

الفصل الثالث

إِسْعَى إِلَى تَحْمِلِ الْمَسْئُولِيَّةِ قَبْلَ أَنْ تَبْدَأَ إِلقاءَ اللُّومِ

*Seek To Take Responsibility Before
You Begin To Place Blame*

لا يصبح الناس قادة بالجلوس تحت الرادار وتفادي المسؤولية - إنهم يكتسبون مركزهم الوظيفي في مقدمة جماعتهم ، بفعل العكس تماماً : تحمل المسؤولية . إنهم لا يخشون أن يقولوا ، " إنها كانت غلطتي " ، إذا كانت المشكلة من أفعالهم ، أو حتى لتحملهم ضغوط النقد لكي يحموا فريقهم من نفس المعاملة . القادة يكونون في الجبهة ملء الأعين يعملون كنماذج للدور ، ومستعدون لتقبل المسؤولية لكل نجاح أو فشل يأتي عن طريقهم . يدرك القادة أن تقبل المسؤولية عن أفعالهم أو تقاعسهم يمثل الخطوة الأولى في تحقيق النجاح ، ولكن الكثير من الأفراد الذين تحدثنا معهم ،

وخاصة السيدات ، لا يزالون يناضلون من أجل الوصول إلى التوازن الصحيح عندما يتعلق الأمر بتطبيق هذا المبدأ . يتشبث البعض بفكرة أنهم يجب أن يبدو دائماً مثاليين في أعين الآخرين ، ويجب أن يعدوا أنفسهم عن الأخطاء ، حتى ولو كان يوجد شيء ما يعبر حقيقة عن خطأهم ، بينما يتحمل الآخرون المسؤولية أكثر مما يجب . وضع اللوم على آخرين أو على الظروف فقط يعرقل التقدم .

يريد القادة النتائج ، ولا يخشون الاعتراف بدورهم الذاتي في المشكلة وصولاً إلى الحل المرجو . بالنسبة للكثير من السيدات ، من السهل توجيه اللوم إلى شخص ما أو شيء ما آخر عند الشعور بأن الحياة خارج السيطرة بدلاً من دراسة كيف يمكن أن نجد الأسباب وراء مشكلتنا الذاتية . لقد سمعنا سيدات من بين المستمعين يقلن " إنها غلطة زوجي في عدم تقديم المزيد من المساعدة " أو " إنها غلطة رئيسي الذي يكوم أمامي المزيد من العمل أكثر مما يمكن أن يفعله شخص واحد " " ليس لدي وقت للإنجاز . بين العمل وأسرتي لم يترك شيء لي شخصياً . " لا يكلف الأمر كثيراً لتحويل اللوم من أنفسنا إلى أي شيء آخر يمكن أن نجده أمامنا : تكنولوجيا ضعيفة ، أكل أكثر مما ينبغي ، أموال أقل مما يجب ، أفراد آخرون - أضف ما شئت . وتستمر القائمة بإضافة المزيد والمزيد . إن المشكلة من فعل شخص ما آخر ، أو مسؤولية شخص ما آخر .

يعمل الكثير منا بجد واجتهاد إلى أقصى طاقته في محاولة لمسك زمام الأمور ، وعندما لا يحقق هذه النتيجة المرجوة ، فإننا نفترض أن شخصاً ما أو شيئاً ما لابد قد اعترض طريق تقدمنا . قد نفكر ، إنها غلطتهم وليس غلطتنا ، لأنني بذلت كل ما أستطيعه . لسوء الحظ هذا المدخل لحل المشكلات لا يساعدنا على تحقيق تقدم . الجهود لا تعادل دائماً النجاح .

علمنا سلاح المارينز ، أن المحاولة الجادة فقط ليست كافية . عندما يصدر قائد وحدة عسكرية أمراً ، إما أن تنجح أو تفشل في المهمة – لا يوجد " تقريباً " . وإذا فشلت فإن قائد الوحدة ليس مهتماً بسماع الأعذار وتوجيه الاهتمامات . عندما تفسد المهمة وأفرادك من المارينز يقتلون ، ليس كافياً أن تقول " لقد حاولت " أو أن " الرادار لم يكن يعمل ، وأني لم أعرف ما أفعله " تعلمنا أننا مسئولون عن المهمة – النجاح أو الفشل . الأعذار لا تنقذ الأرواح .

هذه التركيبة الذهنية " لا أعذار " علمتنا أن ننظر داخلياً (وليس خارجياً) أولاً ، عندما لم نكن ناجحين . عندما كانت تواجهنا مشكلة ، علمنا أن نحدد المشكلة ، نفحص إجراءاتنا ، نطبق أسلوب جديد ، ونستمر معها . لم توصلنا الأعذار إلى أي مكان . الكثير من السيدات لم يستخلصن ذلك بعد، وذلك قد شدهن إلى الوراء بعيداً عن قيادة حياة أكثر إشباعاً .

على سبيل المثال ، لنأخذ مثال الأجور المتساوية . السيدات اللاتي نتحدث معهن غالباً يشكين من أن الأجور والمرتبات التي تدفع لهن أقل من زملائهن من الذكور ، ويلقين باللوم على أصحاب أعمالهن . ولكن عندما نسأل عن أي جولة في مفاوضات المرتب ، غالباً نسمح بأنه لم يكن هناك جولات . قدمت الشركة مرتباً معيناً ، وكانت السيدات في حالة ابتهاج أن يخرن للترقية أو عرض الوظيفة الجديدة ، إلى حد أنهن قبلن ما قد عرض عليهن . بدلاً من أن يطلبن المزيد من المال ، حيث من المفترض أن تتوقعه الشركة ، فإن السيدات من المحتمل كثيراً جداً مقارنة بالرجال أن يقبلن العرض الأول . عندما تقبل السيدات المسؤولية مقابل قيمة المرتب الذي عرض عليهن ، فإنهن يكن غالباً أكثر توقعاً مسبقاً في المفاوضات – إنهن أكثر ارتياحاً من أن يطلبن المزيد ، لأنهن يعرفن أن هذا ما يستحقونه .

