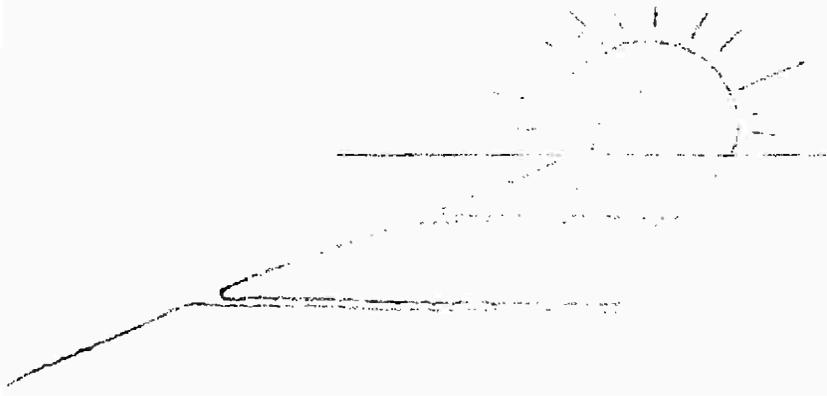


الخطوة الثالثة

التميز

EXCELLENCE



قامت Jill Morrell بعمل رائع ، عندما ناضلت لإطلاق سراح John McCarthy من الأسر في بيروت . يتذكرها مشاهدو التلفزيون كإمرأة قوية - إلى جانب مجموعة من الأصدقاء المخلصين . تجاهلت نصيحة الدبلوماسيين واحتفظت بموضوع الرهينة على الصفحة الأولى للجرائد والمجلات. أجري مسح للآراء في إبريل 1991، بعد احتجاز John بخمس سنوات ، أظهر أن 91% من الأفراد الذين خضعوا للمسح يتذكرون الاسم . إنها كسيدة خجولة بطبيعتها ، لم تر Jill نفسها أبداً على أنها بطلة أو كما يصفها الآخرون " واحد في المليون " .

بعد أن تناولت إفطارها في 17 إبريل 1986 ، كانت Jill تتطلع إلى مقابلة John ، الذي كان منتظراً وصوله إلى مطار " هيثرو" في لندن بعد أن أمضى شهراً في مهمة في بيروت . كان مخططاً أن تقام له حفلة في البيت بعد وصوله ، يتبعها أسابيع قليلة في العمل ، ثم إجازة في اليونان . دق جرس التليفون . إنه Roby Burke ، عضو إدارة عليا في الجهة التي يعمل فيها John : أخبار التليفزيون العالمية

Worldwide Television News(WTN)

قال Roby : " Jill ، إن لدى بعض الأخبار السيئة . لقد اختطف John ... لقد كان في طريقه إلى مطار بيروت عندما اعترض سيارته بعض المسلحين وأمروه بالنزول ... كل ما أريده منك صورة فوتوغرافية نستطيع إظهارها على شاشة التليفزيون في فترة الغداء. "

فكرت Jill ، أن John في الطائرة الآن بالفعل . أنه لم يكن يمثل قيمة معينة بالنسبة للخاطفين . لا بد أنها غلطة . تلبية لتعليمات Roby وجدت صورة وسافرت إلى WTN . كانت السفارة البريطانية تتبع كل المحطات ، ولكن محطة " راديو لبنان " أعلنت أن John قد أعدم . بحثاً عن الحقيقة ،

طلبت Jill أحد الصحفيين في بيروت الذي قال : " أنس هذا يا سيدتي ...
إنهم لم يعودوا بعد . " شعرت Jill بالغضب والعجز .

تشرح Jill في إحدى المجلات ، أنها ومعها Nick Toksvig ،
صديق John تمسكوا بنصيحة الخبراء اليوم التالي ، والأسابيع والشهور .
كرر الدبلوماسيون ضغوطهم بعدم تحريك القضية . كانت هناك تحركات
دبلوماسية تجري وراء الكواليس ، وأن الجهود الفردية يمكن أن تأتي بنتائج
سلبية بالافراج عن الرهينة . فكرت Jill إذا لم تستطيع السفارة البريطانية
إطلاق سراح زوجها ، كيف يمكنها أن تتجح هي أو Nick ؟ لقد قامت
بزيادة إلى " مكتب الأجانب " وتكتب قائلة :

" أتى أحد الأشخاص لتوصيلنا إلى الحجرة الصحيحة ، وتبعناه في
صمت على طول ممرات متعرجة " واسانسيرات ضيقة ، لقد أحسست بأن
الوقت استغرق سنوات للوصول إلى هناك ، وأن موقف John لا يمثل لديهم
أهمية كبيرة . ولذلك أشياء كثيرة كانت تجري في العالم ، كانت في حاجة
إلى اهتمام . إلى أي مدى كان للشخص اعتبار لدى الناس هنا ؟

مضت ستة أشهر من المفاوضات المعقدة لم تسفر عن شيء . إطلاق
سراح الرهائن الفرنسيين أخرج Jill و Nick عن صمتهما ، بل ودفعهما
إلى تجاهل تعليمات الدبلوماسيين وشرعوا في حملة جمع تبرعات من خلال
عروض مسرحية كوميدية . التقطت وسائل الإعلام القصة وألقت الضوء
على محنة John . شكلت Jill ، Nick ، وآخرين ما أطلق عليه أصدقاء
John McCarthy . وباستخدام قدراتهم الابتكارية على " تغذية القصص
إلى وسائل الإعلام ، أصبح من السهل على المحررين نشر موضوع
الاختطاف . على سبيل المثال ، فصلت وسائل الإعلام أن تسجل أن الرهينة
أمضى الآن في الأسر 300 يوماً بدلاً من 299 . أيام أعياد الميلاد

