneagram for Exceptional Results*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Lewis, James P. *Project Leadership*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Olsen, Marti. *The Introvert Advantage: How to Thrive in an Extrovert World*. New York: Workman Publishing Company, 2002.
- Palmer, Helen. *The Enneagram in Love & Work: Understanding Your Intimate & Business Relationships*. New York: HarperCollins, 2010.
- Riso, Don Richard, with Russ Hudson. *Personality Types*. New York: Houghton Mifflin, 1996.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- Thomas, Tina. *Who Do You Think You Are?: Understanding Your Personality from the Inside Out*. New York: Morgan James Publishing, 2016.
- www.apa.org/monitor/oct05/mirror.aspx
- www.apa.org/topics/personality/sciencedaily.com/releases/2015/05/150507135919.htm
- www.benbest.com/science/anatmind/anatmd10.html
- www.businessinsider.com/how-stress-at-work-is-costing-employers-300-billion-a-year-2016-6
- www.collective-evolution.com/2016/01/20/10-ways-to-increase-dopamine-levels-in-the-brain/
- www.customatrix.com
- www.drjoecarver.com/clients/49355/File/Chemical%20Imbalance.html
- www.dutchdailynews.com/dutch-kids-ranked-happiest-in-the-world/
- www.ei-resource.org/articles/mental-and-emotional-problem-articles/easy-and-natural-ways-to-raise-low-serotonin-levels/
- www.encyclopedia.com/science-and-technology/biochemistry/biochemistry/serotonin
- www.goodtherapy.org/blog/psychpedia/dopamine
- www.healthline.com/human-body-maps/vagus-nerve
- www.hp.com/hpinfo/abouthp/values-objectives.html
- www.inc.com/maeghan-ouimet/real-cost-bad-bosses.html
- www.jneurosci.org/content/30/14/4999?sid=4fc5d5f7-b722-40f5-8bf2-7e6254efd6bc
- www.jneurosci.org/content/35/16/6506
- www.medicalnewstoday.com/articles/275795.php
- www.netpromotersystemblog.com/2016/04/25/set-perfection-as-the-goal-leadership-lessons-from-former-vanguard-ceo-jack-brennan/
- www.news-medical.net/health/Dopamine-Functions.aspx
- www.news.com.au/business/worklife/survey-finds-two-thirds-of-responders-have-a-horrible-or-average-boss/story-e6frfm9r-1226116143100

www.nvtsti.org/

www.nydailynews.com/news/national/70-u-s-workers-hate-job-poll-article-1.1381297

www.ohio.edu/people/hartleyg/ref/fiction/freytag.html

www.onrec.com/news/statistics-and-trends/new-study-reveals-fun-at-work-can-boost-productivity-and-reduce-sick-days

www.telegraph.co.uk/women/family/raise-worlds-happiest-children-time-went-dutch/

Zak, Paul J. *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*. New York: AMACOM, 2017.