ينظر القادة إلى عدم المساواة ، مثل الفجوات في المرتب ، بعيون تتجه إلى ما يمكن أن يؤديه بصورة مختلفة لتغيير المخرجات .

الأساس في تحقيق أهدافك ، وفي أن تكون حياتك متوازنة ، تبدأ من تحمل مسؤولية أفعالك وقراراتك ، بدلاً من صنع الأعذار لتبرير قصورك . عندما تمتلكين حياتك ، سوف تكونين أكثر إنجازاً . سوف يكون لديك المزيد من الوقت للأسرة ، تحقيق الكثير للعمل بالقليل من الجهد ، الإحساس بمزيد من الرضا في العلاقات ، الحصول على الترقية ، التخلص من الوزن الزائد ، أو كل ما تناضلين من أجله . عندما تتحملين المسؤولية تفحصين تصرفاتك ، وتطبقين الجديد منها (كما تعلمنا أن نفعل في سلاح المارينز) ، تستطيعين أن تحققي أهدافك وتقودين حياتك .

قبول المسؤولية يمثل الخطوة الأولى إلى النجاح

Courtney

تعلمت طريقة سلاح المارينز ، في تحمل المسؤولية بمجرد أن أصبحت ضابطاً . بعد مرور حوالي شهرين ونصف في تدريب الضباط ، وجدت صعوبة في برنامج التحمل بسلاح المارينز .

إذا اجتزت الامتحان ، سوف أنهى تدريبي في وقته ، وأتحول إلى الخدمة في " أسطول القوات الجوية " . إذا رسبت سوف ألتحق بشركة Mike ، مجموعة من الضباط الجدد ينتظرون إعادة تدويرهم (تأهيلهم) ، من خلال دورة تدريب جديدة لمدة ستة أشهر ؛ سوف يكون مساري المهني غير معلوم .

على الرغم من أن الالتزام بالالتحاق بشركة Mike سوف يكون مربكاً ، إنه كان الفضل الذي يرعبني . حتى تلك اللحظة ، لم أفشل أبداً في

أي شيء ذي أهمية . بالتأكيد ، قد كان لي أخطاء في سنوات ما قبل العشرين . ولكن في هذا الوقت ، كان لدي الكثير المعرض للخطر .

كان يوجد شيء ما أكثر سوءاً من تهديد شركة Mike . فقط قبل أيام ، قد أدخلت والدتي في برنامج طبي خاص بأقارب أفراد سلاح المارينز ، الذي كان سوف يوفر لها الاختبارات التشخيصية والعلاج الكيميائي من نوع نادر من سرطان الدم . إذا لم أستطع اجتياز " برنامج التحمل " كان يمكن اعتباري " غير صالحة للخدمة " وإذا حدث ذلك ، كان يمكن أن تفقد والدتي هذا العلاج الطبي المنقذ لحياتها في مستشفى Bethesda Naval Hospital . كنت أخشى " برنامج التحمل " لأنني قد رسبت في اجتيازه مرتين بالفعل . منحت من فرصة لأخرى لاجتيازه لصالح ولصالح والدتي .

وضعت العقبات في برنامج التحمل في مساحة تبلغ في طولها ملعب كرة قدم ، وعرضها يكفي لأربعة من المارينز لإجراء المناورة في وقت واحد . لاجتياز الجزء الأول ، لديك أربع دقائق لتسلق عمود معدني ارتفاعه 8 أقدام ، تعدو بسرعة وتقفز فوق حائط من الخشب ارتفاع 7 أقدام ، تتسلق فوق سلسلة من الكتل الخشبية ارتفاعها 5 أقدام . تنثني إلى أسفل قضبان حديدية منصوبة ، وأن تهبط من على مجموعة من الكتل الرأسية ، وأخيراً تتسلق حبلأ طوله 25 قدماً - لم استطع تسلق الحبل .

في الوقت الذي جعلته للحبل ، بدأت أشعر بألم متواصل في ذراعي، من الضربات التي عرضتها لها ، وقد كنت أتصيب عرقاً . استطعت أن أتسلق حتى 6 أقدام ، ثم تجمدت حينئذ . لم تستطع ذراعاي أن تحملني . كنت مرتبكة ، محبطة ، وحزينة ، عندما راقبت باقي مجموعتي يؤدون عقبة الحبل بكل سهولة . وأيضاً ، لجعل الأمر أكثر سوءاً ، بعد فشل تسلق الحبل،

قد كان لا يزال على أن استمر مع الجزء الثاني من البرنامج ، جري إنهاك 5 أميال خلال منطقة وعرة صخرية ، خشبية .

بعد الجري لمدة 40 دقيقة أو ما يقرب من هذا ، بدأت استعيد في ذهني فشلي في تسلق الحبل . كيف يمكنني تسلق حبل 25 قدماً في 60 ثانية؟ لم يسبق لي أبداً تسلق حبل من قبل . هل كانوا يمزحون ، ومن هم ؟ أنني "5.8" ووزني 135 رطلاً ، ليس لدي قوة الجزء الأعلى من جسمي كما للرجل ، وسوف لا يكون . لذلك ، لماذا كان من المتوقع أن ألبى نفس متطلبات التدريب ؟ ذلك كان غير منصف . ومراقبتي الرجال وهم يطربون إلى أعلى الحبل في ثوان فقط جعلني أكثر غضباً . بالطبع ، كانوا يستطيعون فعل هذا ؛ إنهم كانوا أكثر قوة .