- والمناسبات السنوية كانت أيضاً محورية . على مدى خمس سنوات جعلت Jill وزملاؤها شعلة القضية متوهجة ولهيبها متصاعداً . على سبيل المثال :
- عقّد مؤتمر صحفي لإلقاء الضوء على أن John مضى عليه 300 يوماً في الأسر .
- الظهور في البرامج التلفزيونية مثل أخبار الليل وقلب الموضوع .
- وضع رسائل إلى John في صحافة بيروت .
- إقامة صلوات في الكنائس في الذكرى السنوية لأسر John . وقد وصلت أخبار " صلوات عشية العهد " إلى John فيما بعد .
- عرض ملصقات ضخمة أثناء مباريات كأس العالم في إيطاليا . كانت المغرب إحدى الفرق التي تلعب في المسابقة ، وكان الأمل أن يرى John وخاطفوه تلك الملصقات .
- صنع نموذج بالحجم الطبيعي لزنزانة John في حديقة Covent ، ودعي المحققون للجلوس بعض الوقت في الزنزانة لشد الانتباه إلى أسر John.
- إقامة حدث أطلق عليه " أمسية بدون John McCarthy في قصر Camden جمعت هذه الأمسية 15000 جنيه أسترليني لمواصلة الحملة .
- حضور مؤتمرات " حزب العمل " ، و " حزب المحافظين " .
- إقامة أمسية " الألف يوم أسر " الدينية خارج السفارة الإيرانية .
- الحصول على مساعدة وكالات الإعلان الضخمة لخلق ملصقات وأفلام قصيرة لافتة وجذب الاهتمام القومي .
- الاتفاق مع بعض قنوات التلفزيون لتحديث عدد أيام الأسر بانتظام في برامج مشهورة.

• تدشين حملة " الشارات الصفراء " للضغط من أجل إطلاق سراح John . كل سائقي التاكسي في لندن وضعوا هذا الشارات على قبعاتهم .

أطلق سراح John في 8 أغسطس ، 1991 . تنافس الدبلوماسيون والسياسيون على إدعاء دورهم في قضية John ، ولكنه مدين بحريته ، كما يقول John إلى جهود أصدقاء John McCarthy . بالاشتراك مع هذه المجموعة من الزملاء المخلصين ، قامت Jill بعمل رائع ، والذي كانت له ثمراته الناضجة في النهاية . لقد تمثل دورها كنموذج لإلهام الآخرين ، والذي يعتبر خطوة على طريق كثير من الأفراد الذين يعتبرون في قمة الأداء .

إنك تستطيع أن تحقق الأداء المتميز

كل فرد يتفوق على نفسه في بعض أوقات حياته . حاول ممارسة التمرين تحت عنوان لتكن أنت الأسوة الحسنة لنفسك . صف أحد الأوقات في حياتك عندما فعلت شيئاً ما آمنت به ، تتبعت حلم شخصي أو تغلبت على تحدى صعب . ما الذي فعلته صحيحاً لبذل أقصى جهدك ؟ كيف يمكنك السير على هذه الممرات مرة أخرى في المستقبل ؟ كل شخص لديه سجل بحالات نجاح ، وقد حقق تميزاً مهنياً أو شخصياً .

لتكن أنت القدوة الحسنة لنفسك

(أ) صف أحد الأوقات في حياتك عندما اعتقدت أنك بذلت أقصى ما لديك من جهد . ربما تكون قد فعلت شيئاً ما أمنت به ، تتبعت حلم شخصي أو تناولت تحدياً صعباً

• عندما

(ب) ماذا كنت تفعله صحيحاً حينئذ ؟ اكتب خمسة أشياء فعلتها صحيحة لبذل أقصى جهودك

• أنا

(جـ) كيف يمكنك السير على هذه الممرات مرة أخرى في المستقبل ؟ صف ثلاثة أشياء محددة تستطيع أن تفعلها لبذل أقصى جهدك في أحد أوجه حياتك المهنية أو الشخصية

• أنني أستطيع

• أنني أستطيع

• أنني أستطيع

إن أصحاب القمة في الأداء ليسوا أشخاصاً غير عاديين . إن لديهم أساساً قوياً بالرسالة ، ويفعلون أشياء غير عادية للتركيز على قيمهم ، رؤيتهم ، ونتائجهم الملموسة تعتبر Jill Morrell نفسها شخصاً عادياً ،

ولكنها عبأت كل طاقتها للوصول إلى هدف محدد إنها تتبعت الخطوات التي يتخذها كثير من الأفراد الذين يتفوقون على أنفسهم.

إنهم يركزون على قيمهم

على سبيل المثال Sheila Cassidy , Bengt Elmen زملاء Ashoka كانوا جميعاً مدفوعين بقيم معينة . تذكر عندما فعلت شيئاً ما أمنت به ؟ من المحتمل أنك كنت تترجم قيمك إلى أفعال . يفعل الناس أشياء بطولية عندما يتبنون قضية ما . مثل هذه الطاقة يمكن استخدامها للبناء أو للهدم . يخاطر الناس بحياتهم لإنقاذ الآخرين ، يناضلون من أجل خلق الجمال أو العمل على تحسين كوكب الأرض . كثيرون يقومون بأعمال شجاعة أثناء الحروب.

