



عيادة الطبيب هي المكان الذي يمارس فيه الطبيب فن الطب. بالنسبة لي شخصياً فإن عيادتي هي غرفة الطوارئ التي تتألف من جزأين: المسرح السريري والمكتب الإداري ونفس الشيء موجود في شركتك. يجب أن تتعامل مع العمليات خارج المكتب على أرض صالة البيع أو في المعمل، بينما تدعم بشكل فعال «المكتب الخلفي» وطيفاً كاملاً من الأنظمة الداعمة لإدارة أعمالك. عندما أعاين مريضاً، تكون أفعالي ظاهرة دائماً للعيان وتخضع لتقييم مستمر، والعمال الذين لا يستطيعون أن يخبثوا في المكتب يكونون مكشوفين بنفس الدرجة. عندما يترقى المرء في سلم الشركة، تتناقص فرص النقض اليومي بينما تصبح الأحداث ومؤشرات الأداء الإحصائية مقاييس للنجاح. يجب أن يتعلم الإداريون الكبار أن يوازنوا بين زيادة المسؤوليات وبين النتائج الحيوية التي يعتبر الزبائن أنها تمثل النجاح. تعلم في هذا القسم كيف يتناغم الطبيب أفضل ما يمكن مع بيئته، وكيف يجب عليك أن تتناغم مع بيئتك.

تبدأ كل قصص الإنقاذ بقصة حول الكيفية

التي تورطت فيها الضحية في المشكلة

يتوقع أن تدبر الأزمات عندما يكون هناك أزمات تدعو الحاجة لتدبيرها، ولا أستطيع أن أحصي عدد المرات التي أخبرني فيها المرضى بأشياء مثل «يا دكتور، كنت أبصق الدم لعدة أشهر مضت» أو «أتعلم، لقد لاحظت منذ سنة أن هذه الكتلة على ظهري تكبر باستمرار».

لا شيء يحزن في الطب أكثر من الاستسلام لمرض خطير كان من الممكن أن يستأصل لو أن المريض طلب العناية الطبية مبكراً. (هذا صحيح بشكل مضاعف عند الأطباء، الذين ينكرون وجود الأعراض في أنفسهم.) إن قيمة برامج المسح الطبي الإجبارية تأتي من حقيقة أن العامة ليسوا خبراء طبيين، ولا يستطيعون أن يتعرفوا على الدوام على الأعراض المنذرة، ويماطلون عندما تواجههم مشاكل طبية شخصية.

الأمر نفسه في الشركة، فعندما تسمع وقع الحوافر وتنظر من النافذة، لا تتوقع أن ترى الحمر الوحشية. تستهلك، في الطب، موارد كثيرة بحثاً عن أسباب غامضة لأعراض روتينية، ربما باسم الطب الوقائي، ولكن ربما أكثر لأن الأطباء تعودوا التفتيش عما وراء المنظور. وباستثناء أعمال التخريب العالمية،

مثل النشر الحقود للجمرة الخبيثة، الذي ليس له أي تفسير منطقي، عندما يصاب المرء بالحرارة ويتقيأ، فمن الممكن بالتأكيد أن يكون السبب ظهوراً نادراً لبعض الطفيليات الاستوائية، لكن الأكثر شيوعاً هو أن المريض مصاب بفيروس أخذه من المجتمع حوله. يجب أن تكون الاختبارات حكيمة ومجدية اقتصادياً.

وحيث أن الأشياء الشائعة معروفة، فهناك مظاهر سلوكية ضمن كل تنظيم يمكن أن تعمل ما يشبه عمل المبلغ في منجم الفحم، ومن المفيد جداً وضع قائمة بالأوضاع السيئة التي هي أكثر احتمالاً لأن تظهر في أعمالك ووضع طريقة لمعرفة حصولها. تحدث أكبر المشكلات في مجال الاتصالات العامة، مع الموظفين في بعض الأحيان، ودائماً مع الزبائن. لذلك فإن أهم برنامج مسح عام في إدارة الأعمال هو سرور الزبائن. إنه مثل الألم، لأنه عندما يتألم المرء، فإن ذلك يعني في معظم الأحيان أن هناك معاناة حقيقية تجعلك تبحث عن المشكلة وتجدها. إن شكوى الزبائن وانخفاض رضاهم يشبهان الشكوى من الألم - هناك مشكلة مطمورة في مكان ما - ويجب عليك أن تجد ما هي المشكلة لكي تطبق العلاج المناسب.

عندما تظهر المشكلة، ابحث عن الأسباب العادية،

وليس عن التراكيب الغامضة، وإذا دعت الحاجة لإجراء المزيد من التشخيصات، فإنك لن تكون قد فقدت وقتاً ذهبياً، وإذا كنت تعمل في المال، فإن الأزمة ستحل بأقل حد ممكن من المصاريف في الوقت والمال. هذا لا يعني أن مداخلتك يجب أن تكون بسيطة. إنما يعني ذلك أنه بسبب أن الأشياء الشائعة هي الأكثر حصولاً، فإن الحوادث السيئة ممكنة التوقع وسهلة التشخيص، وبالتالي لا بد أنك قد رأيتها من قبل.

من المستحيل معرفة ما هو الخطأ الذي حصل إذا لم تكن على صلة مستمرة بأعمالك. وإذا وكلت أحداً بهذه المهمة، فيجب عليك أن تتأكد من أنك قد اخترت شخصاً لا يخاف من إبلاغك بالأخبار السيئة عندما تحصل. وإذا عنفت المراسل عدة مرات فإنه سيتوقف عن إبلاغ الرسالة. لا يجب بأي حال من الأحوال أن تنفصل عن زبائنك.

أناشد المريضات، كطبيب، أن يجرين تصويراً شعاعياً للثدي، وأناشد المرضى والمريضات أن يجروا تنظير القولون السيني، أو أن يخفضوا معدلات الكولسترول في الدم. كما أناشدهم بمراجعة الطبيب إذا تبدل لون شامة على الجلد أو حصل ألم في الصدر عند التمرين. وكمدبر تنفيذي، أناشد

الموظفين عندي أن يبقوا على معرفة دائمة بمقدار إيراداتنا ونفقاتنا، وأجتمع مع الموظفين والزبائن الأساسيين بشكل منتظم، وأنفهم ما يدفع قوة الشراء، وأتذكر أنني أكره المفاجآت، ما لم تكن نتائج ربع سنوية رائعة. أتوقع منهم أن يبقوا على اتصال وبالمقابل أقدم لهم الدعم الذي يحتاجونه. لا جدوى مني إن جاء أحدهم بمشكلة ولم أستطع أن أساعده حسب أصول المهنة بطريقة محترمة تعزز استقلاليتة وتحثه إلى الأمام.

إن تقبل التلقيم الراجع أمر مهم جداً، لكنه يمكن أن يكون مؤلماً جداً. كما إن للتفحص الداخلي والنقض الذاتي قيمة معينة، لكنهما أرفق مما يجب. إذا وجدت طريقة لأن تتحمل بشكل دوري التعليقات على حقيقتها دون تعديل، فإن هذا التلقيم الراجع يمكن أن يكون أفضل سماعة طبيب تستمع بواسطتها إلى قلب أعمالك.

الاتصال بالطوارئ يفيد فقط

عندما يجيب شخص ما على الهاتف

بينما تنتزه على قدميك في غابات ألاسكا، تصعق لسماع صرخة استغاثة من امرأة شابة تعثرت بين الأشجار وهي تتوسل المساعدة.

«فليساعدني أحدكم، يا رباه، فليساعدني أحدكم!».

إن ثيابها ممزقة وهي تنزف بشدة من جرح بليغ في فروة رأسها، وقد سيطرت عليها الهستيريا وبينما تركض نحوها تهوي هي إلى الأرض. تنظر خلفها فتري دباً ضخماً بني اللون على بعد أربعين متراً منها. يزمرجر الحيوان الضاري وهو يهدد بالاقتراب، فتمسك بشكل عفوي بهاتفك النقال، ثم تدرك أن أقرب جهاز إرسال يقع ربما على بعد ثلاثمائة ميل. لن تفيدك مكالمة الطوارئ.

اختر أفضل جواب

- أ - تجاهل الضحية وتسلق شجرة.
- ب - اجر بأسرع ما يمكنك.
- ج - أصدر أصواتاً عالية وحاول أن ترعب الدب.
- د - احمل الضحية وتراجع ببطء عن الدب. إذا هاجم الدب، أحط جسم الضحية بجسمك، وتكور على شكل كرة. خبي رأسك، واحم مؤخرة رقبتك بيدك.

يعتمد قراراتك على مقدار ما تعرفه عن النصف، والدببة، وقدرتك الشخصية على تدبر الخوف. ولأن النجدة الإسعافية غير متوفرة، فأول ما يجب أن تتعلمه كطبيب هو أن تعرف

حدودك، وما الذي تعرفه وما الذي لا تعرفه. لذلك من الضروري جداً أن تدرك مسبقاً ماذا تفعل في الأزمات، ولا تعتمد على قدرتك على الارتجال في جزء من الثانية خلال الحوادث الحرجة.

دعنا نأخذ هذا التشبيه إلى منظومة الشركة. أنت كبير الإداريين التشغيليين، ولا أحد في شركتك يتوقع من الإداريين الكبار أن يعرفوا أن الشركة في خطر خسارة في أول ربع سنة لها على الإطلاق. إن المحللين متشككون حول قطاعك، لذلك يمكنك بالتأكيد أن تفترض أن أسعار أسهمك سوف تهوي عند نشر الأخبار. تصادف أيضاً أن فاحصي حساباتك المستقلين قد لاحظوا تضارباً في الكيفية التي سجل فيها الدخل وذكروا لك موجوداتهم، وهذا خطأ كان يجب أن يحصل ويزيد توقيته من قلقك. عندما تحقق مع مراقب النفقات، ينهار ويخبرك أن المدير المالي قد أمره بالتلاعب بالسجلات. وعندما تعلم أن الشارع سيحمل كامل الإدارة العليا المسؤولية، تهوي على ركبتيك منهاراً.

اختر أفضل جواب:

أ - أن تجري إلى كبير الإداريين التنفيذيين وتخبره بما حصل وتطلب رأيه وتتبع تعليماته.

- ب - تتصل بمحام، وتعرض عليه كامل المشكلة،
وتؤسس امتياز المحامي - الموكل لتحمي نفسك.
- ج - تبحث موجوداتك مع المدير المالي وتسمح له
بتصحيح الوضع إن أمكن.
- د - تأخذ موجوداتك إلى مجلس الإدارة.
- هـ - تكتب مذكرة طويلة وتعطيها لهيئة الأوراق المالية
والبورصة قبل أن تستقيل من الشركة مباشرة.

تعتمد كيفية تصرفك على تفاصيل الانتهاكات، وعدد الأشخاص المتورطين، والإجراءات اللازمة لتصحيح العرض الخاطئ، وما إذا كان هناك تأثير مادي على الشركة ومالكها الأسهم.

ما هو الدرس؟ إن مدير الأعمال الذي يزعم أنه مسيطر يجب أن يسبق في تفكيره أسوأ خطر ممكن أن يحصل قبل حصوله بمدة طويلة. إذا كانت شركتك في خطر، وموظفوك يتساقطون، مجازاً، بين يديك، هل تطلب المساعدة؟ طبعاً، إذا كانت متوفرة. ولكن الوقت الخاطئ لمعرفة مكان خزن مطافئ الحريق هو بعد أن تشتعل النيران. بافتراض أنه عاجلاً أو آجلاً فإن شخصاً ما في شركتك لن يكون شريفاً، كان يجب عليك أن تفكر في الكيفية التي ستعامل فيها مع الانتهاكات الخطيرة. هاك بعد الاقتراحات لهذا المشهد بالذات:

1. إذا كان الوقت يسمح، اجمع كامل الحقائق، ولا تتسرع بالتصرف اعتماداً على معلومات غير كاملة.
2. رتب المشاكل وتعامل أولاً مع تلك التي تحتاج إلى استجابة فورية. في نفس الوقت، اتخذ خطوات لتجنب حصولها مرة أخرى. (عندما تلدغك الأفعى، لا تقف مكانك لتلدغ مرة أخرى - ابتعد!) لا تثق أبداً بغير الشريف عندما يقول، «لقد تعلمت الدرس، ولن يحصل الأمر من جديد». بعد أن خادع شخص ما عن قصد وجاهدت لتنقذ شركتك، تخلص من مصدر المشاكل.
3. اطلب نصيحة قانونية مبكرة. ابحث عن خبير وأثبت جدارتك كشخص شريف يحل المشاكل.
4. إذا أمكن تصحيح الأخطاء الحسابية، قم بذلك فوراً وبتوثيق النوايا الطيبة.
5. حاول ألا تفسخ الشركة لكي تطرد بعض الجردان الحقيرة. الأغلب أن معظم الموظفين لديك مواطنون يعملون بجد ويلتزمون بالقانون ولا يفكرون بالقيام بعمل غير شريف.
6. ضع أنظمة حماية من الفشل لمنع المشكلة من الحصول مرة أخرى. ضع برنامج مطاوعة يمكن

لأي موظف أن يستعمله ليخبر عن وجود انتهاكات. يجب أن تذهب الإذاعات لمستشار قانوني داخل الشركة أو لشخص فوق الشبهات ولا يخشى من مواجهة أي شخص بأي موضوع.

هناك الكثير من الفوائد التي يمكن جنيها من توقع المشاكل والتي تتجاوز مجرد التعامل مع الكوارث. إن ذلك يعني أنك يجب فعلاً أن تفهم العمليات، التي قد تختار أن تعدلها لتكون أكثر فاعلية. على سبيل المثال، أنا أعلم أن المرضى الذين يحضرون إلى غرفة الطوارئ يحبطون عادة بسبب الانتظار الطويل. إذا حللت الخطوات التي تحصل عند «التعامل مع المريض»، يمكنني أن أتوقع المكان الذي سيحصل فيه الخطأ، لذلك أستطيع أن أسرع كامل العملية عندما يبدأ النظام بالتباطؤ. في نفس الوقت، أملك المعلومات التي تسمح لي بتجنب المشكلة من الأساس.

تكمّن الحقيقة في مكان ما في الوسط

سوف ينقشون هذا المثل على شاهدة قبري. ربما نطقت بهذه الحكمة أكثر من أية حكمة أخرى لنقل النزاع من اللغة المنمقة الطنانة إلى بداية الحل. ومن الضروري أن تجعل الناس يتخلون عن مواقفهم المتحيزة المتطرفة، أو أن يتحركوا من الأعذار إلى الحلول.

يقول لي الطبيب المقيم: «دكتور أويرباخ، لقد سألت المريضة كم تشرب في اليوم فقالت لي أنها تشرب من حين إلى آخر فقط، وأنها لا تصل للارتواء أبداً. كان بطنها طرياً ولم يكن الكبد والطحال يؤلمانها، وكان لون جلدها طبيعياً».

تقول لي المريضة: «لم يكن ذلك الطبيب الشاب يعطيني أي وقت. كان يستمر بإخباري كم هو متعب وأنه يجب عليه رؤية ثلاثة مرضى آخرين قبل أن يستطيع الذهاب للمنزل. بدأت بإخباره عن شربي، لكنني كنت أستحي من قول أنني مدمنة. كان على عجلة شديدة من أمره».

عندما فحصت المريضة أخذت الوقت الكافي. لاحظت أن جلدها كان متوذماً، وكان بياض عينيها مصفراً قليلاً، وكان كبدها متضخماً ذا حافة طرية. كانت تعاني بوضوح من أضرار الإدمان. لماذا أخبراني قصتين مختلفتين؟ لم يكن الطبيب المقيم يقصد أن يكون غير صادق. كان فقط مستعجلاً، وكانت قصته تدل على مداخله سطحية غير خبيرة، وهذه ظاهرة شائعة جداً عندما يجب أن يسأل المريض بتكرار قبل أن تظهر الحقيقة المحرجة. كان لدي ميزة أنني أكثر خبرة، وبالتالي، فقد احترقت عدة مرات من قبل.