لقد أدبت بنجاح كل تحدي وضعه سلاح المارينز حتى الآن . لقد مشيت أميالاً عديدة في ملابس القتال كل يوم . لقد تأهلت في مجال الرماية على كل من المسدس والبنديقة . لقد اجتزت اختبار العوم ، ووقفت في الماء لا تلمس أقدامي الأرض ورأسي فوق سطح الماء لمدة 10 دقائق ، العوم 500 متر بدون جهاز العوم . على الرغم من أنني لم أربط في معسكر من قبل ، لقد قضيت مع فرقة ليلتين في الخلاء لتتعلم أساليب فرق المشاة وكنت نداً لكثيرين ممن كانوا متمرسين في مثل هذه المعسكرات . لقد كنت ناجحة في كل اختبار آخر - لماذا لم أؤدي هذا ؟

بعد رسوبي الثاني في برنامج التحمل ، استدعتني كابتن Adams إلى مكتبها . وقفت " 5'4" طولاً " مع بناء قوي للعضلات ، ومسدسات مؤثرة بارزة من تحت قميصها قصير الأكمام . كانت مهمتها التخلص من السيدات اللاتي لم تلبى معايير سلاح المارينز للأداء البدني - كنت منهن .

عندما بدأت تتحدث بطريقة مسرحية وفي احتياج ، كيف أنني كنت "في المسار السريع إلى لا شيء ، لأنني لم أستطع تسلق حبل واحد قصير إلى حد ما " ، وافقت معها . أعرف أنه حبل 25 قدم فقط وقف في طريق نجاحي، ولكن ربما أيضاً قد كانت 25.000 قدم - هذا ما قد يبدو أنه لا يقهر . أثناء وجودي في مكتب كابتن Adams ، لقد هويت إلى أسفل سافلين .

قالت في ثورة الغضب كيف كنت مربكة لسلاح المارينز ، وبدأت أجري حواراً معها في ذهني . " نعم ، أنا فاشلة . نعم أنا طفلة " استجبت ذهنياً . في الحياة العسكرية غير مسموح لك مطلقاً أن تكون غير مهذب أن ترد أو حتى تناقش ضابطاً أعلى رتبة ، لذلك تغلبت على الموقف بإجراء حوار معها في ذهني . استمرت في الصراخ في وجهي ، واستمرت في الموافقة ولو في رأسي . واصلت صراخها ، " أيتها الملازم ، إذا لم تجتازي الاختبار ، سوف تفصلي من سلاح المارينز في الحال . التحويل إلى شركة Mike ، منحدر ، شديد الانزلاق في الطرق ، هكذا كان تحذيرها .

كان لتهديدها وقع الصفعة على وجهي ، صدمني لكي أعيش مرارة الواقع . إذا لم أستطع تسلق الحبل ، سوف تفقد والدتي رعايتها الطبية . سوف أفقد مرتبي ، وسلاح المارينز يمكنه في النهاية إجباري على تركه بسبب ضعف أدائي . الطريقة الوحيدة لضمان موضع قدم لي في المارينز أن استمر في الأداء ، لكي أرقى ، وأتحرك إلى أعلى في سلم التدرج العسكري . إذا فشلت . سوف اتجه إلى أسفل وإلى الخارج .

بدأت اسمع ببطء صوت تحدي في رأسي . " أنت مخزية وشائنة للمرأة في سلاح المارينز " هذا ما قالته كابتن Adams ، ولكن الصوت في رأسي استجاب في جراءة " لا ، أنا لست كذلك " . أنني أحاول بجدية ؟ . " أن

يكون أداؤك أفضل ، وإلا سوف تسقطي من حسابات هذه الشركة " هذا دوي صوتها . صرخت في أعماقي : " لقد حاربت بشدة لكي أكون ضمن أفراد المارينز ، ولن استسلم أمام هذا الحبل اللعين . يضاف إلى ذلك ، والدتي تحتاج إلى . إذا طردت من سلاح المارينز ، سوف لا تحصل على الرعاية الطبية . أعرف أنني أستطيع أن أفعل هذا . أستطيع تسلق الحبل ! " قلت لنفسي : " لقد بدأت مجرد الحفر أكثر عمقاً "

أدركت في النهاية ما كنت أفعله . في حالة يأس وإحباط ، افترضت أن طاقتي ومجهودي سوف يؤديان إلى النجاح . وعندما لم تؤتي جهودي ومحاولاتي المتواصلة ثمارها ، توقفت عن تحمل مسؤولية أفعالي ، وانغمست في الأعدار . وجهت اللوم إلى آخرين - سلاح المارينز ، زملائي، مدربي ، جنسي ، وحتى الحبل ذاته - واستنتجت أن ذلك لم يكن إنصافاً . إن ما كنت احتاج إليه حقيقة بدلاً من ذلك ، كان يتطلب التركيز على نفسي وما يمكنني فعله لأن أجد نفسي أعلى ذلك الحبل . لم أتعب نفسي أبداً لأعترف بالمشكلة وأسأل ، " هل أفعل هذا على وجه صحيح ؟ هل توجد طريقة أفضل ؟ " الآن عرفت الحقيقة . لقد أظهر لي سلاح المارينز بأنني الشخصية الوحيدة المسؤولة عن أدائي الضعيف على الحبل .