إنهم يركزون على رؤيتهم

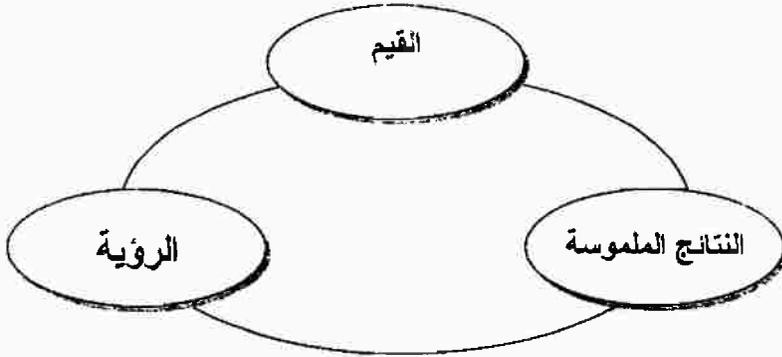
يترجم أصحاب القمة في الأداء قيمهم إلى رؤية واضحة . كان لدي Jill Morrel صورة واضحة : أن ترى John McCarthy يسير طليقاً من الأسر . يبدأ بعض الناس بصورة غامضة ، والتي تصبح أكثر وضوحاً عندما يناضلون للوصول إلى الهدف . قال أحد أبطال الرياضة : " ظللت أتصور نفسي يجري مسافة 400 متر في النهائي ، وذلك في ظروف مختلفة كثيراً . ركزت على أدائي الخاص في السباق ، لأنه لا يوجد هناك ما أفعله حيال المتسابقين الآخرين . " ماذا يحدث لو أن كل رياضي تخيل نفس السباق ؟ عندما يصبح كل شيء متساوياً ، هنا يبرز دور الإرادة والمهارة . إن الاتجاه بالإضافة إلى القدرة تساوي الإنجاز.

إنهم يركزون على نتائجهم الملموسة

يتميز أصحاب القمة في الأداء بأنهم ذوو رؤية ومطبّقون . إنهم يتمتّعون بالمهارات اللازمة لأداء العمل الجيد المطلوب لتسلق الجبل الذي يختارونه . على سبيل المثال ، استخدم أصدقاء John McCarthy بمهارة وسائل الإعلام للمحافظة على أن تظل قضية الأسر في أعين الرأي العام . يفعل أصحاب القمة في الأداء الأساسيات على وجه صحيح : إنهم يفعلون الشيء الصحيح ، بالطريقة الصحيحة كل يوم . إنهم يوظفون مواهبهم توظيفاً جيداً ، وعند الضرورة يفوضون المهام المتبقية إلى أفراد آخرين . إن أعينهم تتطلع إلى قمة الجبل . إنهم أكثر اهتماماً بالأهداف طويلة الأجل ، بدلاً من قصيرة الأجل . إنهم يستمرون في الكفاح إلى أن يستقروا على قمة الجبل الذي اختاروه .

أصحاب القمة في الأداء

إنهم يفعلون أشياء غير عادية لكي يركزوا على ما يعتقدونه من :



يحق كل شخص قمة الأداء في فترات معينة من حياته . يجرب بعض الناس هذا الإحساس لمدة لحظات ، دقائق أو شهور . يختار أصحاب القمة في الأداء أن تكون لهم في حياتهم عادة إنجاز الأشياء غير العادية لترجمة قيمهم إلى رؤى واضحة والوصول إلى نتائج ملموسة .

إنك تستطيع أن تشجع الناس على تحقيق التميز

شجع الناس على فعل شيء ما يؤمنون به . لماذا ؟ إن العاطفة بالإضافة إلى المهنية تساوي قمة الأداء . نصح Joseph Campbell ، أستاذ طرق البحث ، طلبته " أن يسيروا في الطريق الذي يؤدي إلى سعادتهم " كوسيلة للعثور على مهنة حياتهم . شعر البعض بأن هذا يعطيهم تصريحاً بأن يحولوا حياتهم إلى نوع من الهرج والمرج ، آخرون شعروا بأنه ساعدهم على اكتشاف كيف يبنون عالماً أفضل . شجع الناس على أن يسيروا طبقاً لعواطفهم بطريقة تخدم الآخرين .

Mary مديرة مدرسة ، وتعمل الوظيفة التي تحبها ، كما جاء في كتاب Allan Luks بعنوان ترجمته " القوة الشافية لعمل الأشياء الجيدة " . بعد الانتهاء من يومها الدراسي ، لتسافر لإعطاء التهجى (الإملاء) ، قواعد اللغة وكتابة الشعر للنزلاء في السجن الحلي . الدراسة تطويعة ، ومن ثم ، لا تمثل منافسة بين النزلاء . إنهم يحضرون دروس Mary لأنهم يريدون أن يتعلموا . إنها أيضاً تستفيد . تقول : " إنني كنت محظوظة إلى حد كبير . أشعر كما لو كنت مدينة بشيء ما . " تشرح Allan Luks . بأن Mary ،

مثلها مثل كثير من المتطوعين تشعر " بهدوء نفسي كبير" بعد بذل أقصى جهدها.

" في أحد الليالي الحديثة ، أثناء قيادة سيارتها من موقف الانتظار بالسجن ، استمعت إلى قطعة موسيقية " لموزارت " من الراديو ، وأدركت أن العمل الذي قامت به مع السجناء ومع آخرين يحتاجون إلى مساعدة يمثل بالنسبة لها قطعها الموسيقية الأصلية ، بما رفع من معنوياتها . " إنه بالنسبة لي عمل مبتكر . إنه سيمفونية . " إنها لا تستطيع أن تكون أبداً مبشرة ، كما تقول ، ولا تكتب بصورة جيدة كما تود . ولكنها تعرف إلى أي مدى تستطيع أن تساعد الناس ، وهذا يبدو لي موهبة كبيرة من عند الخالق .

لكي تأخذ لابد أن تعطي . تحظى Mary وآخرون يقدمون المساعدة بشعور متفائل حول الحياة ، هذا ما يكتبه Allan Luks . لقد اقتبس من Norman Cousins ، الذي قال : " الإيثار يشبه العضلة . " هذه العضلة يجب استخدامها ، وإلا سوف تضعف . لقد وجدت Mary وآخرون من الرعاية طريقاً إلى السير طبقاً لعواطفهم .