في يوم آخر، أخبرني إداري في المشفى أن غرفة الطوارئ

كانت في فوضى لأن المدير الطبي كان «يزعج الجميع». وأراد مني الإداري أن أفصله، ببساطة هكذا، دون أي تحقيق وحثني قائلاً: «ثق بكلامي في هذا».

ظهر أن كامل القضية مبنية على حالة واحدة، جلست فيها مريضة، تصادف أنها بنت أخ الإداري، ثلاث ساعات تعاني فيها من صداع الشقيقة. كان بعد ظهر اليوم مزدحماً في غرفة الطوارئ، كما قالت رئيسة الممرضات أن الوضع كان «وكأننا تحت الحصار».

باستحضار حكمة أنه «تكمُن الحقيقة في مكان ما في الوسط» نَقَبْتُ أكثر وعلمت أن المدير الطبي كان صارماً بشكل عام ويصعب التواصل معه. لم يكن هناك نظام جيد لتعجيل حركة المرضى عندما تكون غرفة الطوارئ مزدحمة، وكانت الممرضات يدرن حملة ضد المدير الطبي لأنه كان يريد منهن أن يلبسن الزي الموحد بنفس اللون. لكن حسب علمي، فإن الرجل كان يعمل بجد ونشاط، وكانت علاقته جيدة مع العاملين في المشفى، وكان يقوم بجهود مضاعفة لتحسين نوعية الخدمات. بدأت سلسلة من الاجتماعات بين المدير الطبي والممرضات والإداري وتوعدت أن أقوم بتغييرات إذا لم يستطيعوا أن يجدوا حلاً لهذا الوضع. بهذه الطريقة، جندت

مساعدة الإداري، الذي أحس أنه خارج الحلقة، وشكل طريقة منظمة للتفاعل بين الأشخاص، ولم يستسلم لأحكام متسعة في الاستجابة.

قال هو، وقالت هي. يتعلق الأمر بالفهم وبالنسيج الذي يغزله راوي الحكاية. عندما تستقبل عدة وجهات نظر، فإن هدف راوي القصة، بشكل مقصود أو غير مقصود، هو أن يجعلك تتحيز إلى صفه وأن تتخذ قراراً في مصلحة شخص ما. إن أفضل طريقة لأن تحصل على تقرير غير متحيز هو خلق جو من عدم معرفة الأسماء عندما تجمع المعلومات. إنك تملك القدرة كمدير على تقديم المديح، وزيادة التعويضات، والترقية المهنية. بنفس الشكل، يمكنك أن تكون مؤدياً وتسقط شخصاً ما. لذلك، بغض النظر عن العوامل الخارجية، مثل الاستقامة الشخصية لراوي القصة، فإن عدد المرات التي تتلقى فيها تقارير غير زائفة يعتمد أكثر على سجل طريقتك في الاستجابة أكثر من أي شيء آخر. إذا كنت تريد أن تبدأ الحقيقة من الوسط بدلاً من أن تأتيك من الأطراف، فيجب عليك أن تبني سمعة بأنك شخص تتوقع أن تسمع الحقيقة، وأنك تستمع لجميع الأطراف، وأنك لا تقفز مباشرة لاستنتاجات متعجلة وأنك تستجيب بوقار. وأكثر من ذلك، يجب أن تكافئ الآخرين الذين يتصفون بنفس الصفات. عندما تعرف في النهاية ماذا حصل في الحقيقة، يجب

عندها أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير أي قرار قد تتخذه. يجب على الطبيب المقيم تعلّم أن يتمهل وأن يمضي المزيد من الوقت مع مرضاه لكي يستطيع أن يستخرج دقائق القصة المعقدة والفحص السريري الدقيق؛ ويجب على مدير الطوارئ الطبي أن يكون أكثر تواصلاً وأن يتعلم كيف ينسق الخدمات خلال «الأيام العصية».

لا يمكنك كطبيب أن تكون ضعيف الشخصية، وإلا فإنك ستفقد ثقة المرضى. هناك فوارق كبيرة في الكيفية التي يطلب فيها الناس المساعدة، حسب ما إذا كانوا يشعرون شعوراً حسناً أم يعانون من المرض. وكلما زاد ضغط الاتصالات وكلما خضعت للإلحاح، زاد خطر العمل المتحيز. لكن من المتوقع من الطبيب أن يأتي بالأجوبة. لذلك، افهم كيف يجب عليك أن تتحسّب للمشكلة الصعبة، وأن تشحذ أدواتك بسرعة، وأن تمضي في فعلك. إن الشركات التي تتقدم وتراجع باستمرار في اتجاهها الاستراتيجي تشبه الأطباء الذين لا يستطيعون أن يتخذوا قراراً، فلا يتماسكون مع زبائنهم ويفقدون الأسواق لصالح لمنافسيهم الذين يستطيعون أن يجدوا الحقيقة ويعملون وفقها.

المريض الذي لا يصرخ قد يكون

أكثر المرضى خطورة

المريض الذي يعاني بشكل صريح أسهل تشخيصاً من المريض الذي يحاول أن يكبت أحاسيسه. عندما تصرخ المريضة متألّمة وتشير إلى رجلها، يمكنك أن تكون شبه متأكد من مكان المشكلة، لكن المتفائلة اللطيفة التي لا تبدي سوى التجهم من حين لآخر بينما ينحدر جسدها إلى مصير خطير تخفي شيئاً مريعاً وتستحق مضاعفة الاهتمام.

أتذكر قصة حية لضحيتين في نفس حادث السير. كان الأول سائق شاحنة ضخمة الجثة، يشتم بلغة بذئية. وكانت الثانية سائحة شابة صدمتها من الجانب شاحنة خلط الاسمنت التي يقودها الرجل الضخم. كان باب سيارتها قد سحق وحبست داخل السيارة لمدة ساعة. وعندما وصلت إلى غرفة الطوارئ كان قد تم إعطاؤها أربعة لترات من السوائل الوريدية. كانت العلامات الوحيدة للأذية جرحاً على جبهتها، وكدمة على خاصرتها اليسرى، وكاحلاً مشوهاً. عندما ضغطت على بطنها، ارتعشت ونزلت دمعة على خدها. من العجب أنها ابتسمت ابتسامة ضعيفة وأخفت انزعاجها. وفجأة، غارت عينها وانخفض ضغطها الدموي إلى الحضيض. بينما كانت تدخل في

غيبوبتها، اعتذرت عن إحساسها بالسوء. كانت تفقد كميات كبيرة من الدم في حوضها، وتحاول أن تبقى لطيفة. في غضون ذلك، كان سائق الشاحنة يصرخ بشدة لأنه لم يكن يحصل على أي أدوية مخدرة لإيقاف ألم أصبعه الصغير.

صحيح أن صرير العجلة بحاجة إلى زيت، ولكن حالما تصب الزيت ينتهي الصرير. كذلك المريض المتذمر إذا عالجته فيجب أن يصمت، وإذا لم يفعل فاعلم أنك لم تعالج المشكلة أو أنك تتعامل مع شخص لا تستطيع إرضاءه. ليس من الواضح دائماً متى تكون المعاناة شديدة، لأنه في بعض الأحيان تنخفض شدة الضجة كجزء من التطور الطبيعي للحالة. إن الربو مثال جيد، فقد يتنفس الشخص في غمرة هجمة ربو خفيفة بصوت عال، بينما لا يصدر مريض الربو الذي هو على وشك الفشل التنفسي الكامل أي صوت، لأنه لا يتحرك حجم كاف من الهواء داخلاً وخارجاً من الرئتين ليحدث الصوت. يعلم الطبيب الحاذق كيف يمكن أن يسوء الربو، وأن الهدوء الذي يتبع الصوت العالي يمكن أن يكون أمراً جيداً جداً أو أمراً سيئاً جداً.

يمكن لشخص ما أن يعترض بصخب على سياسة الشركة، ويجب عليك كمدير أن تستجيب. هل توافق وتقف مع

الموظف، أم تحافظ على الوضع كما هو؟ دعنا نقول أنك ستبقي الأشياء كما هي أو تجري إصلاحاً صغيراً ليهدأ الموظف. ماذا يعني ذلك؟ هل الوضع أحسن؟ هل رضي الموظف؟ أم هل ساء الوضع ولم يعد أحد يتكلم؟ لماذا لا يتكلمون؟ هل لأنك لا تشجع المعارضة، وأنهم يعلمون أنه متى قررت شيئاً فإن القرار نهائي، أم لأن الحالة قد تفاقمت إلى درجة أنهم، مجازاً، لا يحركون كمية كافية من الهواء لكي يتنفسوا؟ ما الذي يجب أن يفعله الطبيب عندما يكون المريض بحالة سيئة وقد قدمت المعالجة؟ أعد فحص المريض!

هاك بعض العلامات المنذرة بالخطر والتي يدل فيها سلوك كبت المشاعر على الضعف، وليس القوة:

1. إذا ساءت المشكلة المتأصلة، فإنها تجعل المعاني يفقد قوته أو ما يحته.
2. يمكن للدواء أن يكون ساماً.
3. أحد مظاهر المشكلة نقص القدرة أو الرغبة بالاتصال.
4. الموظفون والإداريون «لا يتكلمون نفس اللغة».
5. ينظر للقوة والسكوت ثقافياً على أنهما فضيلتان.
6. الخوف جعل الموظف يصمت.
7. الصمت علامة على التحدي.

إذا كانت الضوضاء من الجموع كافية لأن تخدم الناطق الحقيقي الوحيد بالحقيقة، عندها ضع أصابعك على شفيتك واطلب الصمت. ولكن بعد ذلك اسمح لكل شخص أن يتقدم، أمام الجميع أو على انفراد، وأن يتكلم بما يراه.

أولاً: لا تحدث أي أذى

يجب على جميع الإداريين الاستجابة «لنداء الحرب». الفعل وليس عدم الفعل، هو طريق النجاح. لكن الآن وقد قلت «افعل شيئاً ما»، دعنا ننظر إلى الوجه الآخر. إن قاعدة «أولاً، لا تحدث أي أذى» هي أول ما تتعلمه في كلية الطب، والرغبة بالتدخل عارمة، لغرز إبرة، أو إعطاء دواء. مهما يكن، يجب أن تفعل شيئاً ما، فأنت طبيب.

إذا لم يكن الرجل يحتضر، فيمكنك أن تفكر ملياً. في معظم الأحيان لا تحتاج لأن تقوم بأي شيء. ربما كان من الأفضل أن تتنفس الصعداء، وأنت تستمع بإنصات، وأن تدع المريضة تخبرك بتشخيصها. إن وقت الأطباء مضغوط، خاصة في غرفة الطوارئ، لأن كل شخص يريد نتائج سريعة. إن الفعل يولد رد فعل، فالمريض يريد أن يعرف ما هي مشكلته على الفور، والمرضات تريد استمرارية حركة جميع المرضى لأن غرفة الانتظار تمتلئ. تشعر بأنك مجبر على طلب

تحاليل، أكثر مما تحتاج إليه في الحقيقة، متأملاً أن تجد شيئاً «تصيب فيه الهدف» مباشرة، ويحل الإلحاح والعجلة مكان الملاحظة والبصيرة. تلتزم بطريق محدد، وحالما تسير فيه، فإن تغييره يبطئ سيرك. عندما تعطي شخصاً ما دواء، فإنك تستحضر خطر الارتكاس، إما المزعج والطفيف، أو الخطير والحساس، أو ربما (في أحوال نادرة) المميت. هل كان بإمكانك الانتظار وتأخير إعطاء الدواء؟ لن يكون الحظ حليفك عندما تسرع.

أنا لا أخاف من تطبيق العلاجات الكبيرة في الحالات الحرجة، ولكنني أحاول عادة أن أقوم بأقل ما يمكن دون أن أصبح عديمياً، لأنني رأيت عبر السنين كيف يمكن أن تسير الأمور بشكل سيئ. إن المشارط والأدوية أدوات خير، ولكنها إذا طبقت بشكل خاطئ تصبح قوى مخربة تجتاح كأسوأ الأمراض.

كيف يمكن للمدير أن يظهر الصبر في عمله؟ إن أكثر الأوضاع شيوعاً للارتكاس الزائد هو عندما يأتي إليك شخص ما بمشكلة أو شكوى. قد يستفزك شيء ما في الموضوع، لا لأن تفكر وتحلل، بل لأن تتفاعل. قد يكون من طبعك أن تجد دائماً حلاً سريعاً، أو قد يكون تحملك ضعيفاً للأداء الباهت.

أنا أميل شخصياً لأن أكون أقل ضبطاً لنفسي عندما تكون المشكلة متكررة، أو عندما أخشى أن تسبب الاستجابة البليدة مضاعفات ما. أحياناً لا أجد في نفسي القدرة على معالجة حالة تزداد سوءاً، لذلك أرغب في أن أقضم اللقمة الناضجة. هناك فوائد من معالجة التهاب القصبات قبل أن يتحول إلى ذات رئة. لكن ذلك يجب أن يتوازن مع حقيقة أن معظم التهابات القصبات تسببها الفيروسات وتشفى لوحدها. من تعالج؟ ومن تسمح له أن يتغلب على مرضه بنفسه؟ ذلك أمر يحتاج إلى الحكمة.

الطريقة الأخرى لأن تنتقد نفسك كمدير هي أن تفكر في الأوضاع التي انتقدت فيها بسبب أدائك، ليس بسبب عدم تصرفك، ولكن بسبب شيء قمت به. هل كان من الممكن أن تقوم بشيء أقل أو لا تقوم بشيء، ويكون وضعك أفضل؟ هاك الأمور الثلاثة التي قمت بها والتي كان علي ألا أقوم بها:

1. لمت مساعدتي على مقاطعتي وسط اجتماع مهم.
كانت تحتاج إلي، وبدلاً من الاستماع بإنصات ومساعدتها، تصرفت بسرعة.

2. بدلت الطلب الذي وضعه مدير الشراء بدون أن أبحث الأمر معه ظناً مني أنني سأوفر بعض الدولارات. فأصيب المدير بالإحباط في النهاية

وانتهى بي الأمر بشراء بضاعة رديئة، ذلك أنه كان يعلم ما الذي كان يقوم به في أول المطاف.

3. قمت بتصريح علني أن عضواً في مجلس الإدارة كان غير قادر على تغيير سلوكه غير الناضج. أخطأت بعدم أخذ رأي كبير الإداريين التنفيذيين، الذي كان له علاقة شخصية لم أكن أدري عنها مع عضو مجلس الإدارة هذا. فأحس بالحرج وشعر أنه مجبر على الدفاع عن صديقه.

في كل من هذه الأمثلة، تسرعت في قول أو فعل أمر ما. لكي لا أحدث أي أذى، وكان يجب علي أن أتمتع بالثقة الكافية لأن أسمع وأنتظر.

لكل منا مفاتيح إثارة حامية تحرضنا على الاستجابة بسرعة، بغضب وضيق في كثير من الأحيان. وما نبديه قد يجعلنا نشعر بأهميتنا، ولكنه غير مرض أبداً. يجب علينا أن ننزع تحسنا للكلمات والمواقف التي تؤدي بنا للتصرف بشكل عاطفي. إن المفتاح الحامي بالنسبة لي هو أن يشار إلى أن قدرتي على القيام بمهام عديدة تعني أنني لا أعير الاهتمام الكافي لها. أنا أقوم بالكثير من الأشياء، وأنجزها لأنني أستطيع القيام بأكثر من أمر واحد في نفس الوقت. لذلك أغضب عندما يحدد لي وقت أقوم فيه بالعمل أو يحسب الوقت الذي

استغرقه . فالطريقة التي تعلمت بها أن أعالج ذلك هي أن أظهر ما أنجزته ، وليس الوقت الذي لزم لكي أنجزه . قد يكون مفتاحك الحامي تعليقاً عن لباسك أو عن الشركة التي تديرها ، ولكن مهما كان ذلك المفتاح يجب عليك ألا تدع نفسك تستثار . إن المريض الذي يغضبني في غرفة الطوارئ بالبصاق علي أو استعمال لغة بذيئة يغريني لأن أصبح طبيباً غير كامل . لمصلحة المريض ، ومهنتي ، ونفسي ، لا يمكن أن أسمح لذلك بالحصول ، وكذلك يجب ألا تسمح أنت بذلك .