بعد مقابلتي ، توجهت عائدة إلى التكنة العسكرية ، مصممة على العثور على طريقة لاجتياز الاختبار . واحدة من زميلاتي في الحجرة ، Emily Watson ، كانت هناك . أخبرتها " على أن أجد طريقة لتسلق الحبل " . استطاعت Emily أن تتسلق الحبل بسهولة ، تلك الحقيقة التي أهملتها باعتبارها رمية من غير رام . على الرغم من أنني كرهت الاعتراف بها ، استطاع معظم السيدات تسلقه . لم يكن لدي Angie مشكلة " صعود وهبوط الحبل في أقل من دقيقة .

عرضت Emily ، " دعيني أساعدك " . حينئذ شاركتني في معلومة مهمة : " إن المسألة ليست في قوة ذراعيك ، ولكن في قوة أقدامك . إنك في حاجة إلى أن تقبضي جيداً على الحبل بأقدامك ، ثم تدفعي نفسك إلى أعلى بدلاً من السحب " في ذلك المساء والذي يليه ، بعد الانتهاء من يوم عمل طويل ، والذي تضمن ممارسة الجري في برنامج التحمل ، رجعنا إلى الثكنات ، انتزعنا مفاتيح سيارتنا ، وعدنا إلى البرنامج . وجهنا السيارات تجاه تسلق الحبل ، وأدرنا مفاتيح الأشعة الأعلى لإضاءة المنطقة . مع توجيهات Emily ، دفعت جسمي بعيداً وإلى أعلى . في تلك الليلة الأولى ، تسلقت إلى أعلى نصف الحبل . في الليلة التالية استطعت أن أصل إلى القمة . وفي فرصتي الأخيرة لاجتياز برنامج التحمل ، أديت اختبار الحبل . كان وقتي 3 دقائق ، 52 ثانية.

على الرغم من أنها أخذت العديد من الأسابيع ، تعلمت درساً سوف لا أنساه أبداً . عندما أواجه بعقبة – سواء كانت حبلأ 25 قدماً ، حجم عمل أكبر مما يجب ، لا أستطيع أن أبدو خسارة – لا أحتاج إلى أن أنظر بعيداً من أجل حل . أنني أحتاج إلى أن أنظر داخل نفسي بحثاً عن منهج ناجح . تعلمت ألا أكون معصوبة العنن بالجهود والطاقة ، اللذين أضعهما في المهمة، ولكن أن اعترف بالمشكلة ، أحدد التحديات ، وأطبق التغيير . علمني سلاح المارينز أن تحمل المسؤولية ، يتضمن تقييم حالات ضعفك ، تطوير حل للتغلب عليها ، واتخاذ الإجراء اللازم .

توجيه اللوم إلى آخرين أو إلى ظروف خارج سيطرتك لا توصلك إلى شيء . لا يمكنك أن تحقق تقدماً إلى أن تتحمل المسؤولية . العمل على تحديد ما يمكنك أن تفعله بصورة مختلفة – أين يمكنك أن تحدث تغييراً – يحركك إلى الحل ؛ إلى النجاح .

بينما قد تعلمت قبول المسؤولية من برنامج التحمل ، فإن Angie تعلمت عن المسؤولية بطريقة سلاح المارينز ، عندما أخذت على عاتقها صحيفة قاعدتها العسكرية . كانت هذه هي فرصتها الأولى لإثبات نفسها كقائدة ناجحة ، وتجمع كل هذا واقعياً في قبول المسؤولية .

مسئولية الفشل في إصدار أوامر لتوليد حلول

Angie

بصفتي ضابط شئون عامة (Public affairs officer (PAO ، ملازم ثان في سلاح المارينز قاعدة Hawaii في Kaneohe ، كانت واحدة من مهامتي، أن أخطط القصص الإخبارية ، تحرير وإخراج The Hawaii Marine جريدة القاعدة الأسبوعية . لم تكن هذه مهمة المغامرة التي تصورتها عندما التحقت بسلاح المارينز ، ولكنها كانت مرئية بصورة لافتة، لذلك لم أستطع التخلي عنها .

في أسبوعي الثاني من المهمة ، كنت مستغرقة بالكامل . كان لدي خمسة مراسلين معارك حربية يعملون طول الوقت . يؤدون عمل ثمانية ، وكلهم مثلي كانوا جدد في المهمة . كنا في شهر يوليو عندما انتقلت المارينز إلى مواقع جديدة ، وبدأ فريقتي لتوه مهمته الجديدة . كنا جميعاً ليس لدينا خبرة ، ونواجه مواعيد نهائية على وشك الحدوث . عدد قليل من المارينز كانت لديه خبرة كتابة قصص أخبار الصحف ، بعض القصص التي قد كتبت للإصدار الحالي لم تكن قد اعتمدت وكان علينا إعادة كتابتها . كان المسئول عن تصميم " الجرافيك " لا يزال في التدريب ، وكنا نسابق الزمن وراء الجدول الزمني .

يستخدم الجنرالات الصحف للاتصال مع المارينز ، يكتبون تقارير عن الإنجازات المهمة ، مراسم الحرب ، الأخبار ، والأحداث . صدور العدد متأخر سوف يعكس صورة سلبية عن جنرالي وقيادته - موقف لا أريده . كنت أفعل أي شيء لتفادي صدور صحيفة متأخرة .