إنك تستطيع أن تساعد الناس على تحمل المسؤولية

يصف Peter Vidmar الذي حصل على الميدالية الذهبية في أولمبياد 1984 " لوس أنجلوس" في " الجمنازية " ألعاب القوى- كيف يستطيع الناس تحقيق القمة في الأداء . أخبر Peter جماهير المؤتمر يجب على اختصاصي الرياضة الجمنازية (ألعاب القوى) أن يحقق أولاً الرقم القياسي الأولمبي في الأداء ليحصل على 4 : 9 درجة . يستطيعون حينئذ إضافة 0.2 " للمخاطرة"

، 0.2 لإظهار " الأصالة (الإبداع) " ، 0.2 لعرض البراعة الفنية الفائقة .
يكون هذا الدرجة كاملة . (10) . Peter متحدث لبق . كثير من
الحاضرين تركوا المؤتمر وهم يشعرون بالإلهام ، قائلين : " أننا نستطيع
الآن أن نعتقد في أحلامنا ، وأن نتخذ المخاطرة ونعمل من أجل تحقيقها . "
إنهم أحياناً ينسون رسالة Peter الأكثر أهمية : أنه قال أن على الأفراد أن
يحققوا أولاً درجة 9.4 . إنهم يجب أن يعموا للوصول إلى الرقم القياسي
الأولمبي عند اختيار طريقهم في الحياة ، المهنة أو المشروع .

يعمل أصحاب القمة في الأداء بأقصى طاقتهم لتحقيق درجة 9.4 .
إنهم يفعلون الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة كل يوم . بدأ Jack
Nicklaus لاعب الجولف - كل موسم بممارسة أساسيات اللعبة . يركز
كبار المغنيين ، الراقصين ، الممثلين ، الفنانين ، المهندسين ، الفرق
الرياضية ، المنظمات والشركات ، على الحصول على الأساسيات (9.4) .
إنهم يمارسون الانضباط الداخلي ، يتمتعون بالرحلة ويصلون إلى مستوى
الرقم القياسي الأولمبي . يمارس أصحاب - القمة في الأداء لكي يستطيعوا
النسيان . ثم بعد ذلك يسترخون ، ويذهب إلى الدرجة الكاملة 10.

كيف يمكنك تشجيع الناس على تحقيق القمة في الأداء ؟ إنهم يجب
أن يستخدموا مواهبهم ، ولذلك أبدأ بإعطائهم التمرين الذي ذكر سابقاً تحت
عنوان " حالات قوتي " يستطيع الناس أن يكون لديهم الالتزام الكامل في
العالم ، ولكنهم يحتاجون أيضاً للمقدرة على أداء العمل المتميز . بإفترض
أنهم واعون بمواهبهم ، فإنك تستطيع حينئذ ، أن توجههم من خلال التمارين
المذكورة في الصفحات التالية .

الميدالية الذهبية الأولمبية

9.4	الرقم القياسي الأولمبي
0.2	المخاطرة
0.2	الأصالة (الإبداع)
0.2	البراعة الفنية الفائقة

10.0 الدرجة الكاملة

My Values

قيمي

لكل من Barrie Hopson and Mike Scally -- خبراء في التنمية الشخصية كتاب تحت عنوان ترجمته " ابن هالتك الذاتية " يؤكدان على أهمية أن يعمل الناس شيئاً ما يؤمنون به بعواطفهم . يدعم Richard Bolles هذه النقطة في كتابه بعنوان ترجمته " ما لون البارشوت الخاص بك ؟" يتضمن كلا الكاتبين العديد من التمارين الممتازة لمساعدة الناس على اتباع قيمهم .

يدعو تمرين قيمي الناس لتوضيح قيمهم الثلاث الأساسية . أطلب منهم أن يبدعوا بعصف ذهني للأشياء التي يتقون فيها . على سبيل المثال ، قد يكتبون : " أنني اعتقد في الحب ، الحرية ، مساعدة الناس ... إلخ ."

استمر إلى أن يشعروا أنهم قد انتهوا ، ثم أطلب منهم حينئذ اختيار أعلى ثلاث قيم لديهم . قد يستخدم الناس عبارات عامة ولكن لا بأس . إنهم يجاهدون من أجل تلخيص فلسفتهم في الحياة في كلمات قليلة . فيما بعد سوف يركزون على ترجمة قيمهم إلى أفعال . على سبيل المثال ، كتبت Kate ، المدرسة : " قيمي الثلاث الأساسية هي:

- أمتع الناس الحب .

- الاهتمام بأسرتي ، أولئك الذين أحبهم ، وبقدر الإمكان ، كل الناس الآخرين .
- أعطي الناس الجمال .
- أصنع منتجات جميلة . أنشئ وأسلم مواد ، كتب ، ودروس جيدة .
- أعطي الناس الأمل .
- أقوم بعمل جيد يعطي الناس الأمل وأساعد على بناء عالم أفضل . "

My Vision

رؤيتي

يبني أصحاب القمة في الأداء على حالات قوتهم . هذا مهم عندما تدعوا الناس لتوضيح رؤيتهم . مع الأخذ في الاعتبار مواهبهم ، ما هي الأهداف الثلاثة الأساسية التي يريدون تحقيقها في حياتهم ؟ قد يرغبون في أن يبدعوا بالعصف الذهني للوصول إلى العديد من الأهداف ثم يختارون أعلى ثلاثة أهداف في قائمة أولوياتهم . ذكرت Kate أن الاثنين اللتين يأتيان في صدر قائمة " أولويات أهدافها هما : رعاية أسرتها . كان الهدف الثالث : " أريد أن أؤلف كتاباً يوضح للناس كيف يجدون حلولاً إيجابية للصراعات . "

My Visible Results

نتائج الملموسة

يوضح أصحاب الرؤية ما يجب فعله ، والمنفذون يجعلون الأشياء تحدث . ما الذي يفعله الناس لترجمة رؤيتهم إلى أفعال وتحقيق النتائج ؟ خذ كل هدف بالدور ، وأطلب منهم أن يعصفوا أذهانهم حول كل الأشياء العملية التي يجب أن يفعلوها لترجمة رؤيتهم إلى حقيقة . على سبيل المثال ، تضمنت خطة Kate لتأليف كتابها ما يلي :