لا تعتمد على الحظ

عندما يأخذ مدمن الهيرويين جرعة زائدة ويتوقف تنفسه ، فإنه يحتاج إلى حقنة من دواء يعاكس المخدرات ويعيده له الحياة بمعنى الكلمة . في الحالات المهددة للحياة ، أفضل طريقة لإعطاء الدواء هي عن طريق الوريد . والمشكلة هي أن مدمني المخدرات يكونون قد «استعملوا» كامل أوردتهم بالحقن المتكررة من المواد المحظورة المليئة بالقذارة وبالمواد الكيماوية الكاوية . إن الانتان المؤذي والالتهاب يسببان تندباً في الأوعية الدموية التي يسهل الوصول إليها ، مما يجعلها تتغضن وتصبح عديمة الاختراق ، حتى بالإبر الحادة .

عندما يواجهك مدمن على المخدرات غائب عن الوعي

ولا يتنفس وعلى وشك الموت، فإن الرغبة الجامحة هي أن تمسك قفطرة وريدية بسرعة وتدخلها بشكل «أعمى» عبر الجلد على أمل أن «تصيب» وريداً ما. لا ينجح ذلك في تسعمائة وتسع وتسعين مرة بين كل ألف، ولا يمكنك الاعتماد على الحظ في الحالات اليائسة.

البديل عن الحظ هو التحضير، المتكون من المعرفة، والبدايل، والممارسة. تبدأ المعرفة بفهم عميق مكتسب قبل حصول أكثر الحالات التي ستواجهها احتمالاً. عندما أدرّس تقديم العناية الطبية في البراري، أقول دائماً أن وقت تعلم تطبيق الجبائر والأربطة ليس عندما تحتاج فعلاً لأن تقوم بالإنقاذ، لكن قبل ذلك بوقت طويل، في ظروف هادئة لن تؤذي فيها الأخطاء أحداً. وهناك في إدارة الأعمال حالات حرجة سوف تواجه كل مدير تنفيذي عاجلاً أو آجلاً: فقدان ولاء موظفين رئيسيين، ارتداد البضاعة، الإخفاق التام مع الزبائن، صعود شركة منافسة، والفشل في «تحقيق الأرقام» التي يجب أن يكون لها خطة مؤقتة جاهزة. من الأسهل بكل تأكيد التعامل مع أسوأ الحوادث، وتعليم الآخرين أثناء ذلك، عندما تكون مستعداً بشكل جيد. إن قدرتك على الاستجابة بارتجال لحالة صعبة جداً يمكن أن تكون مساوية للاعتماد على الحظ، وليس هناك من داعٍ لأن تقوم بذلك.

من الضروري جداً وجود بدائل، لأن طبيب الطوارئ الذي يعرف طريقة واحدة لوضع أنبوب، أو تأمين طريق هوائي، مقيد بشكل ميؤوس منه. إن الإبداع يقع في الوسط بين المهارة والحظ. وأن تكون خلافاً منحة جميلة، ولكن ذلك يفترض أنك تملك الموارد الفكرية والعاطفية والبدنية لأن تسحب الأرنب من القبعة مرة بعد مرة. فالبائع الناجح يتعلم باكراً أن يستطلع الزبون ويعدل طريقة بيعه. ولا يعتمد الموظف المختص في الشركة فقط على الرواتب والسيولة المالية التي لا نهاية لها، ولكنه يعد مجموعة مرتبة من رزم من الحوافز تشتمل على علاوات، وحقوق بيع وشراء خاصة في الأسهم، وترقيات.

أخيراً، مارس، ومارس، ومارس. إن المهارة التي تطبق في الحالة الحرجة قد تبدو حظاً جيداً. وفي الواقع، إن عبارة «أنت تصنع حظك» لا تصح في أي مهنة أكثر مما تصح في الطب. إن الروتين الممل هو التمرين الذي يغرس المهارات اللازمة في تسليح كل طبيب كفاء، فاستغل الفرصة لأن تقوم بها، وليس فقط لأن تراها. إن بطل المصارعة الرومانية - الإغريقية العالمي لست مرات، وأسطورة المصارعة، ألكساندر كاريلين ينصح المصارعين الناشئين أن «يتمرنوا مثل المجانين» ويقول أنه «يفعل ذلك كل يوم». إذا أُعلن أنك القائد، فتذكر أنه عندما يلقي الروث، مجازاً، على المروحة ويتناثر في كل

مكان، فإن الجميع سيركض إليك بحثاً عن الحل، مما يعني أنك يجب أن تشمر عن ساعدك وتخوض فيه. وإذا لم يكن لديك الوقت والأهلية لأن تكون جيداً في كل شيء، فيجب أن يكون لديك خطة لكي تحصل على المساعدة في ترتيب زمني مناسب. دع الحظ لليانصيب. كم مرة اخترت الأرقام الصحيحة؟

إذاً، كيف تدخل الإبرة في وريد مدمن مخدرات؟ تتعلم مع الوقت أين توجد الأوردة «المخفية»، وهي الأوردة التي لا يستطيع أن يجدها سوى المعالج الخبير. لكي تشحذ مهاراتك، تدخل قنطرة وريدية اختيارياً في أحد هذه الأوردة عندما لا يكون الوضع حرجاً، فالطب يعتمد على التمرين. عندما يتوقف المدمن عن التنفس ويجب على القنطرة أن تدخل، تعرف كيف تجد الوريد وكيف تدخل القنطرة فيه بدقة واحد، أو تعرف أين تجد مباشرة شخصاً يقف إلى جوارك ويستطيع ذلك.

لكي تزيد من حظك، استغل الفرصة لكي تتعلم أكثر ما يمكنك عن كل شيء جديد، لأن أفضل فرصك تأتي من جمع مهاراتك مع ما هو ثوري. كوّن تصادماً بين الأفكار والأشخاص الجيدين، فقد نشأت أكثر فرص الأعمال الجوهرية متوافقة مع التقدم الكبير في الاتصالات، بما فيها الطباعة، والتلغراف،

والهاتف، والمذياع، والتلفاز، وشبكة المعلومات. بتوفر الظروف المناسبة، وقدرتك على أن تكون أكثر تواصلاً من منافسك في بيئة صاخبة، فإن هذه الممارسة سوف تفيدك بشكل جيد.

أحط نفسك بأذكي أشخاص تستطيع جمعهم،

واعمل على أن يبدووا بمظهر لائق

في تقديري، هناك نوعان أساسيان من الإداريين: أولئك الذين يأخذون أكثر من نصيبهم من الشناء عندما تسير الأمور بشكل جيد ويلومون كل شخص آخر عندما تسوء الأمور، وأولئك الذين يوزعون الشناء بعد النجاح على الآخرين، ومع ذلك يتحملون المسؤولية عن معظم المشاكل. يعاني النوع الأول من مشكلة في الحفاظ على أفضل وألمع الأشخاص، لأنه دائماً يأخذ ونادراً ما يعطي، أما النوع الثاني فأكثر ندرة وعادة ما يكون محبوباً.

إن عقلية معسكر الجنود للتدريب الطبي، الذي يتمثل في نظام المقيمين، كانت دائماً تبدو لي وكأنها تعطي نتائج عكسية. يُختار طلاب الطب على أساس قدرة الذكاء العالية، والإنجازات في الثانوية، وحسبما آمل، هناك ميل لأن يكونوا من النوع الذي يعتني بالمرضى في الحالات ذات الشدة الكبيرة والتعقيد الأخلاقي. ولكن لا يوجد مكان تعرّض فيه مجموعة منتخبة

أسرع من هذه لكادر من الأساتذة الجامعيين والمقيمين المتقدمين الذين يستغلون الفرص لتعليمهم باستخدام الرعب. يفرض النظام ساعات عمل غير معقولة ويتجاهل حاجات الإنسان الأساسية لأولئك الذين يواجهون لأول مرة الألم، والمعاناة، والموت. وخلال سنوات الإقامة يصبح الحرمان من النوم، والانفصال عن العائلة والأصدقاء، وانعدام الوقت للترفيه، جزءاً من طقوس الطريق التي يفترض بشكل ما أن تساهم في صنع الطبيب الناجح.

ماذا يحصل إذا؟ يتحمل المبتدئ القوي الضغط ويكمل دراسته، ولكن عدداً ليس قليلاً يصبحون متحجرين تجاه أنفسهم ومرضاهم، فتشبط همتهم ويتركون الطب كمهنة لأنها لم تُقدّم لهم بشكل مقبول، وكان بالإمكان أن ينجحوا فيها، لو كان الجو جو احتضان وليس جو مضايقة. بالنظر إلى الوراء، إلى تمريني، أتذكر أنه كان يتوقع مني أن أعمل ساعات طويلة وأن أعمل بجد ونشاط، وكان ذلك الجزء العادل من الصفقة. ولكن مقابل كل المسؤولية توقعت أن يعلموني وأن أكون جزءاً من الفريق. تعلمت من الضباط الصارمين، ولكنني تعلمت أكثر من الأطباء والمرضات الذين استعملوا مهاراتهم لجعلوني أحس بالارتياح، بدلاً من أن يكشفوا نقاط ضعفي علناً.

لم يكن الأمر مختلفاً البتة في مدرسة إدارة الأعمال. كان

أفضل الأساتذة هم من يجذبون الطلاب بالسماح لهم أن يتكلموا بحرية ويجدون الطرق لمساعدتهم في التعبير عن مواهبهم. كانوا يركزون على إظهار القدرات الكامنة المتأصلة في مجموعة من الأشخاص التي اختيرت لصفاتها القيادية، بدلاً من أن يستحوذوا بأنانية على دور مركزي لكي يحسنوا قيمتهم المهنية الخاصة. وكان يحيط بهم أذكى الأشخاص الذين استطاعوا جمعهم، وكانت مهمتهم أن يجعلوهم يظهرون بمظهر جيد. حسب رأيي فإن اللفظ الذي يرهق غيره بالمهام لا يحس بالاستقرار وينظر للتخويف على أنه وسيلة بديله لاكتساب الاحترام. قد يصقل رجال البحرية عضلاتهم في معسكرات التمرين، لكن الأطباء والتنفيذيين الصغار لا يحققون سوى الإرهاق. إن مكاتب الشركة ليست مسرح قتال، لكن تصرف بعض الإداريين المشرفين والتنفيذيين لا يجعلك تحس بذلك. يجب على الشخص الذي يواجه حالات حرجة أن يستطيع العمل تحت الضغط وأن يضبط نفسه تحت ظروف الخوف، ولكن ذلك لا يعني أنه يجب أن يخاف من رؤسائه.

تصنع طبيباً عظيماً بتربية شخص ذكي وشحنه بالطاقة والحماس والرحمة والالتزام عبر عملية تعزز أرفع عناصر السلوك المطلوبة لمواجهة التحدي المستمر الموجود في معالجة المرضى: القوة العلمية، والملاحظة، والانتباه للتفاصيل، والمهارة التقنية،

والأخلاقية، والاهتمام بحاجات الفرد والمجتمع. ما الذي يختلف في إدارة الأعمال عدا عن التركيز على الاقتصاد والمال والتسويق؟ هل يتولد الوفاء والتزام الحكيم (فضول علمي) بشكل أقوى في جو من التمرين والدعم، أم في جو من الاتهامات والحكم الفردي الذي يسعى للمصلحة الخاصة؟ سوف يكون هناك أحياناً موظف مخرب سيئ، أو شخص كسول لا يفيد في شيء ويجب عليك أن تتعامل معه. إذا لم تستطع أن تجعل شخصاً يتمتع بالكفاءة فابحث عن الأسباب. وإذا كنت قد ورثت موهبة إدارية سيئة، فيجب عليك ألا تخشى من وضع توقعات وأهداف أداء واضحة. فالحالة الرائعة هي التي يستطيع فيها المدير أن يكتشف موقعاً أنسب للموظف ضمن الشركة يسمح بنجاح متبادل. يمثل طبيب الأمراض الجلدية الذي ابتدأ كجراح أعصاب نهاية شخص كفء، فابحث عن الأسباب. ويجب عليك أن تتعامل معه. من المنطلق الفردي الذي يسعى لمصلحته الخاصة؟ بينما القصة السعيدة هي لشخص أصبح طبيباً مع أنه كان يود في أعماقه أن يعمل كبائع للعقارات.

انتبه للنجوم في كل شيء. إن الكثير من الناس يرقون أنفسهم وقد وصلوا إلى القمة بالدخان والمرايا أو بالسلوك المناور صراحة. كلما استطعت، ضع فترة اختبار لمدة ستة أشهر على الأقل في عقد التوظيف، فإذا كان شخص ما سيئاً،

فإن ذلك سيظهر خلال تلك الفترة. وانظر دائماً في رسائل التوصية، فسوف تدهش بالسهولة التي ستلتقط فيها أكثر الإشارات المهذبة تحفظاً من شركاء العمل السابقين.

يحاط أفضل كبار الإداريين التنفيذيين بنواب رؤساء يستحقون المنصب الأعلى، مفوضين دائماً ببناء آلة إدارة أعمال قوية. يجب أن تدعم الصفات الحسنة في القمة بمعرفة الحقل وشبكة دعم لا يمكن أن تخرق. في غرفة الطوارئ، بينما يفاوض الرئيس في الموارد، هناك آخرون يديرون عمليات العمل السريري، والتمرين، والأبحاث. هؤلاء هم قادة المستقبل. أنا أحاول دائماً أن أحصل على الأفضل، ومن ثم أعطيهم كل شيء أستطيعه لكي يقووا مركزهم. تذكر، عندما تسير الأمور بشكل جيد، فإن الثناء يجب أن يكون كله لهم.

يجب على خطة الأعمال

أن تشابه خطة العناية الصحية

إن خطة العناية الصحية هي طريقة ديناميكية يستعملها فريق متكامل من محترفي الطب لتأمين أفضل عناية ممكنة لشخص ما مصاب بمرض محدد أو أذية محددة. يمكن أن تطبق هذه الخطة على شخص أدخل إلى المستشفى لإجراء عملية تبديل مفصل الورك، أو على شخص مصاب بقصور قلب احتقاني

مزمّن. تستفيد خطة العناية (والمريض الذي تخدمه) من تزويد مستمر يتضمن ملاحظات شخصية عن المريض، وقياسات فيزيولوجية، ونتائج اختبارات، ... إلخ. صممت الخطة للحصول على أفضل نتائج ممكنة، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف المعنية مثل حاجات المريض، وقدرة العائلة، والقيود المالية. ولكي تعطي الخطة أقصى فائدة ممكنة، يجب أن تراجع باستمرار لتعكس ما هو ممكن ومرغوب.

معظم خطط الأعمال هي مشاريع أو نظريات جامدة لما يمكن أن يحصل إذا انتظم كل شيء في مكانه. وقد وضعت هذه الخطط لتجلب التمويل، وقليلاً ما توضع لكي توجه شركة ما في نشاطاتها اليومية. تترصع أوراق العمل المعقدة والافتراضات بإسقاطات متصورة عن السوق و«تقييمات تخمينية» عن الكيفية التي سيستجيب فيها وول ستريت لفكرة بديعة جديدة ما أو لإعادة تشكيل مفهوم قديم أقل روعة. وتحصل خطة الأعمال عادة على اهتمام شديد لفترة وجيزة، ومن ثم يتراكم الغبار عليها على الرف إلى أن يبدأ التساؤل عن جدواها أساساً.