في الليلة قبل التاريخ المقرر أقيمت المراسلين الحربيين إلى ما بعد منتصف الليل للانتهاء من مهمة الإصدار . عادة يذهب المارينز إلى البيت في الساعة 5.00 مساءً ، لكي يمكنهم الوصول إلى صالة الطعام في الموعد المحدد لتناول الغذاء ، ومن ثم كان هذا غير عادي ، وهم لم يكونوا سعداء . لقد كانوا مثلي محبطين ومرهقين ، ولكن الأدرنالين الناتج عن القلق حافظ على طاقة أدائنا . إننا لا نستطيع تحمل إخبار الجنرال بأننا خذلناه وأن عدد هذا الأسبوع سوف لا يصدر في موعده .

جزء من المشكلة كان متمثلاً في الأفراد العاملين معي حيث كانوا مدربين على كتابة القصص الإخبارية وأخذ الصور في الميدان ، ولكنهم لم يكونوا مهرة في إخراج وإنتاج الصحيفة . وأنا أيضاً بالنسبة لذلك الموضوع . حتى الآن ، نجحنا في إتمام القصص الإخبارية ، عالجنا الصور، وضعناها في أماكنها ، وسلمنا مسودة الإصدار إلى المطبعة في موعدها ، وتم التوزيع في اليوم التالي . الصحيفة التي انتجناها كانت مقروءة، ولكن بالتأكيد لم ترقى إلى مستوى الدخول في مسابقة جوائز Pulitzer Prize . تركنا ورشتنا في الظلام ، متعبين .

نذرت ألا أمر بهذه التجربة الكئيبة مرة أخرى

في طريقي بالسيارة ذلك المساء إلى البيت أخذت أفكر في كيفية تناولتي للموقف في الصباح التالي . غريزتي الأولى كانت تحتثي على أن أخبر كل فرد بالخطأ الذي ارتكبه . " لو أن Johnson اهتم بتسليم القصص

الإخبارية في مواعدها ، لم تكن قد وجدنا أنفسنا في هذه العجلة البالغة ، أو " لو أن Timmons قد أخذ صوراً أفضل ، لم تكن قد وجدنا أنفسنا نعيد " تصوير الكثير من اللقطات " ولكن كان على أيضاً أن اعترف بأن الأمور كان يمكن أن تسير بسلاسة أكبر ، لو أنه كان لدي خبرة أكبر ، إذا كنت أكثر ألفة بعملية الإنتاج . عندما وصلت البيت ، عرفت أنني كنت مسئولة عن الارتباك الذي حدث . إنني كقائدة ، قد حفر سلاح المارينز في ذهني ، إنني مسئولة عن كل شيء تفعله وحدثي وفشلت في تحقيقه . هذا الموقف يمثل غلطتي .

في مساء اليوم التالي ، جمعت أفراد وحدثي معاً . ولكن بدلاً من توبيخهم على تأخير الإصدار ، أخبرتهم أنني كنت مسئولة عن عدم تنظيمنا . استطعت أن أرى أكتافهم تعود إلى أوضاعها الطبيعية استرخاء . استطعت أيضاً أن ألمح بعض حواجب العين المرفوعة على بعض أوجه وكلاء العريف الجدد الذين قد استرخوا وذهب عنهم القلق من أن يوجه إليهم اللوم . " الآن أيها الفتيان بعد أن عرفتكم أنها غلطتي ، دعونا نتحدث حول أين يمكننا أن نحدث تحسينات "

حتى بعض المارينز الأكثر خجلاً والذين من النادر أن يقدموا آراء ، " تحدثوا عن ملاحظاتهم وتوصياتهم . اقترح أحد المرسلين أن نتحرك إلى الوراء ابتداء من التاريخ النهائي بالنسبة لإخراج القصص الإخبارية من الاثنين إلى الجمعة ، بما يعطينا نهاية الأسبوع لتناول أي حالات خلل قبل يوم الأربعاء باعتباره اليوم النهائي . اقترح آخر بأن يكلف المراسلون بإعداد القصص الإخبارية على أساس منتظم ، لكي نستطيع تكوين رصيد من مخزون المقالات نعود إليه عندما نواجه فراغات كما حدث في عدد الأمس ،

بدلاً من الاندفاع هنا وهناك في الدقيقة الأخيرة . كل الأفكار الجيدة التي ساعدت وضعتنا على المسار الصحيح .

لو أنني قلبت الطاولة ووجهت اللوم إلى أعضاء فريقتي لما صدر عنهم من تقصير ، فإنه من غير المحتمل أنه كان يمكن تحسين العملية . بل كنا سوف نستمر ، حينئذ ، أن نعمل كما كنا من قبل ؛ التأخير في الليلة قبل الموعد النهائي ، والاندفاع لجمع الصحيفة معاً . يضاف إلى ذلك ، توجيه اللوم إلى أفراد فريقتي ، كان يمكن أن يخلق جواً من الحقد ومن ثم يصبح الموقف أكثر سوءاً . في الأجل الطويل ، يمكن أن يؤدي إلى إلحاق الأذى بمساري المهني بدلاً من مساعدتي .

كفريق ، طبقاً في الحال الكثير من الأفكار التي تولدت . بتحملي مسؤولية القيادة من الجبهة مباشرة خلق مناخ من الثقة ، ولذلك شعر كل فرد تحت أوامري بالارتياح عند تقديم مقترحات للتحسين دون خوف من الجزاءات . بالإضافة إلى توزيع الجدول الزمني لأداء المهام هنا وهناك ، بدأت أمارس وقتاً أطول على التدريب . ركزنا على مهارة معينة كل أسبوع ، مثل قواعد اللغة وعلامات الترقيم ، أو نوع ما من المقالات ، مثل كتابة الأوجه الرياضية . بمضي الوقت ، أصبحنا آلة جيدة التزييت ، التي انعكست بصورة إيجابية على كفاءة .