قيمي

قيمي الثلاث الأساسية هي :

- (1)
- (2)
- (3)

رؤيتي

ثلاثة أهداف أريد تحقيقها في حياتي

أريد أن

- (1)
- (2)
- (3)

نتائج الملموسة

الأشياء المحددة التي يجب أن أفعلها لتحقيق كل من أهدافي

الهدف

- (1)

الأشياء المحددة التي يجب أن أفعلها للوصول إلى هذا الهدف هي :

- •
- •
- •

الهدف

- (2)

الأشياء المحددة التي يجب أن أفعلها للوصول إلى هذا الهدف هي :

- •
- •

الهدف

(3)

الأشياء المحددة التي يجب أن أفعالها للوصول إلى هذا الهدف هي :

- •
- •
- •

- تخصيص الوقت اللازم لبحث الكتاب.
- البحث عن نماذج العثور على حلول إيجابية للصراعات . العثور على قصص نجاح في الأسر ، أماكن العمل ، المجتمعات ، وبين الدول .
- تطوير نموذج للوصول إلى حلول إيجابية للصراعات .
- الاتصال بأحد الناشرين أو وضع خطة لنشره بنفسه . إنشاء خطة للتسويق والبيع وتوزيع الكتاب .
- وضع خريطة لتصميم الكتاب .
- تجنب الوقت اللازم للكتابة .
- كتابة المؤلف (الكتاب)

هل هم على استعداد لدفع الثمن ؟ أَدْعُو الأفراد ليأخذوا في اعتبارهم الإيجابيات (+) والسلبيات (-) لتحقيق رؤيتهم . قد يفضلون الذهاب إلى " البطولة الريفية " بدلاً من " الميدالية الذهبية الأولمبية " . لا بأس . قد يعني هذا المزيد من توازن الحياة التي يعيشها الفرد . يستطيع الأفراد أن يصبحوا أكثر قوة عندما يكونون أمناء مع أنفسهم ، وأن يركزوا على الأشياء الحقيقية التي يريدونها في حياتهم . الأفراد أصحاب القيمة في الأداء مستعدون لدفع الثمن نظير اتباع مساراتهم المختارة .

إنك تستطيع أن تشجع على التميز في التعليم

يتخذ المعلمون العظماء ثلاث خطوات في اتجاه مساعدة الأفراد على تطوير مواهبهم . ألهمت Sylvia Ashton – Warner الطلبة على أن يرغبوا في التعليم . حينئذ وفرت أدوات التطبيق التي نجحت ، وساعدت الطلبة على دمج التعليم في أنشطة حياتهم اليومية . يجب أن يكون للطلبة دورهم أيضاً ويمارسون الشيء الصحيح ، بالطريقة الصحيحة في حياتهم اليومية. التميز يتطلب الممارسة إلى أن ينسوا .

إنك تستطيع أن تركز علي الإلهام

تلهم Maria Mendes Abreu المدرسين لتقديم دروس تخيلية للأطفال في البرازيل . 25% من الأطفال أميون ، ولكن السياسيين لا يزالون ينفقون فقط 5% من الميزانية علي التعليم . الإهمال أحد أسباب الأمية ، السبب الآخر ضعف جودة تدريب المدرس ، والتي هي أساساً تدريب نظري . يدخل المدرسون حجرات الدراسة لأول مرة بعد التخرج وهم يدركون أنهم لا يعرفون كيف يساعدون التلاميذ والطلبة علي التعلم . ماذا يفعلون ؟ إنهم يجعلون الطلبة يكررون أو يحفظون الحقائق عن ظهر قلب دون توضيح ما تعنيه . تعتقد Maria أن الكثير من الأطفال لا يستطيع القراءة بسبب فشل المدرسين في جعل الكلمة المكتوبة تنبض بالحياة .

تمول زمالة Ashoka برنامج Maria لإعادة تعليم المدرس الذي يطلق عليه (Rever) والذي يعني (النظر والرؤية مرة أخرى) . عندما كانت البداية في نظام مدرسة مقاطعة Sao Paulo ، فإنها أدارت ورش عمل قراءة لمدة ثلاثة أيام من أجل المدرسين . تعلموا إنكاء روح الحياة في المقررات التعليمية الأكثر بساطة : لكي نقرأ بصورة معبرة ، أنطق الكلمات الأساسية ، وساعد الطلبة علي التحدث ، اكتب و وارسم الصور حول الكتاب. يحضر الأطفال ورشة العمل ، ويتم مساعدة المدرسين علي تصحيح أعمال الأطفال دون تعويق رغبتهم في التعلم . يعرض علي المدرسين أيضا طرق خلق مواد تعليمية منخفضة التكاليف من المجلات والصحف . تقرر : Ashoka

" إننا نساعد المدرسين علي أن يجدوا الطفل الذي في داخلهم " كما تقول Maria . ليس هناك ما يدعو إلي الدهشة عند إحضار الأطفال إلي درس العمل يوميا لاختبار الطرق العلمية التي تساعد علي بيان فعاليتها للمشاركين . إنها تقول : " الأطفال الصغار هم الذين يعطون للمشروع مصداقيته ."

تهدف Maria إلي الوصول لكل مدرسي المرحلة الابتدائية في Sao Paulo . كيف ؟ بدأت بتدريب خمسة أفراد علي إدارة ورش عمل القراءة للمدرسين . إنها تخصص الآن سنة كاملة لتعليم مجموعة محورية لإدارة ورش العمل ، من أجل مضاعفة تدريب المدرسين ومن ثم ، إنتشار موجات التعلم عبر المدينة . إن Maria من أصحاب المبادرات العامة التي تشعل جذوة الخيال في المدرسين ، وإنها تأمل أن ينتقل ذلك الخيال إلي الأطفال بعد تغيير نظام Sao Paulo . أيضا تخطط لأخذ ورش العمل إلي مدن أخرى عبر " البرازيل " .