ستكون الشركات أفضل لو كان لديها خطط عناية أكثر وخطط أعمال أقل. أنا لا أحاول أن أعاند كامل المؤسسة المالية، وأعلم أن الناس الذين ينفقون رأسمالهم العزيز

يحتاجون إلى شيء يعضون أسنانهم عليه. ولكن بعد أن يقذف النرد، خذ خطة أعمال وحولها إلى خطة عناية. وإلا فإن خطة عملك الأصلية تصبح مجرد مفارقة في غير مكانها، والأسوأ من هذا أن تصبح مخططاً للفشل. خذ ما قد يكون عملية منفردة، عبارة تعبر عن رؤيا من مبتدئ، وحولها إلى شيء يمكن أن يستعمله فريق لكي يفهم إدارة الأعمال ويقوم بها. تعمل خطة العمل بشكل أفضل عندما يكون هناك اتصالات ممتازة، بما فيها المناقشة المستمرة للكيفية التي يوجد فيها كل مساهم في شبكة من التفاعلات.

لا يمكنني أن أتنبأ بصحتك بعد خمس سنوات من الآن ولا بحيوية شركتك وبنزوات السوق العام بعد تلك السنوات الخمس. بعد أن تجري تخطيط قلب جهدياً، يبدأ برنامج قلبك - الصحيح. هذه الخطة تعتمد على الفعل ولا يمكن التنبؤ بما سينتج عنها إلا قليلاً. بعد أن تحصل شركتك على التمويل، يبدأ التشغيل، وهذه أيضاً ترتبط بالفعل، ويجب أن تنسق باستمرار مع موقفك على أساس الأفعال الحالية لا على أساس مستقبلي.

إذا استمر الجرح بالنزيف، يجب أن تنزع الأربطة

معظم الناس لا يتحملون منظر الدم، فالنزيف واحد من

أكثر الطوارئ الطبية المزعجة للنظر، وهو يجعل الأشخاص يرتبكون، ويغمى عليهم، ويتقيؤون. يحصل كل ذلك على الرغم من أن الطوارئ الأولى للجرح البالغ هو في الحقيقة معلومات أساسية وينجح في العادة. يمكن في الواقع أن يكون النزيف أحد أسهل المشاكل تدبيراً، لأن المعالجة واضحة المعالم.

تتعثر ابنتك وتحم ذراعها عبر زجاج النافذة، فتصاب بجرح عميق ينزف بغزارة من ساعدها. تضع قطعتين من الشاش على الجرح وتضغط دقيقة من الزمن. عندما ترفع يدك، تلاحظ أن ضماد الشاش مشبع بالدم، وأن الدم الأحمر ينقط من الحواف. تفتح كتاب الطوارئ الأولى الذي ينصحك أن تضع المزيد من الضماد فوق الأول وأن تضغط بشكل أقوى. يخبرك الكتاب أن لا تزيل الضماد الأول، لأنه يجب عليك ألا تعيق عملية التخثر. اصبر. أنت كشاف جيد، لذلك تتبع التعليمات وتضغط خمس دقائق أخرى. تصاب بالفرع عندما ترى الضمادات الجديدة قد نعت بكاملها بالدم. تجمع، وقد بدأت تتصرف بذعر، كل الشاش في المنزل ويتراكم قدم من الشاش على الذراع، وتضغط بكامل قوتك. مع ذلك لا تنجح. ما الذي يحصل؟

دعنا نتعلم بعض الطب الحقيقي. كيف توقف النزيف؟

اجعل الضحية تستلقي وارفع الطرف النازف فوق مستوى القلب. البس قفازات مطاطية معقمة من مطاط اللثى، أو إذا كنت تتحسس من اللثى، البس قفازات خالية من اللثى، اصطناعية غير نفاذة. انزع جميع الثياب التي تغطي الجرح بحيث تستطيع أن تحدد بوضوح مصدر النزيف. تتوقف معظم النزوف الخارجية تقريباً بالضغط القوي. يجب أن يطبق ذلك على الجرح مباشرة بعقب يدك، مستعملاً أنظف ضماد سميك أو ثياب متوفرة، ويجب أن تبقي الضغط 10 دقائق على الأقل. إن النظر إلى الجرح تحت الضماد الضاغط يقطع عملية التخثر ويطيل النزيف الفاعل. ولكن، إذا لم يوقف الضغط المباشر على الجرح النزيف، يجب عليك أن تتأكد من أن الضغط يطبق في البقعة الصحيحة. إن إضافة المزيد من الشاش فوق بعضه، ببساطة، لن يحل المشكلة إذا كنت تضغط على البقعة الخاطئة.

يمكن للنزيف في عالم إدارة الأعمال، أن يأخذ العديد من الأشكال. لا يوجد هناك ما يسمى النزيف العلاجي. فعندما يأتي رئيسك إليك ويقول «يجب أن نوقف النزيف»، فإن ذلك يعني عادة أن المال يضيع، أو أن الموظفين أو الزبائن يفرون، أو أن هناك سلسلة من الدعايات السيئة.

الدم هو أئمن سائل في الجسم. إنه يحمل الأكسجين

والمواد الحاملة للطاقة إلى الأنسجة لكي يستطيع الكائن الحي أن يعيش. ما هو الشيء الذي يكافئ الدم في أعمالك؟ ما الذي يحمل الطاقة إلى شركتك؟ يجب أن يكون ذلك هو الجهود الحيوية المتحمسة لكل فرد: تآلف الأرواح والرغبة في التحسن، وإيجاد الحلول، والنجاح. تبدأ شركتك بالنزيف عندما تشبث همة الأشخاص أو يفقدون التشجيع أو يصابون بالغيرة. إذا حصل ذلك، فابحث عن الجرح وأصلحه!

لا يحب أحد أن ينظر إلى السائل الأحمر اللزج، خاصة إذا كان دمه الخاص، وهذه نقطة خاصة مهمة. يغمى على جراحي القلب العظام عندما يجرحون إصبعاً من أصابعهم ويرون قطرة أو قطرتين تتبعثران على الأرض. إن جسدك مبرمج على اتخاذ وضعية أفقية عندما تنزف، وتتغلب الرغبة الجامحة بالحفاظ على النفس عند بعض الناس على جميع الجهود الواعية للقيام بعمل أكثر فاعلية. يفرض ذلك على المدير التنفيذي واجباً إضافياً لأن يضع خطة لإنقاذ نفسه قبل أن تنزلق الشفرة وينظر فيرى الدم في المرأة.

يوجد لكل مشكلة في إدارة الأعمال حل في النهاية، حتى ولو كان الحل هو التخلي عن الاستراتيجية. ربما كان عدم تحقيق الإسقاطات المالية وإثارة غضب المحللين يشبه كثيراً

الجرح النازف بشدة كما يشبه أي نوع آخر من الأزمات. قد ترى إصلاحاً ممكناً: رفع الأسعار، إنقاص عدد الموظفين، بيع وحدة من وحدات العمل، أو أي حل آخر. تتبع خطتك، وتأمل النجاة، وتنتظر المجموعة التالية من الأرقام. عندما تكون في الربع التالي بعيداً عن أهداف مشروعك، فمن المغري جداً أن تبقي استراتيجيتك راکدة، وكأنك في الواقع تراكم الشاش على بعضه بدون تمييز. لكن لا تفعل ذلك، على الأقل لا تفعل ذلك عفويّاً.

قد يتركك زبائنك بحثاً عن الخدمات من منافس كبير. لذلك تجري بعض الاتصالات الهاتفية، وتقوم بمسح للسوق، وتحسب بعض النسب المالية، وتقرر أن تخفض أسعارك، لأن أسعار منافسك أقل ويبدو أن هذا ما كان يسبب تحول الولاء. تمر دورة من المبيعات، وتجد أنك تخسر قسماً أكبر من السوق، وتخسره الآن لأكثر من منافس واحد. إن أسعار كل منهم منخفضة، لذلك تفترض أن هذا لا يزال هو السبب. تخفض أسعارك أكثر، ويخبرك عندها مدير الناحية أن هامشك قد انخفض الآن إلى الحد الذي يجب فيه عليك أن تقلص من بعض الخدمات. تقول الآن، حسناً، إن بواطن شهادة الماجستير في التجارة تخبرني أن السعر هو كل شيء في السوق، لذلك استمر في خفض آخر للأسعار. تستمر بفقدان

تجارتك، وتصبح جميع حساباتك في مشكلة عويصة، أين الخطأ؟

نسيت أن تقرأ المقطع من المنهج الدراسي الذي يقول أنه في حالات كهذه، يجب عليك أن تحصل على تحليل عاجل وشامل للخدمات. لو أنك فعلت ذلك، فإنك ستجد أن شركتك لا تسمح بالطلبات عبر شبكة المعلومات، وأن كلاً من منافسيك قد طبق برنامج البيع على الشبكة. إن السعر مهم، لكنه ليس الموضوع الجوهرى، لأن اهتمام زبائنك الأول هو تحقيق طلب سريع، وأفضل ما يحقق ذلك لهم هو أحدث طرق الاتصالات.

في أول مرة يتسرب فيها الدم عبر الضماد، يجب عليك أن تقوم بحركة جريئة لتتأكد من أنك تمسك كل شي مباشرة فوق البقعة الصحيحة. من منظور استراتيجية إدارة الأعمال، انظر فيما إذا كنت قد قمت بالمداخلة الصحيحة تماماً في الموقع المناسب. هل وضعت التشخيص الصحيح؟ (المشكلة هي النزيف، أليس كذلك؟)، هل أوكلت الأشخاص المناسبين بالمهمة، وزودتهم بالمصادر التي يحتاجون إليها، وشاهدتهم يصلون إلى حل منطقي، ووضعت تقديراً معقولاً لفترة الشفاء؟ قد يكون الحل منطقياً، ولكن عليك أن تطبق بعض الضغوط (لذلك اعصر بشدة أكبر)، ولكن من الممكن

أيضاً أنه بتحريك قطع الشاش إلى اليمين مجرد ربع إنش (تحسين علاقتك مع زبون أساسي واحد)، يمكنك أن تقلب الموازين. لا تخف من إحضار أخصائي ماهر إذا لزم الأمر. إن الضغط يوقف معظم النزوف، ولكن جراح الأوعية الذي يستطيع أن يخطط الشرايين الكبيرة هو أكثر من يعلم متى يكون شريان كبير قد تأذى.

من المنطقي المضي في حل مجرب وحقيقي عندما تظهر مشكلة جديدة، ولكنه إذا لم يعمل كما يفترض أن يعمل، فيجب عليك أن تراجع وتحلل بدلاً من الاستمرار بوضع نفس الشيء على نفسه. إن ضرب الحصان الميت مثال متطرف، ولكن العديد من الشركات تنهار بسبب الخيول المتعبة وليس بسبب الحيوانات الميتة. سيتأكد لك مرة بعد مرة أن التغيير صعب، وأن نماذج الممارسة المتعلمة في مرحلة التعليم الأساسي (مرحلة المقيم بالنسبة للأطباء ومدرسة إدارة الأعمال بالنسبة للإداريين) يصعب كسرها. ذلك هو السبب في أنه من المفيد إضافة أشخاص جدد بأفكار جديدة إلى إدارة عملك كلما استطعت، ثم توفير الوقت لكي تحاول أن تتعلم منهم. إن القيمة الحقيقية لكبير الإداريين أو لرئيس الأطباء في غرفة الطوارئ هي القدرة على أن يعرف بسرعة من هو المريض من غير المريض، ومن ثم يطبق الموارد المناسبة. إذا تورط

بالتفاصيل، فإن المدير الوحيد يصبح مديراً للصغائر، وتعرض العملية بكاملها لخطر العجز عن التقدم.

إذا لم يكن مزيل الرجفان مشحوناً فإنه لن يعمل

مزيل الرجفان جهاز يقدم شحنة كهربائية تعيد حركة القلب المرتجف غير الفعال. إن إرسال شحنة كهربائية كبيرة عبر قلب المريض المحتضر هو أحد أكثر اللحظات الدرامية في الطب، وهو المشهد البارز الذي تصوره جميع وسائل الإعلام للطب الإسعافي. لكن لا يحصل أي شيء إذا لم تكن البطارية مشحونة. وأكثر من ذلك، فإن المحاولة تنجح فقط إذا طبقت بنجاح في الدقائق الأربع الأولى من توقف القلب. ما الفائدة إذا لم تكن قد استعملت مزيل الرجفان من قبل، وقد توقف قلب أحدهم عن الخفقان، وأمضيت عشر دقائق تبحث هنا وهناك؟

لكي تستعمل الأجهزة في الطوارئ يجب أن تكون معلّمة بشكل واضح ومحفوفة في مكان يسهل استخراجها منه. ويجب أن يطبق الروتين بدقة عفوية، مما يعني تمريناً مفراطاً ودورات تنشيطية لإبقاء المهارات مشحونة. تتمرن جميع فرق الطوارئ بشكل متكرر، حتى تستطيع أن تطبق مهاراتها في أسوأ الظروف. ولولا ذلك لتحولت الأعصاب الحديدية الموجودة في

غرفة التدريس إلى أعصاب هلامية في المواقف الحقيقية في الحياة.

يمكنك أن تتنبأ أياً من مناطق عملك سوف تتأثر عند حصول الأزمة. إن فرص نجاح الإدارة الارتجالية في الأزمات أقل بكثير ويمكن أن تؤدي إلى كارثة من الفشل. ما الذي ستقوم به إذا كان على شركتك المنتجة للفيتامين أن تقوم باسترجاع ضخمة للمنتجات لأنه تبين في دراسة أبحاث حديثة أن أحد منتجاتك يسبب سرطاناً في الكبد؟ ماذا ستفعل إذا دخل كبير إداريك الماليين إلى مكتبك وأخبرك أنه مرر مدخرات 401 (ك) للشركة إلى حساب خارج القطر؟ أو ماذا ستفعل لو أن مدير مجلس إدارتك السبعيني قبض على صدره وانهار في اجتماع لجنة التعويضات؟ ماذا تفعل إذا أطيح بمزودك الأساسي في إعصار؟

فكر بالأشياء المحتملة التي يمكن أن تحصل لأعمالك وماذا ستفعل. فكر فيمن يدير مركز القيادة، ومن يقوم بالمعركة الميدانية، ومن يهتم بالجرحى. ضع خطة للكوارث، وأخبر الجميع بمكانها، وعلمهم كيف يستخدمونها. اسمح لمؤسستك بإجراء تمرين إسعافي، وفكر بجدية بإجراء اختبار من آن إلى آخر.

الفوضى في ظروف معينة تقدم الفرص، لكن انعدام التنظيم الاعتيادي ليس فعالاً، إنه موحد وغير متقن. يُرتكب عدد أكبر من الأخطاء بسبب انعدام الاستعداد لها وبسبب القرارات الخاطئة في الظروف الحقيقية. أنا لا أدس فكرة أن التنظيم الصارم يولد الأفكار المبدعة ولكنني أُلح أنه يمكنك أن تتداخل مع موقف ما بعفوية وإبداع وأنت في نفس الوقت تستخدم البناء بشكل جيد. دعنا نتدبر أمر طريق هوائي مصاب بشدة. إذا كان الرجل يغص وهو على وشك أن يتوقف عن التنفس، فإن آخر ما يحتاج إليه هو أن يركض الجميع هنا وهناك وهم يصرخون بذعر. أحب أن تكون أنابيبي وأدويتي مرتبة، وأن يبقى الجميع هادئين، وقد وقف لمساعدتي عدد قليل من الأشخاص الأساسيين. إذا كنت قد نظمت فريقتي بشكل جيد وكانت «عربة الإنعاش» جاهزة وقد وضع على كل عناصرها ملصق معرف صحيح، فإن الوسط لم يعد وسطاً غير منتظم. ويمكنني أن أتعامل مع المشكلة.

لا يختلف الأمر عندما تخرج منتجاً جديداً إلى السوق. خذ نشر كتاب على سبيل المثال. لقد مررت بتلك التجربة، وعشت لأخبر عنها. يمكنك أن تكتب أفضل كتاب في العالم، ويمكن لشخص ما أن يدخل إلى مكتبة ويطلبه، ويمكن أن يكون قد وضع على قائمة الكتب قيد الطباعة، ويمكن

للحاسوب أن يظهر أن الموزع لديه الكتاب. ولكن إذا لم يكن الكتاب فعالاً في مستودعات الموزع، فإن هناك فرصة جيدة لأن يسقط الطلب. ستكون جميع جهود إعلاناتك قد ضاعت سدى إذا دخل شخص إلى المكتبة ولم يستطع شراء كتابك. يجب عليك لكي تنجح أن توصل الكتاب إلى متجر هام قبل أن تبدأ جهودك الإعلانية. كما أن الشحن الكهربائي ضروري لكي يكون مزيل الرجفان فعالاً، فإن التوزيع إلى المستودعات ورفوف المكاتب شرط ضروري لكي يحقق الكتاب نجاحاً سريعاً.