بتحملي المسؤولية ، كان لدي الكثير لأفقدته ، والكثير لأكسبه . بالتأكيد ، عندما أخبرت فريقتي بأنني مسئولة عن كل المشكلات كان مربكاً . ولكنني في حاجة إلى تحقيق نتائج ، ونحن كفريق كنا في حاجة إلى التحرك فيما وراء اللوم ، وكان يمكن إلا أحصل على مساعدتهم ، إذا صرخت في وجوههم ، ووضعتهم في موقف الدفاع .

بعد مضي 18 شهراً ، صحيفتنا التي كافحنا سابقاً من أجلها تلقت ملاحظة من الرتبة العسكرية الأمرة في سلاح المارينز - يعادل المدير العام التنفيذي في دوائر الأعمال التجارية . لقد قرأ صحيفتنا ، وأعادها وعليها ملاحظة بخط اليد تقول " الأفضل في السلاح " لم نكسب جائزة Pulitzer ، ولكنها بالتأكيد تعطي نفس الإحساس .

إنك كقائدة (أو قائد) يجب أن تتحملي مسؤولية أفعال فريقك ، سواء نجحت أو فشلت كمجموعة . بتوصيل استعدادكم لأن تأخذي على عاتقك تلك المسؤولية ، فإنك سوف تخلقين مناخاً تزدهر فيه الثقة والنجاح ، وينظر إلى توجيه اللوم والتهامات على أنها حماقة .

تحمل المسؤولية بدلاً من لوم الآخرين يحقق نتائج . رأيت ذلك مباشرة بصفتي قائدة في سلاح المارينز أولاً ، كموظفة في شركة الأدوية التي التحقت بها بعد ترك الخدمة العسكرية ثانياً . في كلتا الحالتين ، سواء كنت مسئولة عن أفراد كثيرين أو بمفردي عن نفسي ، تحمل المسؤولية عن أفعالي وعلمي هو الذي جعلني قائدة .

أبحث عن الحلول بدلاً من إلقاء اللوم

Angie

بعد ترك سلاح المارينز ، طبقت تعليمي وتدريب في مبيعات الأدوية ، صناعة ووظيفة اعتقد أنها توفر لي التحديات الواعدة والمرتب مقابل الأداء . كنت على حق في أنها واعدة ومتحديّة ، ولكنها كانت أيضاً مليئة بالمفاجآت .

جاءت مفاجأتي الأولى عندما لحقت بفريقي للمبيعات في لوس أنجيلوس بعد ثلاثة أشهر من التدريب في المقرات الرئيسية للشركة . كنت متحمسة ومستعدة للبيع كمجنونة . لقد تغيرت من الزي العسكري الرسمي إلى بدل مصممة الأزياء Ann Toyler . كانت هناك أيضاً فروق أكثر دقة . لم يحيني أحد أو يناديني بكلمة السيدة ، وأنا الآن لاعبة فريق ، وليست قائدة فريق . في النهاية عندما قابلت زملائي في الفريق ، تعلمت حقيقة ما ينتظرنا على الطريق . كان فريقنا في قاع ربيع الفرق في منطقتنا البيعية ، وقد كان كذلك على مدي السنوات الخمس الأخيرة . لا أحد من أعضاء الفريق حقق أبداً حصته أو حصتها البيعية . لقد ألحقت بفريق خاسر .

قبل أن أبدأ المشوار ، ثلاثة من زملاء العمل Mark , Carlos and Tamara ، أجلسوني وأعطوني تقريراً عن الدخل . أخبرونا بأن منطقتنا توجد في أفقر أحياء لوس أنجيلوس ، ولا يتوفر للمرضى رفاهية الكشف الطبي (الروشتات لصرف الأدوية) . حيث أن عليهم أن يدفعوا للعلاج من جيوبهم الخاصة ، فإن الأطباء عادة يكتبون لهم الأشكال العامة الأرخص من أدويتنا ، بدلاً من الوصفات التي تحمل أسماء تجارية مشهورة .

الأساس في تشجيع الأطباء لكي يصفوا أدويتنا المعينة كان يتمثل في لقاء مع الأطباء وجهاً - إلى وجه ، ولم يكن زملائي في العمل قادرين على تحقيق ذلك . عندما كانوا يقفون بباب مكتب الطبيب لإجراء دردشة قصيرة ، غالباً يمكن أن يكون هناك مندوبون عن ثلاث أو أربع شركات جالسين بالفعل في حجرة الانتظار ، على أمل الفوز بدقائق قليلة من وقت الطبيب . أحياناً ، واحد أو اثنان من المندوبين يمكن أن يظفر بمقابلة قصيرة ، ويغادر الآخرون حجرة الانتظار صفر اليدين . في تلك الحالات ، غالباً تحدد سمعة

الشركة الفرق بين الفوز بالمقابلة أو عدم الفوز بها . لسوء الخط ، زملائي في الفريق شكوا من أن ، إحدى المندوبات من فريق آخر ، Susan ، التي تتناول أدوية أخرى تبعتها الشركة ، كانت تحطم موقف شركتنا . عندما تحصل على لقاء مع طبيب تشكو من الشركة ، ومن رئيسها في العمل ، محطة مكانة الشركة ، ومخفضة من قدرتنا على الفوز بمقابلة وجهاً - إلى وجه . كان زملائي في العمل محبطين ومنهكين ، وذلك ما كانت توضحه مرتبة مبيعاتنا .