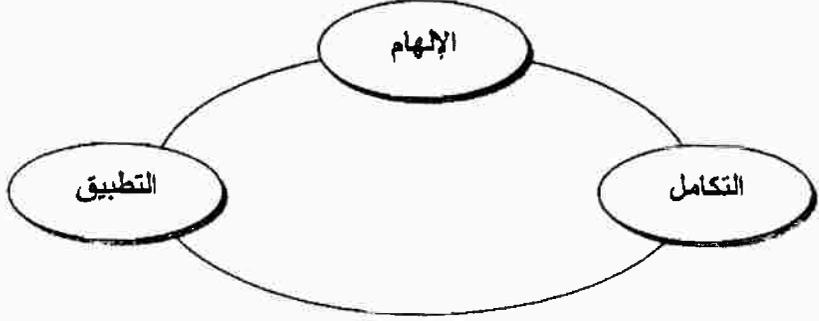
إنك تستطيع أن تركز علي التطبيق .

يقوم محمد زكريا أدوات التطبيق لسكان قرية في الدلتا الجنوبية في " بنجلاديش " . يجب أن يطور القرويون حاسة التملك في تخطيط مستقبلهم ، كما يعتقد ، وإلا سوف تكون لديهم فرصة ضئيلة للبقاء والنجاح طويل الأجل. يساعد محمد ، بصفته عضو زمالة Ashoka القرويين الأكثر فقراً لجمع بياناتهم الخاصة ، وضع خطتهم الشاملة الخاصة للمنطقة ثم تطبيقها . إنه يأمل في أن هذه المبادرات الصادرة عن القاعدة سوف تخلق دماء جديدة من القادة المحليين لديهم الحساسية للحاجات الخاصة بقراهم .

كيف يمكن إحداث ذلك عمليا ؟ يدعو محمد مجموعة من قادة القرية المحتملين في المستقبل للتركيز علي أفكار أساسية ، وأن يطرحوا أسئلة جوهرية . بعد جعل الناس يضعون خريطة قريتهم ، يطرح عليهم أسئلة مثل:

- ما حجم المواد الغذائية التي تحتاج إليها القرية ؟
- كم كانت حاجتها في عام 1972 بعد الاستقلال ؟
- كم سوف تحتاج في السنة الثالثة من الآن ؟
- هل الأرز وحده يكفي كغذاء صحي ؟

المعلمون العظام إنهم يركزون علي



يحاول الفلاحون إذا ما كانت الأرض المتاحة يمكن أن تنتج الغذاء الذي يحتاجون إليه لتغذية أفراد مجتمعهم . إذا لم يكن كذلك ، تبرز أسئلة جديدة ، مثل : ما البدائل الأخرى المتاحة ؟ كيف نولد أشكالاً أخرى من الدخل ؟ ما المهارات التي يجب أن نتعلمها للوصول إلي أهدافنا ؟ يقول محمد قد يمر من 6-12 شهراً قبل أن تظهر خطة تنفيذية عملية متفق عليها ، ولكنها حينئذ سوف تكون ملكاً للفلاحين . لقد أمد الناس بمائة (100) سؤال أساسي لمساعدة الفلاحين علي جمع وتحليل البيانات اللازمة لمعالجة تحدياتهم . يستطيع الفلاحون حينئذ الاستمرار في استخدام هذه الأسئلة لتشكيل مستقبل حياتهم الذاتي .

يقول تقرير Ashoko : " يركز محمد علي الشباب العامل ما بين 20 - 45 عاماً من العمر ، حيث وجد أنهم مرنون ومنفتحون علي التغيير ، وفي عمر يؤهلهم للقيادة في المستقبل القريب . " علي الرغم من أنه يعمل مع أكثر من 45 قرية ، غير أنه يعطي اهتمامه إلي عشرة قري منها . هذا

مجال كاف جداً لاختبار واسع لمنهجه ، تحت ظروف مختلفة ، ومع ذلك ، لا تزال تحت القيادة .

نقطة أساسية حول التطبيق . يفضل محمد العمل مع أدني 60% من القرية ، الأفراد الذين يسيطرون نسبياً علي نسبة قليلة من موارد القرية . لماذا ؟ إنهم يجب أن يكونوا نشطاء ويطورون قاعدتهم الاقتصادية الذاتية . سوف يزيد النجاح من ثقتهم في مقاومة الضغوط من علية القوم سواء في الداخل أو خارج القرية . يسير محمد علي هدي من الممرات التي اتخذها كثير من المعلمين العظماء الذين يعطون الأفراد أدوات تطبيق عملية . أنه يعزز أهلية الناس empowering لتشكيل مستقبلهم .

إنك تستطيع أن تركز علي التكامل (الدمج) .

يساعد المعلمون العظماء الناس علي نمج التعليم في حياتهم اليومية ، ويتأكد من أنه قد يصبح ما يطلق عليه علماء النفس " جداره غير مدركة " . يدمج الناس التعليم بطرق مختلفة . النسخ عن طريق اللمس يصبح جزءاً من حياة شخص ما من خلال الممارسة المستمرة . قيادة السيارة تصبح طبيعة ثانية ؛ عادة يقود الناس في الطرق السريعة باستخدام القائد الآلي . ومع ذلك ، يمكن أن يكون من الصعب تعلم المهارات الإنسانية ، لأنها تتطلب التخلص من العادات القديمة .