اختر أفضل الرياضيين

ليس من السهل التنبؤ من طلاب الثانوية يستطيع أن يكون طبيباً ناجحاً. تستخدم معظم لجان القبول في كليات الطب الدرجات، وعلامات الفحوص المعيارية، والاختبارات كوسيلة لقبول الطلاب، وتساهم التوصيات الشخصية والمقابلات في «تكوين حدس» عن المرشح. لذلك يجب على اللجنة، باستخدام كمية قليلة من المعلومات، أن تتخذ قراراً حول السماح لشخص باتخاذ مهنة قد يكون لها تأثير على حياة عشرات الألوف من البشر الآخرين.

يمضي الكثير من المتقدمين عطل نهاية الأسبوع كمتطوعين

في المستشفيات، ويقدمون مقالات تشرح حياتهم المستقبلية المكرسة للتخلص من الأمراض لكن ما الذي قام به أطباء المستقبل هؤلاء؟ ما الذي فعلوه حقاً؟

علوم الطب متنوعة. ويمكن أن يتخرج الشخص من كلية الطب ويتبع طريقاً يؤدي، في أحد الطرفين، إلى العناية في السرير بمرضى مصابين بأمراض مميتة، وفي الطرف الآخر، أن يكون منفرداً في مختبر، يتعامل فقط مع قطع الجينات والجراثيم. لا يحصل التمايز المهني عادة حتى يكون طالب الطب قد مُنح الفرصة للحصول على الخبرة ومعاينة العديد من الخيارات. على هذا، تدرك لجنة القبول أن كل طالب يجب أن يتفاعل خلال تمرينه مع البشر الذين يعانون، لذلك تتوجب عليها مسؤولية الاختيار على أساس الشفقة بالمريض.

بعد ذلك تصبح عملية الانتقاء أكثر هيكلية. هل أبحث عن الذكاء اللامع، أم عن الشخصية التي يمكن أن تتحمل العبء العاطفي عند رؤية طفل يحتضر؟ هل أفضل ولد عازف بيانو أم ولد جراح صدري؟ هل أقدر أكثر مساعد مختبر خبيراً أم لاعب جمباز؟ هذه بالفعل خيارات صعبة.

الاعتبارات متماثلة في إدارة الأعمال. كيف يمكن

للمتخرج من الثانوية أن يعرف حقاً الكثير عن العالم؟ إن الشبان عادة غير متميزين، إلا من كان عبقرياً منهم، والخطر الذي يتعرض له أي شخص بالتخصص المبكر هو التركيز الباكر الزائد، والذي يمكن أن يصبح رؤيا أنبوية. أنا لا أقول أن الشخص المتنقل من مكان لآخر يجب أن يعطى المكافأة. لكنني أقترح في الواقع أنه من المناسب للمرء حقاً أن يكون فضولياً في بدء حياته المهنية، وأن يجرب عدة أشياء، وهو يحتاج فعلاً إلى ذلك. إن مجرد أن شخصاً قد دخل إلى مكتبك ولم يحقق سجل مبيعات مذهلاً في وظيفته السابقة لا يعني أن هذا الشخص ليس لديه مقومات البائع الناجح. لا تكن مهووساً بالإنجازات، بل انظر في الصفات المرغوبة.

أنا أحب أن أختار أفضل الرياضيين. أستطيع أن أعلم شاباً بحركات متناسقة جداً كيف يضرب كرة تأتيه بمسار منحن. لا يمكنني أن أعلم تناسق الحركات، فهذه موهبة. إن الموضوع الجوهرى في عملية الانتقاء هو مدى التمايز الذي يجب أن يتمتع به الشخص لكي يؤدي المهمة المطلوبة في نهاية المطاف. وبالنسبة لطالب الطب، ليس من المهم في البداية أن يعرف ما إذا كان يريد أن يكون طبيب أطفال أم طبيب تشريح، لأن هناك وقتاً للتعلم، والاختبار، والتقرير. لكن يهمني عندما أوظف طبيب إسعاف في طاقم المستشفى التعليمي أن أعرف

خبرته، وأرى مهارته، وأكون مرتاحاً إلى أنه يستطيع أن يعلم. لا يختلف الأمر بالنسبة لمنصب مدير المبيعات في المنطقة. إذا كنت أوظف متدرباً، فإنني أبحث عن النشاط، والرغبة بالتعلم، ومعرفته بالوظيفة. من ناحية أخرى، فإن مدير المبيعات يُختار على أساس الإنتاجية المثبتة بالوثائق، وليس على أساس إمكانياته الخام.

ما الذي يصنع رياضياً جيداً؟ إن الصفات الوراثية هي نفسها في الرياضة والطب وإدارة الأعمال. لكي تشكل فريقاً متماسكاً قد يظهر منه بعض النجوم اللامعة، انظر في الصفات التالية:

- الرغبة في الاستماع والتعلم
- الاهتمام بالمهمة، وليس بالتعويضات
- القدرة على إنجاز المهمة الموكلة إليه
- صفة «التشمير عن الساعدين» والقيام بالعمل
- عدم التذمر
- فهم ما هو قادم
- القدرة على إنجاز عدة مهمات معاً
- الرغبة في مشاركة الشئ وتحمل اللوم
- الاهتمام بالآخرين على الأقل قدر اهتمامه بنفسه
- حس الدعاية
- عدم تحمل الفشل

- التأقلم الممتاز
- القدرة على تخطي الخطأ

تعتمد كيفية اختيارك لفريقك على مكانك في الموسم من السنة الرياضية. إذا كنت تريد بعضاً من الفوز الآني، فيجب عليك أن تختار لاعبين معروفين الأداء وأن تتوقع أن تدفع لهم مبالغ أكبر. وإذا كنت تشكل فريقاً للموسم القادم، فابحث عن القدرات الكامنة وتوقع أن تكون معلماً أكثر من كونك خبير تكتيك للمحترفين المتمرسين.

إن المهنيين الصغار كثيراً ما يكونون انتهازيين. والرضى المهني يخضع بوقاحة للتعويضات، خاصة لخيارات البيع والشراء في الأسهم. كان الدخل الجيد جاذباً قوياً لمهنة الطب، أما اليوم فإن الحال لم يعد كذلك. عندما أنظر إلى زملائي في كلية الطب وأرى من بدّل المهنة، أجد أحد نمطين: دائم الفضول، أو متعباً ومصاباً بخيبة الأمل. وعندما أنظر إلى زملائي في كلية إدارة الأعمال وأرى من بدّل المهنة منهم فإنني أرى نفس الشيء: دائم الفضول، أو شخصاً ترقى بشكل متهور ثم نُحي جانباً. إن الأرض المشتركة للتبديل الطوعي هي الفضول الفكري والرغبة بالتجديد المهني. وتكمن في هذه المسألة بركة ولعنة إنشاء فريق جديد. ترغّب المنافسة، مع

مرور الوقت، أفضل لاعبيك، وتقوم الوكالات الحرة بأعمالها. لذلك يجب عليك أن تجاهد دائماً لأن تفهم لماذا يريد الأشخاص أن يبقوا في شركتك، وأن تجعل الشركة أكثر جاذبية من البدائل الأخرى.

اسمح للناس أن يساهموا بحل مشاكلهم الخاصة

عندما يأتي مريض إلى غرفة الطوارئ، فإنها غالباً ما تكون مزدحمة، وعليه أن ينتظر طويلاً لكي يُعاین ويُعالج. يبذل الأطباء والممرضات قصارى جهدهم ليحيطوا كل مريض بالاهتمام، ولكن جهدهم دائماً غير كاف. إن أكثر ما يريده المريض هو من يعتني به، وأن يحظى بالاهتمام، ولو بشكل متقطع. ويمكن لعملية العناية هذه أن تبدأ بتفويض المريض ببعض الأمور.

أفضل شيء هو عندما يكون بالإمكان إدخال المريض بالمشاركة بالعناية بنفسه. يحقق ذلك عدة أمور. أولاً، يتطلب ذلك من المريض أن يتلقى شرحاً واسعاً للمشكلة وكيف ستساعد المداخلة على تحسين الحالة. ثانياً، يتحول التركيز من المعاناة إلى الحل. إضافة إلى ذلك فإن المريض يتحمل بعض المسؤولية عن النتيجة، بدلاً من أن يتبنى موقف الإذلال الكامل. ويعزز ذلك شعوره بالاستقلالية والقيمة الشخصية في

وقت ضعفه وقابليته للأذى. ليس الوضع وضع «لقد ورطت نفسك في هذا، لذلك يجب عليك أن تتدبر مخرجاً»، ولكنه في الواقع عملية تعليمية لتصحيح الذات. إن معظم ما يفعله الطبيب هو تحديد الاتجاه، وعلى المريض أن يتبع التعليمات. إن أمراً بسيطاً كالإمساك بكيس من الثلج على الركبة المؤلمة يجعل المريض منشغلاً ويخفف من إحباط الانتظار.

يجب على كل مدير أن يمنح السلطة لموظفين، سواء كانوا يجلسون على مكاتب وثيرة أو يقفون على خطوط الإنتاج، فلا يفيد العجز أحداً. ويجب على جراح الصدر أن يستأصل الورم، لكن يجب على المريض أن يستنشق نفساً عميقاً، وأن يمشي أكثر ما يستطيع، وأن يقطع نفسه عن أدوية الألم. ويجب على مدير الموارد البشرية أن يضع السياسات والعمليات التنفيذية، ولكن الأمر عائد للموظفين في اتباع التوجيهات والبحث عن طرق لتحسينها. عندما يبدأ زبون بالشكوى حول الخدمة، من أفضل من يحلّل الوضع، ويقترح العلاج، وقيس النتائج؟ إذا كان هناك لزوم للاعتذار، هل يجب أن يأتي فقط من المدير أم من المسبب للمشكلة؟ إذا كنت دائماً تفكر وتعمل بدلاً من عناصرك، فلا تتوقع منهم أن يطوروا أدمغتهم ولا عضلاتهم.

يميل أعضاء الفريق الجدد في طب الطوارئ لأن يكونوا

جازمين وزائدي الثقة. ويؤدي ذلك إلى مواجهات بين أعضاء الفريق، كثيراً ما تصل إلى الرئيس للحكم فيها. أنا أكره الجلوس للقضاء في هذه النزاعات، والتي تدور دائماً تقريباً حول الأسلوب أكثر من الجوهر، وأرفض في معظم الأحيان أن أنحاز إلى جانب دون آخر. إن طريقتي هي وضع الشخصين في غرفة معاً، والاستماع لروايتي القصة (لكي يكون كل منهما صادقاً)، ومن ثم أشرح أنني أتوقع من المتعاركين أن يجدوا الحل، وأن أتدخل كحكم فقط إذا لم يستطيعا أن يحلا المشكلة بنفسيهما. ينجح ذلك دائماً تقريباً، لأنه يضع القصة على طريقها الصحيح، ويبرز عادة الطبيعة التافهة للنزاع، ويخرج كل من له علاقة بالموضوع، ويقدم فكرة أن المهنيين المدربين بشكل ممتاز يجب أن يكونوا مسؤولين عن عملهم.

أن تفقد مريضاً أسوأ من أن لا تحصل على مريض

عندما أقول تفقد مريضاً، فإن ذلك لا يعني أن يموت المريض. إن ما أعنيه هو فقدان المريض بذهابه إلى مناس، أو أن يترك المريض عيادتك دون أن يكون راضياً عن خدماتك، والأسوأ من هذا كله أن يقاضيك لسوء الممارسة.

يدل كل من هذه الأمور على الفشل، وعلى علاقة مشتتة، مما يبطل جميع الجهود التي بذلت في توطيد الصلة في المكان الأول. الأكثر من هذا، أن زبوناً غير راض يخبر عشرة أشخاص آخرين على الأقل عن إحباطه، بينما يبقي المريض السعيد رضاه لنفسه.

في هذا العصر الذي انحدر فيه الإخلاص وصار فيه عدد لا حصر له من الاختيارات في البضائع والخدمات، يتطلب الأمر جهوداً خارقة لبناء قاعدة من الزبائن. لذلك، من المؤلم فعلاً أن يتركك الزبون المخلص لأنك لا تستطيع أن تنافس في الخدمة. يمكن لمقدار الطاقة الذي يضيع في التسويق أن يكون ضخماً، وفي إدارة أعمال كالأعمال الطبية، حيث العلاقة فيها أساسية، فإن فقد الزبائن يبطل جهوداً قد استمرت وقتاً طويلاً وكلفت مبالغ كبيرة. الأكثر من هذا، حالما يعاني الشخص من تجربة سيئة ويذهب، فليس من المحتمل أن يرجع، لأن التجربة السيئة تميل لأن تبقى حاضرة.

كيف يتقي المرء من فقدان الزبون القيم؟ أظن أن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي القيام بجهد مستمر للوصول إلى داخل رأس الزبائن وفهم الحالة الراهنة لحاجاتهم. تتبدل حاجة المريض لخدمات العناية الصحية مع مرور الوقت، والفكرة

ليست مختلفة كثيراً في محيط الأعمال الأخرى، ما لم تكن تتعامل مع حالة عرض وطلب منفردة.

لا يمكنك ببساطة أن تتوقع من زبائنك الذين فقدتهم أن يعطوك فرصة أخرى. لكن بعض الشركات الضخمة ذات الامتيازات الخاصة قد تدبر أمرها عندما ترجع لها البضائع من آن إلى آخر، ويكون ذلك على حساب السماح لمنافس متعثر أن يعود إلى اللعبة. مهما يكن، يجب أن يكون لديك نموذج إدارة أعمال يمكن الاستمرار فيه (الموقف الجيد يكفي بالنسبة للمبتدئين) وينبع من فهم ما يريده زبائنك وما هم مستعدون لأن يدفعوا فيه.

الأذية الأخيرة التي تحصل عندما تفقد زبوناً هي خرق الميزات التي تملكها. من الشائع جداً للزبون أن يشارك كل ما يعرفه عن طريقته في أداء الأعمال مع بديلك الذي اختاره، بهدف المنافسة في الخدمة.

تجنب إعادة ما هو غير مرض لأن النتيجة الحاصلة ليست كشف عيوبك فحسب، بل أيضاً طريقة إدارتك للأعمال. لذلك، لا تفقد الزبائن!

لا تتحمل السلوك السيئ

حتى من قبل مرضاك

الزبون ملك. الزبون دائماً على حق. ركز دائماً على زبونك. لقد بدأت خصائص خدمات الأعمال بالانفتاح على مهنة العناية الطبية في السنوات الأخيرة فقط. يُمرن الباعة في المتاجر أن يتوقعوا حاجات زبائنهم، وأن يتجاوبوا مع إراداتهم، ونزواتهم، ومزاجهم. ويشتمل ذلك على التعامل مع الانزعاج، والإحباط، والغضب. مهما يكن، إن ما يشعر به الزبون ويقوله يجب أن يكون صحيحاً.

يشكل ذلك تحدياً كبيراً في وسط الزبائن حيث يوجد بائسون وخائفون. ويُمرن الأطباء والممرضات على التسامح مع العداوة والانفجارات العاطفية السلبية، حيث يعزونها إلى أصدقاء الألم والمعاناة. ويعتبر ذلك أحد مظاهر المهنة يقبله كل واحد على أنه جزء من القيام بالأعمال. نحقق جميعاً مستوى معيناً من التحمل للسلوك السيئ، ونعزو أكثر ما نستطيع إلى الوضع، بدلاً من أن نأخذ الأمر بشكل شخصي، فنفقد أعصابنا، ونتعامل بطريقة قد تهدد علاقة الطبيب - المريض.