بعد سماعي حديث زملاء فريقتي الأكثر خبرة ، كنت منهارة . لقد كنت آمل أن أكون نجمة في هذه الشركة ، ولكن يبدو أنها كانت معركة خاسرة . بدلاً من أن أكون محفزة ، كنت قانطة ومحبطة ، وغير متأكدة من نفسي . ولكن سرعان ما طرق تدريب سلاح المارينز ذهني . " لا أعذار " " لا لوم " . " تحملي مسئولية أفعالك الخاصة " . بمجرد أن نحيث جانباً كل أعذار زملائي في الفريق تبريراً لفشلهم ، عرفت أن هناك أشياء أستطيع أن أفعلها لتحسين موقفنا . بدلاً من اللجوء إلى حظيرة اللوم ، ركزت على الحلول .

بدأت بوضع قائمة بالعقبات التي أشار إليها زملائي . ثم بدأت طرق العصف الذهني brainstorming للذهاب إلى ما ورائها . جربت الكثير من المناهج الجديدة في الأشهر القليلة الأولى ؛ بعضها نجح والبعض الآخر لم ينجح .

على سبيل المثال ، فحصت الجدول النمطي لمندوبي الأدوية . كان زملائي في العمل يبدأون زيارة الأطباء في حدود الساعة 9.30 صباحاً ، عندما تكون مكاتبهم مفتوحة . ولكني قررت الذهاب إلى الأطباء قبل ذلك تماماً ، أثناء مرورهم في المستشفى والتي تبدأ حوالي الساعة السابعة

صباحاً . عند وصولي إلى المستشفى مبكراً 2.5 عن موعد وصول زملائي الذين اعتادوا عليه ، استطعت أن ألتقي بالأطباء ، أتناول معهم فنجان قهوة ، وأن أتعرف عليهم قليلاً في بيئتهم الخاصة . كسبت سهولة الوصول . تم حل مشكلة .

وضعت أيضاً جدولاً زمنياً لثلاثة أو أربع مواعيد غداء مع الأطباء وأعضاء الفريق كل أسبوع ، وبصورة إقحامية رتبت برامج مسائية مثل ندوات تعليمية ودعوات على العشاء . لقد أطلقنا أنا وزملائي العنان لجدول برامجنا المسائية - بدأنا نتناول العشاء مع عملائنا مرة كل أسبوع بدلاً من مرة كل شهر . بدأنا معاً التركيز على طرق زيادة اتصالنا بالأطباء .

تعلمت أيضاً كيفية استخدام بعض الأدوات التي كانت تحت تصرفنا . على سبيل المثال ، كنا نستلم تقارير دورية ترتب مشتريات الأطباء من الأدوية الخاصة بشركتنا . على الرغم من أن معظم المندوبين تجاهلوا تماماً التقارير ، اتصلت بمدربي الخاص لأتعلم كيفية تفسيرها . بعد نصف يوم من درسه الخصوصي ، بدأت أقرأ التقارير بصورة منتظمة لكي أرى أي المكاتب قد خفضت فجأة من استخدامها لمنتجاتنا ، ربما بسبب عروض المنافس ، وأي مكتب قد قفزت تعاملاته بصورة لافتة . عرفت بمجرد النظر من هم الذين كانوا أفضل عملائنا ومن هم الأسوأ .

أشركت زملائي في كل شيء تعلمته لكي نستفيد جميعاً . على مدي برنامج الشهور التسعة التالية ، كانت اتصالات فريقنا أكثر انتظاماً ، راجعنا معاً ما لدينا من أرصدة المخزون من الأدوية للتأكد من عدم نفاذ رصيد العينات من أي عضو في الفريق ، أقمنا معاً برامج المساء ، وأيضاً كنا ندور الجدول فيما بيننا لتبادل زيادة بعض الحسابات ، لكي نستطيع توسيع إجمالي تغطيتنا .

كسب فريقنا منافسة نمو مبيعات الوصفات (الروشتات) من الأدوية الجديدة ذلك العام - شيء لم يسمع عنه عملياً بالنسبة لمثل هذه المجموعة ذات الأداء المنخفض . لقد كان التغيير عبارة عن التحول من التركيز على المشكلات التي اعتقد أعضاء الفريق أنها كانت خارج نطاق سيطرتهم ، إلى التركيز على الحلول التي كانوا يستطيعون اقتراحها . عندما تركت الوظيفة كنت مندهشة من أداء فريق . قد تحولنا معاً من اللجوء إلى قوقعة الإعتذارات وأصبحنا فريق التوجه بالنتائج . بمجرد أن بدأنا نبحث عن حلول لمشكلاتنا ، قد انتعشنا جميعاً .

لا تتجاهل المشكلات ؛ بدلاً من ذلك ، اجعلها مشكلتك الشخصية لكي تجد لها حلاً . وحتى بصفة عامة أقبل أن الصعوبات وعقبات الطريق يمكن التغلب عليها . عندما تقترب من شيء ما على أنه مشكلتك ؛ سوف تكون أكثر تركيزاً على حلها .

بداية الصعود (التسلق)

منذ إرتدائنا الزي الموحد ، قد تحدثنا إلى الكثير من الأصدقاء ، الزملاء والمشاركين في ورش العمل حول العقبات التي واجهتهم . وجدنا أن كل فرد لديه حبل 25 قدم الخاص به . بالنسبة للبعض ، كان الرئيس السلبي في العمل ، أو البحث عن طريقة للتحرك بعيداً عن وظيفته ذات المواعيد النهائية . بالنسبة للآخرين العمل على النقاء الأضواء ، النضال مع أوزانهم ، مع علاقة غير سوية يحاول إنهاؤها ، أو انتزاع " وقتي " الخاص أثناء الأسبوع المكثف بالعمل . كل منا لديه تحديات ، يواجه خيبة أمل ، ويشعر بأنه مكبل ، ولا يستطيع أن يتسلق حبلنا 25 قدماً أحياناً . ولكن لا ينبغي أن يكون الوضع بهذه الطريقة .