يشجع " كتابي الصحيح " الناس علي تنمية مهاراتهم الإنسانية ، عن طريق تسجيل إنجازاتهم (انظر للوحة التالية) . قد يجادل بعض الأشخاص : " ولكنني لم أفعل شيئاً جيداً . " من المحتمل أنهم يفعلون الآلاف من الأشياء الصغيرة علي وجه صحيح كل يوم ، وهذه الأفعال تحمل في طياتها بذور أنماطهم الشخصية الناجحة . الناس ينمون عندما يدركون

ويكررون كل ما يعمل بصورة صحيحة . كتب Dave الاختصاصي الاجتماعي يقول :

أ) ثلاثة أشياء قد فعلتها صحيحة اليوم .

- ساعدت Josie ، عمرها 8 سنوات ، علي السير مع آبائها المفترضين . قابلتها في الصباح الباكر لوصف خطط اليوم . انطلقا من التأكد بأنها كانت لا تزال راغبة في التحرك إلي الأسرة ، وأن أوصولها إلي المنزل . أمضيت الساعة الأولى مع Josie للتأكد أنها استقرت داخل الأسرة ، أعطيتها رقم تليفوني ، وحددنا موعداً لزيارتها الأسبوع القادم .
- رفضت الإنحاء لتهديدات Derek ، مدمن المخدرات ، الذي طلب أن أمده بالمال . عرض عليه بديلاً بالقول بأنني أستطيع مساعدته علي توفير الوظيفة التي يحبها .
- شجعت أحد زملائي الذي يعيش مشكلة انفصال صعبة ، أمضيت معها بعض الوقت علي الغداء ، أعطيتها فرصة للتحدث ، وناقشت إمكانية أنها وزوجها يستطيعان القيام بما هو الأفضل لأطفالهما .

ب) شيئان أستطيع أن أفعلها بصورة أفضل غداً .

- أنني أستطيع تنظيم وقتي بصورة أكثر كفاءة . علي سبيل المثال : اقضي الساعة الأولى في الأعمال المكتبية ، وأنظم الزيارات المنزلية حتى لا أندفع من أحد أطراف المدينة إلي الطرف الآخر . إذا كان ذلك يناسب الناس ، أستطيع ترتيب جدول الزيارات لكي أזור

العملاء الذين يعيشون في نفس الحي ، في نفس الوقت المخصص لزيارته . أستطيع تشكيل مجموعات المساعدة الذاتية من أجل أن يدعم الناس كل منهم الآخر ، بدلاً من الاعتماد علي بصورة مستمرة.

- أستطيع أن أعتني بنفسني بصورة أفضل ، وأن أفعل بعض الأشياء التي أجد فيها المتعة غداً في المساء .

كتابي الصحيح

ثلاثة أشياء فعلتها صحيحة اليوم

- فعلت
- فعلت
- فعلت

شينان أستطيع أن أفعلها بصورة أفضل غداً

- أستطيع
- أستطيع

يدمج الناس المهارات الجديدة ، بالبناء علي ما يثبت نجاحه ومعالجة مجالات التحسين . وصف Eugen Hervigel الألم والسرور في سعيه للتكامل عند إعداد كتابه الكلاسيكي الذي ترجمته " Zen في فن الرماية " يشرح Daisetz Suzaki ، عندما كتب في مجلة Foreward : " عندما يفكر المرء حقيقة أن يتقن ببراعة أحد الفنون ، فإن المعرفة التقنية في حد ذاتها ليست كافية . علي المرء أن يرسخ الأسلوب لكي يصبح الفن " فن اللافن " الذي ينطلق من اللاوعي " .

يصف Suzaki عملية الاندماج علي المستوي المعنوي : " في حالة الرماية ؛ الرمية والرامي لم يعودا شيئين متقابلين ، ولكنهما حقيقة واحدة . يتوقف الرامي عن أن يكون واعياً بذاته بصفته الشخص المنغمس في ضرب عين الثور الشاخص أمامه . تتحقق هذه الحالة من اللاوعي فقط عندما يتخلص تماماً من ذاته ، بحيث يصبح ذلك المرء ذا المستوي الكامل من المهارة التقنية ، بل هو المهارة التقنية ، علي الرغم من أن هناك شيئاً ما مختلفاً تماماً في النظام والذي لا يمكن تحقيقه من خلال أية دراسة متقدمة للفن ."

أمضي Eugen السنة الأولى في التعلم بحيث يضع نفسه في الخلفية. طلب منه مدربه أن يسترخي لكي يدع السهم يطلق نفسه . يكتب Eugen : عندما ، أحاول تدريب ذاتي ، لاحظت ، ذات مرة أنني كنت أبذل مجهوداً عن وعي لكي أحافظ علي استرخائي ، ثم أجاب : هذا هو الارتباك بالضبط ، إنك تبذل مجهوداً لتفكر فيه . ركز بالكامل علي تنفسك كما لو كان لديك شيء ما آخر تفعله !"

بعد عدة سنوات تعلم Eugen استرخاء جسده حتى اللحظة التي ينطلق فيها السهم . هذه الطلقات القليلة الناجحة علمته أن يفهم ما يعنيه سحب السهم معنوياً . ومع ذلك ، وكما هو الحال مع كثير من الساعين إلي تحقيق أهدافهم بقلق شديد ، فإنهم يقعون ضحايا هذه الرغبة الجامحة للوصول إلي ما يتطلعون إليه .

في أحد أيام إجازة الصيف اكتشف Eugen طريقة تقنية لإطلاق السهم . مع التقليل الحذر من ضغط الأصابع علي الإبهام ، فقد أنت لحظة تمزق الإبهام بسبب التوتر الملازم للسهم . عملياً ، انطلقت كل رمية بسلاسة ، وأقنع نفسه ، بأنه قام بعمل الشيء الصحيح . يجب أن يصبح الحل التقني

عادة ويرسخ ذاته " معنوياً " . عندما عاد من إجازته أوضح Eugen بفخر بيانيا التقدم الذي أحرزه إلي مدربيه .