عيب عليّ، لكن بعض الزبائن لا يستحقون ذلك. إن كل من يأتي إلى غرفة الطوارئ يملك الحق القانوني أن يُقيم وضعه بشكل جيد إذا كان الاهتمام الطبي ضروري. ولكن مجرد وجودك في غرفة الطوارئ لا يعني إعطيك الحق بالإساءة للطاقم الطبي أو لبقية الموظفين. إن الأشخاص الصاخبين والسكران والعدائين يستحقون أن يروا المخرج بنفس الطريقة التي سيعاملون فيها في أي مكان عام آخر. والشخص الذي يعاني من الفجعة مخول لأن يبدي مجالاً واسعاً من السلوك، لكن الشخص غير الصبور وغير المنضبط غير مخول بلعن الممرضة أو التلويح للطبيب بقبضته. عندما يصرخ مريض سيئ: «يجب أن تعتني بي»، فإن الجواب يمكن أن يكون «لا، لا يجب علي ذلك». من المناسب حتى أن يتم القبض على الشخص البذيء لسلوكه غير المهدب. إستفد، بتهيئة بيئة عمل منظمة، من أكبر عدد من الأشخاص، بمن فيهم الطاقم والمرضى.

نفس الشيء صحيح في حالة الزبون والموكل السيئين. رغم أنني أحاول المحافظة على اعتبارات معينة، فإن هناك حالات لا أستطيع أن أتحملها. يتضمن ذلك الابتزاز وعدم

الصدق واللغة البذيئة والإساءة للموظفين والتهديدات الغبية بالإجراءات القضائية. ويعكس كل ذلك انتكاساً للعلاقات المبنية على الثقة وعجزاً أكيداً في الفطنة الإدارية، تنذر بشيء أسوأ في الأفق. أستطيع أن أؤكد من التجربة أن الشخص الذي يكذب مرة سوف يكذب مرة أخرى، وأن الشيك المردود مؤشر على حساب مطاطي، وأن الزبون الذي يفقد أعصابه بسبب حادثة غير مهمة سوف يظهر حماقة كاملة عندما تجل الأزمة الحقيقية. ابن أعمالك حول أشخاص مسؤولين، وأظهر الاحترام لموظفيك بتدخلك بينهم وبين المهرجين. لا شيء يظهر القوة أفضل من الدفاع عن جماعتك عندما يهاجمهم الأشخاص المزعجون.

قبل أن أبدأ بالصياح المضاد، أحاول دائماً أن أعطي مريضني أو زبوني ميزة الشك ومحاولة إيجاد تبرير لسلوكه. يمكن أن يكون ذلك صعباً عندما يزعجني سكير في غرفة الطوارئ. من ناحية أخرى، تعلمت أن المتذمر الحاد المزعج قد يكون ملاحظاً مأكراً جداً. بنفس الشكل ربما كان الموظف المتذمر الساخط أكثر معرفة بعيوب الشركة من الموظف السعيد غير المنتقد، لذلك سيطر على الإساءة، ولكن استمع بإصغاء.

أكثر أنواع سلوك المرضى غير المقبول تطرفاً هو التهديد

بأخذك رهينة، فلا تسمح أبداً أن تُحتجز كرهينة. إن أول مرة رفضت فيها أن أعتني بمريض كانت عندما كنت أعمل في غرفة الطوارئ ليلة سبت مزدحمة، أتراكض بين العديد من الأشخاص. كانت إحدى مريضاتي سيدة عجوز صغيرة الحجم مصابة بجرح بسيط على حاجبها. كان النزيف قد توقف، وكانت حالتها المادية جيدة على ما يبدو من أساورها الذهبية. عندما وصلت إليها، كانت منزوعة لأنها اضطرت لانتظار دورها وعلقت بأن «أولئك الأشخاص الآخرين يجب أن يجبروا على الانتظار». كانت سيئة الطبع جداً.

أردت أن أغلق جرحها بغرز. خدرت الجلد بمخدر موضعي وغطيت وجهها بغطاء معقمة، بحيث لا يبدو سوى حاجبها وتركت فتحة حول فمها حتى تستطيع أن تتنفس وتتكلم. بينما كنت أستعد لغرز الإبرة في الغرزة الأولى، قالت «من الأفضل لك أن تقوم بعمل جيد».

أجبت «سأقوم بأفضل عمل أستطيع القيام به. نحن دائماً نحاول أن نقوم بأفضل ما نستطيع القيام به».

كانت استجابتها سريعة وحادة «من الأفضل لك أن تقوم بعمل جيد، وإلا قاضيتك».

كانت كلماتها غير مناسبة ومهينة. لم تكن تقصد بها الدعابة، بل كانت تحاول أن تهددني، ربما لتعبر عن إحباطها من حاجتها للانتظار، وربما كانت مجرد سيدة عجوز لثيمة. لم أعد أهتم.

أزلت الفوط عن وجهها وطلبت منها أن تفتح عينيها. «سوف أطلب من الممرضة أن تحضر الآن وتضع الضماد على وجهك. بعد ذلك أنت حرة في المغادرة. لن نتقاضى منك أي أجر، آسف لأنني لا أستطيع أن أكون طيبك».

أخبرتني المرأة بغضب أنه كان يتوجب علي أن أعني بها. رددت بأنه كان لزاماً علي أن أعني بها لو كانت في حالة طوارئ حقيقية، لكن كلماتها كانت غبية، وتهديداتها فجأة، وأنها خرقت علاقتنا بتعليقاتها غير الحذرة وغير الضرورية. والأهم من ذلك أنه توجد مستشفى قريبة تستطيع أن تطلب فيها المساعدة. طلبت أن تتكلم مع الطبيب المسؤول. عندما أخبرتها أنني أنا المسؤول، عصفت خارجة وهرعت إلى إدارة المستشفى، حيث، لحسن حظي، أخبروها بنفس الشيء.

نحن جميعاً نحب المريض الراضي، ولكن هناك حدوداً. أنصح الجميع دائماً أن يقوموا بكل ما في وسعهم لإرضاء الزبون أو المريض، لكن ذلك ليس دائماً ممكناً. لا يسمح أي

قائد يريد أن يكون مثلاً للآخرين أن يُحتجز كرهينة، ما لم يكن ذلك يحقق هدفاً استراتيجياً جداً.

يجب أن تستطيع التمييز بين البثرة والسرطان

يتعلق ذلك بالقدرة الفنية، التي يفقدها أي طبيب ما لم يتمرن عدداً كافياً من المرات. عندما يسألني أصدقائي كيف يختارون طبيباً، أقول لهم أن يجدوا طبيباً مضى على تمرينه خمس أو ست سنوات، ولا يزال شاباً بما يكفي لأن يكون متحمساً للطب وقريباً من آخر ما توصل إليه التقدم، ومع ذلك لديه الخبرة الكافية لأن يمارس بنضوج. ما لم يبقَ الطبيب مشغولاً وما لم يتابع فرص التعليم المستمر، فإنه سيجمد في طرق ممارسته. يحصل التدهور في المعلومات الطبية بشكل أسرع عند الأشخاص الذين لا يعرفون التقنية الحديثة والذين هم جاهلون في الكمبيوتر. كما يحصل التدهور في القدرات اليدوية بشكل أسرع عند الأشخاص الذين يدرسون (يراقبون، بدلاً من أن يقوموا بالعمل) والذين لا ينهمكون بالمقدار الكافي من العمل السريري ليحافظوا على البراعة اليدوية والفتنة الجراحية.

عندما يرتقي الشخص في السلم الإداري في الطب، فإن المسؤوليات الإدارية تفرض استبدال العمليات الجراحية بالاجتماعات، والمجلات الطبية بالتقارير المالية، والحلقات

الدراسية الطبية بالجلسات خارج الموقع . تتراجع الحدة السريرية وتستبدل بالمكانة كإداري . لذلك ، فإن أولى مسؤوليات المدير الطبي الحاذق هي أن يتأكد من أن الممارسين عنده أقوى وأن يبقى الطب ممتازاً . للقيام بذلك ، من المفترض أن الشخص الذي كان متمكناً فنياً من قبل يمكنه أن يعرف متى يقوم كل شخص بعمل جيد ، فكلما ابتعدت عن الممارسة الطبية ، كلما أجبرت على الاعتماد على تقييم الآخرين ، وهذا ضرر لذلك ، يتحتم إما أن تحافظ على كفاءة أساسية في حقل عملك ، أو أن تثق بشخص يمكنه أن يقوم بذلك عنك .

كل ما سبق صحيح في إدارة الأعمال . من السهل الترقى في سلم الشركة ونسيان تفاصيل العمليات التي كانت أرض إثباتك لوجودك . هناك ميل طبيعي أيضاً للاعتقاد أن جميع عذابات التمرين وعدم الاحترام التي تراكمت عليك كقطقوس على الطريق يجب أن تتكرر لكي يستطيع الجيل القادم أن يثبت نفسه . وهذا هراء ، ما لم تكن المعاملة القاسية تخدم هدفاً حقيقياً . يجب أن يبقى المرء إصبعه على نبض الشركة ، ولكن احذر من أن تضغط بشدة وتقطع التروية . إذا كان كبير الإداريين يريد أن يكون فعالاً ، يجب أن يكون معلماً وأن يتعلم أن يركز طاقاته على الأشخاص الذين يرغبون بالتعلم . إن هذه التوقعات معقولة ويمكن أن تطبق ، وأي شخص لا يستجيب لجهود

التعليم المقنعة التي تعطى بطريقة متعاونة يمكن أن يُبرر تسريحه .

تفخر جمعية رأسمال المشاريع بنفسها لأنها قادرة على تقديم «قيمة إضافية» للشركات التي تستثمر فيها. ويأتي هذا على شكل فتح الأبواب، ومراقبة الفريق التنفيذي، وتقديم النصيحة الحكيمة التي تعتمد على مبدأ «أنني كنت هناك وقمت بهذا». تلبي مؤسسات رأسمال المشاريع في العديد من الأحيان ادعاءاتها، لكنه يصعب جداً أن تصيب أكثر من الأهداف الواضحة عندما تجلس في مجلس إدارة خمس عشرة شركة، مراجعاً المئات من خطط الأعمال، ومحاولاً أن تلحق بالمواعيد الأخيرة الصارمة لاستثمار عدة ملايين من الدولارات. إن ما يتردى في الجو المتطرف كثير، والمهم هو الانتباه للتفاصيل. تصبح مشغولاً جداً بحيث أنه عندما يدخل شيء في أذنك اليمنى ، يسقط شيء آخر من أذنك اليسرى. عندما تجد أنك على الدوام تفترض، وتقدر، وتختصر، فإن الوقت يكون قد حان لتحضر شخصاً يقوم بالعمل التفصيلي.

تقدّم في العمر بشكل جميل. قال لي طبيب جيد صديق لي كان رياضياً بارزاً من قبل: «يصعب عليك أن تتحول من صدر بقياس 41 إنشاً إلى بطن بقياس 41 إنشاً». إذا كنت مديراً

تنفيذياً كبيراً، توقف عن محاولة استعراض عضلاتك وقد صار لزاماً عليك الآن أن تبقي قميصك على بدنك وقد ترهلت. أدرك أن قيمتك كمعلم هي أن تفهم كيف يسير عملك، وتركز على الاستراتيجيات، والعلاقات والزبائن التي تحتاج إلى مخزونك المتمرس من المعرفة.

من الأصعب أن تشخص عندما يكون مريضك في سبات

عندما يكون مريضك فاقداً للوعي، لا تسأل أين الألم لأنه لا توجد أية فرصة للحوار. الأسوأ من هذا أنك تعلم، حيث أن مريضك في سبات، أن هناك شيئاً مريعاً يحصل له، ومن الضروري جداً أن تشخص حالته. لكن لا أحد يتكلم. ما الذي حصل؟ أين الألم؟ هل مرضت من قبل؟ بدون أي استفسار كلامي، يجب عليك اللجوء إلى الفحص السريري المقيد، والفحوص المخبرية، والدراسات الشعاعية لمعرفة ما الذي يحصل.

يتطلب التشخيص الطبي مقداراً كبيراً من التواصل. يمكن للمريض الذي فقد وعيه أن يكون مصاباً بسكتة دماغية، أو هجمة قلبية، أو جرعة دوائية زائدة، أو نزف في الدماغ، أو التهاب في السحايا، أو نقص في سكر الدم. . . وتطول القائمة. إن المريض الذي يعاني من انتفاخ في الكاحل قد يكون مصاباً

بالتواء، أو يكون ضحية قصور قلب احتقاني، أو يعاني من حالات شديدة من أمراض الكلية أو المفاصل، أو يكون في خضم التهاب جرثومي شديد. يحصل الأطباء على مؤشرات لكل من هذه التشخيصات بالكلام، والملاحظة، واللمس، والاختبار. بدون التواصل الفعال، فإن بقية الأشياء تكون أصعب وقد تقود إلى الكثير من الأروقة المغلقة.

من البديهي أن فاقد الوعي لا يستطيع أن يشتكي من الألم عندما يضغط الطبيب على بطنه المنتفخ، أو أن يذكر بأنه سقط عن السلم بالأمس على طرفه الأيسر ممزقاً طحاله. ولكن علاقة الطبيب العادية مع المريض تثبط التواصل، عندما يكون الجميع قادرين على الكلام، فالعديد من الأطباء في عجلة من أمرهم. عندما يأخذ الطبيب العادي القصة المبدئية من المريض، فإنه يقطع المريض في أول دقيقة من المقابلة، وقد ظهر أنه بعد هذه المقاطعة الأولية، لا يحصل معظم المرضى على فرصة لرواية كامل قصتهم. يقود الطبيب بقية الحوار، ويكون في عجلة للوصول إلى نقطة النهاية، وهو يدون بعض الملاحظات ويطلب عدداً من الاختبارات بينما يتم حواره. ما هذه الطريقة للتفاعل من شخص يعاني وهو خائف، وفي حاجة إلى الشرح، وهو تحت رحمة قرار الطبيب الممارس؟ الأمر فظ في أحسن الأحوال وخطير في أسوأها.

إذاً من يعاني من السبات، المريض أم الطبيب؟ إذا كان المريض لا يستطيع التواصل بشكل فعال، بما يتضمن إعطاء معلومات دقيقة كثيراً ما تُحجب بسبب الإحراج أو لأن المريض لا يفهم ما هو المهم، فإن النتائج الطبية قد تكون وخيمة. إذا استمر الطبيب على طريق حدده مسبقاً وقد وضع الحجب على عينيه، فإنه سيعبر على التشخيص الصحيح دون أن يراه ويجبر المريض على مسار أطول من التقييم والعلاج. وإذا لم يستخرج الطبيب ما يقلق المريض ويبحث عن المظاهر الخفية من المرض، فإنه يجبر بذلك المريض على أن يكون بسيطاً وغير متواصل.

إن الكثير من الموظفين والإداريين كذلك لا يتواصلون، وربما كانوا أيضاً في سبات من حيث إعطائك كامل التوجيهات حول عملك. وهذا لا يؤدي إلى نتيجة، ويدل على أن هناك شيئاً خاطئاً، تماماً مثل المرض الذي أسكت المريض. إن الشخص الذي يستحي بطبيعته يمكن أن يلاطف لكي يفتح ويدرك قيمة التصريح الكامل، لكن الشخص المطبق الشفتين عمداً فهو إما أنه يخفي معاناة فظيعة، وإما أنك لم تجعله يدرك قيمة استخدام الأفكار الشخصية لتعمل بطريقة بناءة.

يجب عليك كقائد في منظمته أن تشجع المناقشات المفتوحة المنتظمة حول المواضيع المهمة، وإن لم يكن لأي

سبب سوى أن تعلم أن هناك أمراً خاطئاً ما عندما يصمت الجميع. يمكنك القيام بذلك بأية محاوره تقريباً، حتى السياسية منها، إذا لزم الأمر. ويجب على الناس أن يتعلموا أن يدخلوا في النقاش المفيد، مع أن تلك القدرة ليست فطرية عند معظم الناس.