عندما تتحمل المسؤولية عن نفسك وعن أفعالك ، فإنك تتحول من التركيز على إلقاء اللوم إلى حل المشكلات . عندما تتوقف عن النظر إلى دور كل فرد آخر في نجاحك أو فشلك ، وأن تلجأ إلى ما يمكن أن تفعله أنت (وأنت فقط) لتغيير الموقف إلى الأفضل ، فإنك بذلك تكون باحثاً عن حل لك عليه سلطان . لكي تقود التغيير في حياتك الخاصة ، أو في منظمة ما ، عليك أن تكون مالكا لمشكلة ، وتركز على المواقف حيث يمكنك أن تؤثر على المخرجات . حينئذ تحتاج إلى اتخاذ إجراء .

نحن كلنا بشر ، وكلنا نواجه تحديات . يتمثل الفرق بين القادة وغير القادة في كيفية تناولهم لهذه المشكلات . إذا وجهت اللوم إلى آخرين ، ونظرت إلى ما وراء نفسك بحثاً عن الأسباب لتبرير فشل شيء ما ، فإنك لست قائداً . ولكن إذا قبلت المسؤولية ، ونظرت إلى داخلك بحثاً عن طريق التحسين والعمل على الوصول إلى حلول ، بدلاً من إلقاء اللوم هنا وهناك ، فإنك تكون قائداً من الجبهة .

كلنا يعرف حبلنا ذي 25 قدماً . إلقاء اللوم عليه ، سوف لا يساعدك على تسلقه ، ولكن تحمل المسؤولية سوف يساعدك . عندما تتحمل المسؤولية قبل أن تبدأ إلقاء اللوم ، سوف يدهشك ما يمكن أن تحققه .

نقاط ملخص الفصل

- يقاوم القادة دعوة المجتمع إلى ركوب " عربة اللوم " . إنهم يقبلون المسؤولية عن أفعالهم ، ولا ينصرفون إلى مستنقع الإشارة بأصابعهم وتوجيه اللوم في كل مكان . إنهم يقيّمون دورهم في الموقف ، قبل البحث عن أسباب ممكنة أخرى ، كما فعلت Courtney في النهاية للوصول إلى طريقة لتسليق حبلها ذي 25 قدماً . إنهم أيضاً أكثر اهتماماً في تحقيق التقدم بدلاً من محاولة اكتشاف من فعل ماذا ، قضاء أكثر من بعض دقائق في محاولة اكتشاف من الذي أخطأ ما لم تكن قد تخطيت الأزمة وتحاول مع تكرار الابتكارات في المستقبل . بدلاً من ذلك جلسات عصف ذهني بحثاً عن الحلول للمشكلة القائمة . ذلك أكثر إنتاجية .
- عندما تشعر أنك ستغرق ، أو أن الأشياء تخرج عن السيطرة ، تحقق من أنك من المحتمل لديك شيء ما كان عليك أن تفعله مع خلق هذا الارتباك ، وهذا يعني أنك أيضاً لديك القدرة على تغييره . إبدأ بتفويض المهام وأطلب المساعدة ؛ من غيرك من أعضاء الفريق يمكنه أن يأخذ على عاتقه بعضاً من مسؤولياتك ؟ ثم شق طريقك نحو التقدم في كل من مسؤولياتك الحالية . أخيراً ، قل " لا " للالتزامات والمسؤوليات الجديدة ، إلى أن تجد أن عبء عملك الحالي تحت السيطرة ، وكنت أميناً حول التزاماتك وإمكانية جدولك الحالية .
- يعمل القادة من أجل إيجاد حلول بالتركيز على المجالات حيث يمكنهم إحداث فرقاً ؛ إنهم ، لا يدخلون في شروذ الذهن أو تضيق الوقت والطاقة في محاولة تغيير الظروف التي لا يستطيعون

السيطرة عليها . بدلاً من التركيز على كيف كان فريق صحتها غير متمرس ، شيء ما ليس تحت سيطرتها ، بحثت Angie عن طرق يمكن أن تحسن أداء فريقها - شيء ما يمكنها السيطرة عليه . قد تفكر أن التغيير على مستوى القمة في منظمتك قد يحقق المعجزات ؟ قد تكون على حق ، ولكن حيث لا توجد لك تقريباً سيطرة على السيناريو ، أبذل وقتك في التفكير حول كيفية إحداث فرق في إدارتك الذاتية ، بفريق عملك الذاتي ، أو قاعدة عملائك . عندما تكون عملياً تستطيع غالباً أن تكون أكثر إنتاجية .

- عندما تسرع إلى فحص داخلك وقبول المسؤولية ، فإنك سوف تتغلب بنفس السرعة على تلك التحديات . على الرغم من أن Angie شعرت في البداية بأنها تحت رحمة منطقتها البيعية منخفضة الأداء ، بمجرد أنها فحصت ما يمكنها عمله لتغيير الموقف أحدثت تقدماً لافتاً حول فريقها بالكامل هنا وهناك . وبالمثل ، بمجرد أن ترى أنك قد شكلت حياتك كما هي الآن ، سوف تدرك أيضاً أن لديك القوة لتغييرها . أبدأ بالقليل ، ولكن على الأقل إبدأ . تملك مشكلاتك وعالجها . ابحث عن الفرص واقتنصها . إنه اختيارك .