يوشك موظفوك من وقت إلى آخر أن يدخلوا في «سبات الشركة». ويعني ذلك أن وحدة من وحدات الأعمال يمكن أن تفشل وتكون جميع علامات الفشل ظاهرة في حين أن السبب غير معروف. يمكن أحياناً لشخص ما أن يدخل إلى مكتبك ويعطي التشخيص: «لقد شحنت الكمبيوترات إلى العنوان الخاطئ والزبون مستاء جداً»، ولكن في معظم الأوقات، تجد زبوناً غاضباً بدون سبب واضح. في مرات أخرى قد يخبرك كبير الإداريين أن هذه الوحدة فاشلة، وأن المعنويات منخفضة، وأن أهداف التنفيذ لا يمكن أن تتحقق. تسأله لماذا، فيلوح يديه ليحيب «لست أدري». يجب عليك في جميع الحالات أن تستطيع جمع المعلومات وتوضيح التفاصيل. ويتطلب ذلك مهارات في الاتصال تتجاوز المهارات الاعتيادية التي تستطيع تجاوز اختراق الشعور بالذنب، والخوف واتهام النفس، والخداع. إذا كنت بطبعك ثقيل الوطأة فإن موظفيك لن يتجاوبوا معك وقد تفشل المنظمة قبل أن تستطيع تحديد سبب المشكلة.

أبدأ دائماً مع مرضاي بالسؤال: «هل أنت متألم؟» ويحقق ذلك غرضين: يؤكد ذلك لهم أنني أهتم بالمرضى ويبدأ بتوجيهي إلى وجهة جذور المشكلة. يمكن في بعض الأحيان أن يكون الألم «منعكساً» من منطقة إلى أخرى، وذلك هو السبب في أن الشخص الذي يعاني من التهاب في حلقه يصاب بألم في أذنه، حتى ولو كان فحص أذنيه طبيعياً. إن الحساب المفقود في شركتك، قد يعكس أمراً غامضاً لموظف تلفون فظ، لكن أبحاثك ستصل إلى المشكلة عاجلاً أم آجلاً. بعد أن تكتشف مكان الألم، اسأل المريض كم استمر الألم وماذا يجلبه. وأخيراً، اسأل ما الذي يريح الألم. في أعمالك، اتبع نفس الخط من التفكير (من المنزعج؟ متى علمت بذلك؟ هل قمت بشيء لتحسين الوضع؟ هل نجح الأمر؟). لاحظ أن القليل من هذا كله هو تدخل. إنه في الواقع جمع لمعلومات القصة، أي المعطيات التي ستدخل في قرارك الذي ستأخذه حول مكان المشكلة وأفضل طريقة للتعامل معها.

أيضاً لا تخف من إيقاف الجميع. كم اجتماعاً حضرت والصف الأول يغفو فيه، والروؤوس تتمايل مثل رؤوس الدمي المتحركة على الخيوط؟ لا تستطيع إنجاز أي شيء إلى أن يتبّه الجميع. افتح النافذة وأدخل بعض الهواء البارد، قد المجموعة في تمارين تنشيط، أو مرّر فوطاً مبللة حتى يغسل كل شخص وجهه.

يكون بعض الناس أمواتاً عندما يكونون باردين وأمواتاً

نقص حرارة الجسم حالة تنخفض فيها حرارة الجسم عن المعدل الطبيعي. ما لم توجد الضحية متجمدة في كتلة من الجليد أو تكون قد انتشلت لتوها من الماء البارد، فإن أكبر مؤشر على حالة انخفاض الحرارة هي تبدل الوعي. في الحقيقة، يمكن للشخص الذي يعاني من نقص شديد في الحرارة أن يبدو ميتاً، وهو لا يزال على قيد الحياة. ذلك لأن نقص الحرارة يمكن أن يكون وسيلة حماية، حيث لا تحتاج الضحية إلى معدلات خفقان القلب أو التنفس أو الضغط الدموي الطبيعية. وقد سجلت حالات مثبتة من الشفاء «الإعجازي» من توقف قلب كامل مترافق مع نقص حرارة المحيط، ربما بسبب تأثير البرد الذي يحمي الجسم. ونشأ من مثل هذه الحوادث القول المأثور «لا أحد ميت ما لم يكن دافئاً وميتاً».

ولكن، يكون بعض الناس أمواتاً عندما يكونون باردين وأمواتاً. إن هذا يعني أنهم كانوا أمواتاً حتى قبل أن تبدأ الإنعاش. كيف تعرف هذا من ذاك؟ هل هناك طريقة لأن تميز الشخص البارد الذي سيعيش من الشخص المتجمد الذي سوف يموت؟ لا توجد طريقة ممتازة. إن النتيجة أحجية لها أهمية

الحياة والموت. ويتعقد الوضع أكثر لأن محاولة القيام بإنعاش طويل الأمد في بيئة صعبة وباردة يضع أخطاراً كبيرة على المنقذين، ويستهلك مقداراً كبيراً (وغالياً) من الموارد.

يجب أن يجمع المنقذ بين المعلومات الطبية وحكمة البحث والإنقاذ، وعليه أن يوازن حاجات الضحية مع حاجات العديد من الضحايا. لا أملك الجواب المثالي، عدا عن القول بأنني لو استطعت أن أتعرف على علامات نقص الحرارة الوشيك الحصول، فربما لم تكن الضحية لتنزلق في هذا المأزق.

عندما تبرد الحركة في وحدة من وحدات الأعمال، هل كان من الممكن أن أتعرف على علامات مرضها قبل ذلك، وأن أقوم بالتدخل قبل أن تبرد حتى التجمد؟ فقط إذا كنت عارفاً بأعراض وعلامات التدهور، وكنت مهتماً بذلك. عندما يعلق أحد الإداريين عندي في عاصفة شتوية، ويبدأ بخلع ثيابه ويقول: «لا تقلق بشأنني، سأكون في حال جيدة. اتركوني خلفكم»، هل يجب أن أتركه ليدافع عن نفسه؟ أبداً!

لكن هناك حالات لا يمكن إنقاذها، وحيث يجب عليك أن تعض على أسنانك وتقلل من خسائك. عندما تذهب قوى الحياة، عندها تموت الأعمال. إذا كنت مستعداً لأن تغامر

ببقية أعمالك في محاولة الإنعاش حتى عندما تعلم أن الفرص ضدك، فقد تتخذ القرار بأن تحاول الإنقاذ. لكن إذا كان الوضع غير قابل للإصلاح وكان تجنيد أفضل العاملين لديك لن يؤدي سوى للفشل، يجب عليك عندها أن تتخلى عنه، لمصلحة الجميع. إن بعض الأعمال تكون ميتة عندما تكون باردة وميتة.

شاهد واحدة، أجر واحدة، علم واحدة

سرعان ما يتعلم الأطباء الشباب وطلاب الطب أن العملية التعليمية هي: «شاهد واحدة، أجر واحدة، علم واحدة». بحماسهم للوصول إلى المرضى وسرعتهم لتحقيق استقلالهم، فإن الطلاب يتشوقون لأن يصبحوا «أطباء حقيقيين»، بأن يخطوا جرحاً أو يولدوا طفلاً، لا مجرد أن يقرؤوا عن ذلك. أذكر أن الحلقة المفرغة في كلية الطب هي أنه كان عليك أن تقوم بشيء قبل أن تستطيع القيام به. لم يكن هناك شرط لتجربة لأول مرة. لذلك، تدرس الخطوات وتحفظ التفاصيل حتى تتظاهر أنك قادر، ثم تأمل أن يكون الطبيب المقيم متعباً إلى درجة أن يقدم لك العملية دون أن يلاحظ أن يديك ترتعشان. بعد أن تجري واحدة، كان يعتبر أنك تملك المعلومات الكافية لكي تعلم شخصاً آخر.

العيب في هذه التقاليد واضح، ولكنه يستمر حتى اليوم، في المستشفى وداخل شركتك. يجب أن يكون المنهاج «شاهد واحدة، تعلّم واحدة، أجرِ عدة منها، ثم علّم واحدة». يمكن للتعليم أن يكون متعباً، لذلك يوماً فيوم، لربما كان التعليم هو أهم خدمة يقدمها المدير. يحتاج التعليم الصحيح تقييماً لفاعليته، سواء كان ذلك عبر الاختبار أو بمجرد الملاحظة، فلا تؤدّ كامل مسؤولياتك كأستاذ حتى تتأكد من أن طلابك قد تعلموا فعلاً المادة. إن تسميع المبادئ ليس تعلماً - إنه مجرد تذكّر. أريد أن أرى المرء يقوم فعلاً بالعمل، ويفضل أن يكون ذلك في ظروف تجريبية. يمكن لأي شخص أن يضع بعض الغرز في الجرح ويجعله يبدو أنيقاً عندما يكون الجرح مستقيماً، ولا يوجد أي نزيف، والمريض مخدر، وتوجد ممرضة تناول الأدوات. لكن الأمر مختلف عندما يكون كلب قد عض قطعة من اللحم، والدم ينزف من كل مكان، والمريض سكران ويلوح في وجهك، وأنت لوحدك. إن التعامل مع الأوضاع التي تكون فيها الظروف سيئة، حيث يجب أن تبذل، يمثل إنجازاً حقيقياً. لكي تحدد ما تعلمه فريقك، راقبه وهو يعمل. ضعه في مواقف صعبة وانظر ما الذي يستطيع فعله. وإذا كنت مستعداً للتعليم، فهناك دائماً من هو مستعد للتعلّم.

الفوضى غير المنتجة تتطور إلى شقاق منظم والفوضى المنتجة تؤدي إلى اكتشافات جديدة

كل شخص يجاهد لتحقيق بيئة إبداعية تجري فيها الأفكار بحرية ويُحث فيها العاملون على تكوين أفكار جديدة وترجمة الإبداع إلى فرص عمل. ويمتدنا التاريخ بقصص عن اكتشاف النفائس مصادفة وكيف أن الفرص تساند العقل المستعد. ينظر بعضهم حتى إلى الفوضى، أي غياب الهيكلية، على أنها الوسط الذي يختمر فيه الإبداع والتقدم العلمي.

يدرك العلماء أنه مقابل كل اكتشاف يسقط من السماء، هناك المئات التي تأتي من الجهود المنظمة، وأن التخطيط والاستراتيجية ليسا لعنة على الإبداع، بل هما الوسط الذي يمكن للإبداع الحقيقي فيه أن يزدهر. وأكثر من هذا، فمع تقدم علوم الطب، تتضاءل فرص الاكتشافات غير المخطط لها. هناك مواد دوائية غير مكتشفة في الغابات الاستوائية بالتأكيد، ولكن بدون المداخلة المنظمة لاكتشافها، فإنها نادراً ما تكتشف. ومن الصعب تصور أن الترياق المضاد للفيروسات الشديدة الانتشار سوف تأتي من عفن على رغيف الخبز، أو أن الأداة الجراحية الجديدة سوف توجد بدون استعمال التصميم المعقد الذي يدعمه الكمبيوتر.

الأشخاص الذين يعملون في تنظيم الخدمات يحتاجون أيضاً للهيكلية، خاصة عندما تدعو الحاجة إلى التغيير. فبدون بيئة يمكن أن تجلب فيها الأدوات لعلاج الحالات المعقدة، فإن النتائج عادة ما تكون غير متوقعة وغير مثالية. يميل تصرف المجموعة بدون قيادة أن يكون فوضوياً وغير منتج. لذلك، هناك كمية لازمة صحيحة من التوجيه لكي تعمل أية مجموعة، والأسوأ من عدم الانتظام هو التمرد أو النشاط التخريبي، وهو ما يمكن أن يتبع تبادل شخصيتين قويتين متضاربتين الآراء حول قرار صعب. ببساطة، يجب أن يكون هناك شخص مسؤول واحد.

هذا معروف في البيئة المضغوطة في غرفة الطوارئ، حيث تكثر الأزمات ويشتد التوتر. يحضر المريض المصاب بالرضوض، مشوهاً وهو ينزف. يُمرن محترفو الطب ألا يصابوا بالذعر، ولكن ذلك صعب عندما تنكشف الأعضاء والمريض يختنق حتى الموت. يتناول الجميع الأنبوب في نفس الوقت، وكلهم يريد أن يضعه بطريقته الخاصة. هل يجب أن تؤخذ الصور الشعاعية أولاً أم هل يجب أن يدار المريض ليفحص ظهره؟ هل يكفي خط وريدي واحد أم هناك حاجة لاثنين؟ ما هو المضاد الحيوي الأكثر ملاءمة لقتل الجراثيم التي ستغزو الطرف الممزق؟ تتطاير الآراء، وترتفع الأصوات، وما لم يكن

هناك قائد قوي، فإن جلبة القلق تخلق جواً من المواجهة بدل التعاون. أما بوجود «نقيب رضوض»، فإن العملية تجري بيسر ويقوم كل شخص بدور معين. لا تتحول إلى الهدوء، ولكنها تصبح قابلة للتدبير.

في الشركة التي يوجد فيها جو منفتح بالكامل مع قليل من الهيكلية، هناك ميل لخلط انعدام النظام الهرمي مع انعدام التنظيم. يسمح إطار العمل الأساسي بجريان حر للأفكار التي يمكن أن تسجل للاستعمال الحالي أو في المستقبل. وتفيد السياسات وآليات العمل خلال أوقات النشاط الروتيني وعندما يكون هناك نشاط قوي. لا تعزز هذه السياسات الإبداع، لكنها يجب بالتأكيد ألا تثبطه. الأكثر من هذا، يمكن للموظفين عندما تواجههم مهمة معقدة أن يصابوا بالإحباط لعدم وجود هيكل عمل. ربما كانت أهم صفة فعالة منفردة تنال الإعجاب في القائد هي القدرة على اتخاذ موقع القيادة ووضع نظام مفيد في وسط فوضوي. ويمكن أن تكون تلك هي الاستراتيجية المطلوبة لإنقاذ حياة، أو كسب معركة، أو قيادة شركة إلى النجاح.

اعرف الأبجدية

أبجدية طب الطوارئ هي (ط - ت - د). الطرق الهوائية

والتنفس والدوران. يشتمل ذلك على علاجات ومداخلات يجب أن تكون منعكسات تلقائية، وليس شيئاً يجب أن يُبحث عنه في كتاب. إذا كان الشخص يحتاج إلى طريق هوائي، فإن ذلك إسعاف حقيقي، ويمكن لأي طبيب إسعاف كفاء أن يدخل أنبوباً داخل الرغامى عبر حبلتي المريض الصوتيين، أو أن يقوم بشق إسعافي في الرغامى عبر الرقبة، أو أن يقوم بتنفس اصطناعي من الفم - للفم أو عبر قناع - صمام - كيس، وأن يقوم بضغط الصدر بالإنعاش القلبي الرئوي، وأن يفتح طرقات وريدية بخمس عشرة طريقة لكي يعطي السوائل والأدوية الوريدية. الأكثر من هذا، يمكن أن يجري ذلك بسرعة، وبشكل حاسم، وبدون العودة للفصل الثاني من كتاب التعليمات.

ما هي أبجدية عملك؟ ما الذي يجب أن تستطيع القيام به بالغيرة؟ إذا كنت أنت كبير الإداريين التنفيذيين، فإنه يجب عليك أن تستطيع تنسيق التمويل عندما يجمد السوق. وإذا كنت كبير إداريي التشغيل، فيجب عليك أن تستطيع تدبير أهم زبائنك عندما يجب عليك أن تبدأ استرجاعاً كبيراً سوف يؤثر على أعمالهم. وإذا كنت كبير الإداريين الماليين، فيجب عليك أن تستطيع تفهم مالياتك بحيث يمكنك أن تقدم الأرقام بشكل فعال في كل مؤتمر. وإذا كنت مدير الموارد البشرية، فيجب عليك

أن تنقب عندما يرفع أحدهم قضية ضد شركتك على أساس الإزعاج أو التمييز العنصري. وإذا كنت مدير تقنية المعلومات، فيجب عليك أن تستطيع إعادة الشبكة للعمل في غضون ستين دقيقة عندما يصيبها فيروس، قبل ساعة من أكبر ترقية سنوية لك.

يستقبل الأفراد فرداً فرداً قبل

أن يُضرب كامل الفريق

الميل في العناية الصحية هو التحرك بعيداً عن المداخلة الفردية لدعم مداخله الفريق. لدينا في غرفة الطوارئ فرق تستجيب لمرضى الرضوض، ولالأطفال المصابين بمرض شديد، ولضحايا الاعتداء الجنسي، ولاضطرابات السلوك الرئيسية. ويأتي هذا من إدراك الحاجة للمداخلة المنسقة في الحوادث المعقدة والحاجة لتطبيق المهارات الفردية. تتجمع مجموعات العناية الأخرى حسب الاختصاص وتصبح وحدات مساندة: الممرضات، المعالجون الفيزيائيون، والفنيون. قد تظهر الاتحادات، وقد تشمل حتى الأطباء. وفي وسط اتحادات المستشفيات هناك شخص غير راض، ومستعد لأن يضع العلاقات المهنية طويلة الأمد وعناية المرضى مقابل الفوز في أوساط الاتحاد.

يجب على المدير الفطن أن يستطيع شم الاستياء من على بعد ميل، ولكن كم مرة يحصل ذلك؟ نحن نلتهم بنجاحنا اليومي، ولا نصرف وقتاً كافياً للعلامات المنبهة. إن الأمر بسيط جداً إذا كنت تعلم ما الذي تبحث عنه. هناك مؤشر على العصيان الوشيك وهو أن تبدأ الفرق التي يفترض أن تعمل مع بعضها بشكل متلاحم لإنتاج شيء ما بالتخاصم داخلياً، ومن ثم بالشكوى خارجياً. المؤشر الثاني هو عندما يترك فرد ما العمل، ولا أعني بترك العمل تركه للترقي في الحقل المهني أو لتحقيق حلم ما. إنما أعني ترك العمل لأن المرتب ليس كافياً، أو أن المعنويات منخفضة، أو أنه لا يوجد راحة من عناء التعب، أو أياً من العوامل المتنوعة الأخرى التي تجعل الوظيفة رديئة. إن الاستمرار في العمل بأداء سيئ في العناية الصحية ينتهي بأكثر من مجرد فقد الكرامة، لأنه مهما كانت كيفية عدم سرور الموظف ببيئة العمل، فإن حاجات المريض تبقى نفسها. عندما تتردى جودة العامل في العناية الصحية، يجب أن يتحرك شخص ما بسرعة لإيجاد مصدر المشكلة قبل أن يكون هناك نتائج سيئة.

ربما كان كل ما تفعله عندما يترك أحدهم العمل في شركتك هو ترتيب مقابلة خروج. ليس عندي الكثير من الثقة

بهذه المقابلات، لأن برنامج المقابلة للشخص الذي يترك العمل يهدف في العادة لإعطاء توصية جيدة للعمل التالي. الأكثر من ذلك هو أن الشخص الذي يترك لأنه مهدد نادراً ما يثق بعملية التقييم. إن انعدام السرية أو الاستبداد على مستوى كبير الإداريين التنفيذيين يبطلان جدوى الكشف عن المعلومات. بصراحة، إن معظم الناس يحتاجون إلى عملهم وهم مستعدون لتحمل ممارسات إدارية شاذة للاحتفاظ بالوظيفة. إنهم يخافون من شبكة كبار الإداريين ويشعرون أنهم قد انحصروا ضمن خبث الشركة.

إذا لم تكن مستبداً وكنت منفتحاً للحلول البناءة في منظمته، إليك كيف يجب أن تسير الأمور. يجب أن تجري مقابلة مع الشخص الذي يستقيل بدون أي تهديد بالاتهامات المضادة لمعرفة كل ما يشعر به نحو الشركة، والوظيفة، والأشخاص الذين يعملون معه في وسط عمله المباشر. يجب أن يتعامل شخص خبير بالموارد البشرية مع المعلومات، ويتأكد من صحتها، ويستخدمها ليقم تطبيقها في العمليات البناءة، التي تتضمن التواصل مع الموظفين وتعديل ممارسات العمل. يصبح التحليل إلزامياً، ويجب أن يتم بدقة، عندما يستقيل أكثر من شخص واحد، خاصة عندما يعرف أن هناك نزاعاً. إذا لم يكن لديك الشخص المحترف الذي يقوم بذلك في شركتك، أحضر

خبيراً محترفاً. وعندما تكون المشكلة كبيرة بحيث تسبب العديد من الاستقالات، فإنها تكون قادرة على تغيير بنية شركتك، وأن تحطم مستقبلك المهني ككبير إداريين.

إذا كنت تقامر، حضر نفسك للخسارة

«بدون خطر، لا يوجد مكافأة». «بدون شجاعة، لا يوجد ميداليات». «يحقق الانتصارات الضخمة أولئك المستعدون لوضع كل شيء على خط المواجهة». كم مرة سمعت مثل هذه التحديات الجريئة؟ كم واحداً منكم علق على جدرانه إعلانات تشجعكم على الوصول إلى قمم أعلى جبال العالم؟

هناك حالات يكون الخطر فيها هو الشيء الوحيد الذي يحث الشخص للأمام. أتذكر تماماً يوم عرضت على مريضة سرطان الخيار بين عدم المعالجة (مما يعني الموت الأكيد بالتدهور التدريجي على مدى سنة) وبين المعالجة الكيميائية (احتمال إطالة العمر لمدة سنة أو الفشل والموت السريع بعد حوالي ستة أسابيع). الخيار صعب، وهو مقامرة فعلية. يجب على من يختار أن يكون مستعداً للخسارة، وقد اختارت المريضة العلاج وعاشت لمدة سنة، بينما كان بإمكانها بسهولة أن تعكس المسار.

يجب أن يكون يومك كله، على مستوى كبير الإداريين التنفيذيين، حافلاً باتخاذ القرارات. يصوغ من ينتدب نفسه صانعاً للقرار قراره، ويعمل من خلال المعلومات المتوفرة. أما الاستراتيجي، فهو يجمع أيضاً المعلومات، ولكنه يشتغل أكثر بعملية التكوين، التي تؤدي إلى مسؤولية مباشرة عما سيحصل. يمكن للنوعين كليهما أن يكونا فاعلين، طالما أن هناك زخماً في العملية، ويجب بشكل أو بآخر أن ينجز العمل.

يسلك المقامر طريق المخاطر مجبراً على ذلك بصفات في شخصيته يجب ألا تحاول تقليدها في نموذجك لإدارة الأعمال. إن المقامر مجبر بطبيعته، ويبحث عن عوائد من نوع الجائزة الكبرى أو الكسب الكبير غير المتوقع من قرار محظوظ. وما ينسأه أو يتناساه معظم المقامرين هو حقيقة أن أساس نجاح صناعة القمار يستند إلى العدد الضخم من الخاسرين، الذين يقدمون المكافآت للعدد المتناهي الصغر من الفائزين. إن القمار في إدارة الأعمال يجب أن يعتبر حركة يائسة، تجرب فقط في الخندق الأخير لمحاولة النجاح عندما تكون البدائل فشلاً ذريعاً مؤكداً. الأكثر من هذا، يجب أن يقامر المرء فقط إذا كان مستعداً للخسارة، لأن الفشل هو النتيجة الأكبر احتمالاً.

أما في الطب، فإن المغامرة الصرفة غير مقبولة أبداً. والخطر المحسوب الذي تفهم فيه جميع الأطراف العالمية الفرص، والمخاطر والفوائد، وعواقب الفشل، يمكن السماح به في ظروف معينة. جاءني مزارع قطعت سبافته، حيث انتزعتها دراسة القمح من يده، وسألني ما الذي يجب فعله. نظرت إلى الجرح ورأيت أن الإصبع المنفصل مكسور في ثلاث مناطق، وأن حواف النسيج مهروسة، وأن القش والسماد قد انغرسا في الجذعة، وقد مضت سبع ساعات منذ حصول الأذية. من غير المتوقع أبداً إعادة زرع الإصبع المصاب بنجاح، وعلى الغالب فإن المحاولة سوف تحدث التهاباً شديداً. حتى ولو نجح زرع الإصبع، فإن المزارع سيبتلى بإصبع قاسٍ ليس فيه إحساس، مشوه ولا فائدة منه أبداً تقريباً. ومن الأفضل له أن يتقبل خسارته وأن يتأقلم مع يد بأربعة أصابع.

مع ذلك، فإن القرار قراره. أستطيع أن أنصح بعدم الزرع، لكنني ملتزم بإخباره أن هناك فرصة ضئيلة لنتيجة إعجازية، وهي إصبع فعال مفيد بدون مضاعفات في الجرح. إن الخيار خياره، وأنا مستعد لأن أجد جراح يد، سيشرح بدوره أن الفرصة ضئيلة جداً لأن يعطي الترميم النتيجة التي يرغبها المزارع.

عندما تدير شركة، فإنك تأخذ العديد من المخاطر المحسوبة. تساعد المشاريع التجريبية، التي لا تخبر نواياك لمنافسيك، كثيراً في تحديد ما الذي سينجح وما الذي لن ينجح. ولكن، يجب أن تنفذ هذه المشاريع في ظروف واقعية تشابه ما يمكن أن يحصل عندما تطبق على النطاق الأوسع. قد تقرر أن سلسلة محلاتك من دكاكين البوطة قد تستفيد إذا قدمت مثلجات الجالابينو غير المعتادة، ولكن ما لم تثبت ذلك ببعض التسويقات الأولية أو تملك بعض الخبرة في ذلك، فإن الأمر يبدو لي وكأنه مقاومة. مع أننا نسخر كثيراً من إجراء المشاريع بأموال الآخرين، فإنك تقف على أرض خطيرة حقاً عندما يتجاوز معدل الحرائق لديك قدرة شركتك على إطفائها.

يحصل الألم فقط عندما أضحك

صباح الأحد وقت هادئ عادة في غرفة الطوارئ. يكون جنون ليلة السبت قد هدأ وتحل الآثار البغيضة التي يخلفها الشراب محل التسمم الحاد. ينام بعض المرضى حتى وقت متأخر، بينما يمضي البعض الآخر ساعات الصباح الباكرة في المعابد. إذا كان هناك وقت سهل على الإطلاق للعمل في غرفة الطوارئ فهو صباح الأحد، أو الجمعة في بلاد المسلمين.

كنت أقرأ الجريدة عندما استدعيتني رئيسة الممرضات وهي مدعورة إلى غرفة الرضوض. كان الفنيون الطبيون منهمكين فوق شاب ينزف بشدة من رأسه، حيث أن فروة رأسه قد فتحت على شكل قوس واسع بدأ بين حاجبيه وانتهى في قمة رأسه. كان هناك شق في الصفيحة الخارجية من جمجمته الظاهرة، وكان الجرح مليئاً بشظايا العظم وقطع الخشب. الحمد لله إنني لم أر أية مادة دماغية. وبينما عملت مسرعاً على تطبيق ملاقط ضاغطة لإيقاف سيل الدم، سألته «هل هناك ألم؟». أجاب على ذلك «فقط عندما أضحك». كان مغموراً بالدم لكنه كان يضحك ضحكة خافتة. «دكتور، أراهن أنك لا تستطيع أن تخمن كيف فعلت هذا». لم يكن ثملاً، فقط كان هناك أمر ما يضحكه.

«كلا، لا أستطيع، ماذا حصل؟».

ابتسم إلى الممرضات سائلاً: «هل سأعيش».

«أظن ذلك». مررت بإصبعي على الخندق في جمجمته. «كيف فعلت مثل هذا؟».

«حسناً، كنت أضع قطعة من الخشب الرقائقي على طاولة المنشار». انحنى للأمام لكي يريني كيف «ثم صدمت رأسي مباشرة على المنشار! أظن أن هذا شيء عجيب، أليس كذلك؟».

نظر إلي لكي أوافقه، ولاحظت وجود وشم على كتفه كتب عليه «ولد ليخسر» «أظن أنك حققت نبوءة الوشم». هزرت رأسي وضحكنا معاً.

كم كانت الحركة غبية، لكن كم كان موقفه عظيماً. فكر كم هو مدهش أن تواجه أزمة شخصية، وأن تحاول أن ترى النكتة فيها. لم يكن يأخذ مشكلته مأخذ الهزل، لأنه طلب النجدة، ولكنه كان يعلم أن ما حصل قد حصل.

ليس كل من يوضع في موقف صعب يسهب في الجانِب القاتم. نتوقع من الناس أن يكونوا جديين، أو خائفين، أو حكماء، أو أبطال، أو كئيبين في الأزمات. وندهش عندما نرى شخصاً يمكنه أن يبعث المرح في وقت مثل هذا. إذا كانت المعاناة تبدو لك مضحكة دائماً، فإنك شخص قد فقد توازنه العاطفي، ولكن إذا كنت تستطيع أن تبقى إيجابياً أو حتى سعيداً عندما يفقد كل من هو حولك توازنه العاطفي، عندها ربما تكون قائداً أكثر فاعلية وتعيش مدة أطول.

يمكن أن تسوء الأمور في إدارة الأعمال في أي وقت، وكثيراً ما يكون هناك أخطاء مفاجئة غبية. لقد قمت بمثل هذه الأخطاء، وقمت أنت بها أيضاً، فكلنا نرتكب أخطاء. بالطبع، يجب أن نجد حلولاً، وعندما يكون الأمر سيئاً فإن العبارات

التي تطلق هي عادة عبارات حزن لا عبارات مرح. كلما استطعت الوصول إلى موقف يسمح لك منظورك فيه بأن تبتسم أو تضحك، تحول ألمك بشكل أسرع من موقف أزمة وانحدار إلى موقف تفاؤل وشفاء. مثلما أن الألم آلية حماية فإن الضحك آلية تعافٍ، فالإثنان يعملان معاً بشكل جميل. عندما تتجههم في حزنك، فأنت ضحية؛ وعندما تبتسم في وجه المحن، فأنت شجاع (عندما لا تكون مخبولاً).

اترك ذاتك تجري حسب طبعك الجيد، وسوف تدهش من استطاعتك أن تكون متقبلاً بدلاً من أن تكون قاسياً وتبقى مع ذلك مسيطراً على الموقف. يمكن لابتسامة في مكانها أو حتى نكتة أن تخفف كثيراً من الموقف، ما لم تكن عدائية. إذا لم يكن الناس حولك يريدون أن يكونوا سعداء، فإن تلك مشكلتهم. هذا ليس فلسفة «لا تقلق، كن سعيداً». أريد منك «أن تقلق، ولكن كن سعيداً».

هل تستمتع بوقتك؟

في هذه النقطة من قراءتك، توقف لحظة وتفكر ملياً بوظيفتك. هل تستمتع بها؟ أنا أستمتع فعلاً بممارسة الطب. ومن الرائع أن تعمل بجد ونشاط مع فريق من الأفراد الذين كرسوا أنفسهم للعناية بالناس، 24 ساعة في اليوم، سبعة أيام

في الأسبوع. نحن ننقذ الحياة، ونولد الأجنة، ونريح من الألم، ونتعامل مع كبراء الإداريين التنفيذيين ومع المشردين على حد سواء، كل ذلك في غضون يوم عمل واحد. لن أقايض المهنة الرائعة التي أقوم بها في غرفة الطوارئ مع أي مهنة أخرى في العالم. هناك من لحظة إلى أخرى الكثير من الشدة والعواطف الجياشة، ولكن في النهاية، الأمر يمكن تدبيره ويحث الهمم.

ماذا عنك؟ هل تقوم بشيء مهم؟ هل تعود إلى منزلك من العمل كل يوم وأنت تشعر أنك بشكل أو بآخر قد جعلت حياة شخص ما أفضل؟ هل كنت مبتهجاً؟ هل كنت أستاذاً جيداً؟ هل ساعدت شخصاً على تخطي موقف صعب؟ هل عشت لحظة خلاقة أو ساعدت شخصاً ما على اتخاذ قرار مهم؟

هل تستمتع بوقتك؟