" كانت الطلقة الأولى التي مارستها بعد بداية تدريباتي ، كما اعتقدت ، ناجحة تماماً . كان الإطلاق سلساً ، وغير متوقع . نظر إلي المدرب للحظة ، ثم قال متردداً ، مثل المرء الذي لا يصدق ما تراه عيناه : " مرة أخرى من فضلك " . ظهرت لي الطلقة الثانية ، حتى بأنها أفضل من الأولى . تقدم المدرب خطوات في اتجاهي دون أن ينطق بكلمة ، أخذ القوس من يدي ، وجلس علي وسادة وظهره في اتجاهي . عرفت ما يعنيه ذلك و انسحبت . "

تحول خجل Eugen إلي رعب : رفض المدرب أن يعلم " مخادع " . جعلت الاعتذارات والتوسلات المدرب يلين . بدأت الدروس من الصفر ، وألغيت كل التعليم السابق . ومع ذلك ، ظل Eugen باحثاً عن سر ذهني ، ممطراً مدربه بوابل من الأسئلة حول " متي يطلق السهم " كانت إجابة المدرب بسيطة : " لا تسأل ، مارس " مرت شهر ، وفي أحد الأيام . بعد إحدى إطلاقات السهم ، انحنى المدرب وأنهى الدرس قائلاً : " حينئذ فقط " السهم أطلق " حملق Eugen إلي المدرب في حيرة ، ثم صاح مبتهجاً . أدي هذا إلي توبيخ عنيف .

أخبرني المدرب : " إن ما قلته لم يكن مديحاً ، فقط مجرد بيان لا ينبغي أن يُمسك في شيء ولم يكن قوسي يعني شيئاً لك ، لأنك برئ تماماً من هذه الرمية . لقد بقيت هذا الوقت غير واع بذاتك تماماً ، وبدون قصد ، وعند أقصى درجات الشد ، انطلقت الرمية منك مثل الفاكهة الناضجة " .

بدأ Eugen يفرج عن رميات أكثر صحة ويدرك النجاحات . تدرج إلي المرحلة التالية ، الرمي لإصابة هدف . خصصت السنوات السابقة لشيء

واحد : تعلم كيفية إطلاق سهم . مر الوقت وفي أحد الأيام صاح المدرب بأعلى صوته بأن الرماية كانت سائبة تماماً : " إنها هناك تتحني احتراما للهدف ! " كان Eugen محبطا عندما رأي السهم قد كشط فقط حافة الهدف . وبخه المدرب وأخبره أن ينسي الهدف قائلاً : " يجب أن تمارس بدون توقف - انك لا تدرك مدى أهميتها (الممارسة) . " تدرب وتدريب كثيراً ، وتعلم Eugen في النهاية " فن اللافن " . في حديثه مع المدرب في أحد الأيام ، حاول أن يستفيد بما حدث . هل أصاب هو الهدف أم أن الهدف هو الذي أصابه ؟

" القوس ، السهم ، الهدف والأنا يذوبون جميعاً في شيء واحد ، ولذلك ، لم أعد قادراً بعد على فصلها ، وحتى الحاجة إلى فصل كل منها قد زالت . لأنه بمجرد أن آخذ القوس وأرمي ، يصبح كل شيء واضحاً ومباشراً ، وبسيطاً إلى حد كبير . "

ليس كل فرد يريد أن يصبح Zen المدرب ، ولكن التميز يتطلب تكرار الممارسة : مارس لكي تستطيع أن تنسى .

إنك تستطيع أن تشجع على التميز

في العمل

أصحاب قمة الأداء ، يتدفقون ، يركزون ، وينهون . قال أحد الرياضيين : " أحياناً أعيش لحظات بيضاء . كل شيء يتطابق . تأتي مهاراتي والتحديات التي أواجهها معاً في شعور بالتناغم الكامل . سنوات التدريب تؤتي ثمارها . يبدو كل شيء في أكمل صورة ، وإنجاز الأشياء يكون سهلاً في تحقيقه . " مثل كل الأشياء التي تبدو بسيطة ، من النادر أن يصادف المرء ببساطة مثل

هذا الأداء بلا جهود . دعنا نكتشف بعض الطرق التي يمكن أن تساعد الأفراد على الاستفادة الكاملة بمواهبهم .

إنك تستطيع أن تساعد الأفراد على تحقيق التميز .

أصحاب قمة الأداء لديهم اتجاه صحي نحو النجاحات والعقبات . يستخدمون كليهما كنقطة انطلاق لتحسين أدائهم المستقبلي . تقدم الأنشطة الرياضية الناس في الصورة الأفضل ، وهذا هو أحد الأسباب الذي يجعل الأفراد والشركات يتعلمون من أفراد الرياضة . كتب كل من Kay Porter And Judy Foster في كتابها الذي ترجمة عنوانه " الرياضة الذهنية " يصفان سلسلة من اللقاءات التي أجريهاها مع الأبطال الأولمبيين . بدهيا ، أوجدت النخبة من الرياضيين البرامج الخاصة بتدريباتها الذهنية . كانت المهارات المشتركة فيما بينهم هي :

- أنهم كانوا يتذكرون بصورة متكررة حالات أدائهم القوي في الماضي . يتذكرونها بتفصيل دقيق ، ويركزون على كيفية السير على أنماط مماثلة في المستقبل . ثم كانوا يتخيلون أداءهم في المستقبل قبل أيام أو أسابيع من الحدث .
- كان لديهم تركيز شديد وشامل أثناء المنافسة . كانوا يتمتعون بثقة كاملة في أنفسهم ، ولياقتهم البدنية : استمروا في تتبع أنماطهم الناجحة ، وخاصة في أوقات الحدث الأكثر حساسية .
- استمروا في رؤية أنفسهم كرابحين ، حتى بعد أن يخسروا مباراة أو اثنين . حللوا كلاً من حالات النجاح وحالات العقبات لتحسين أدائهم ، أساليبهم ، واستراتيجيتهم . نظروا إلى الأمام بحثاً عن تحديات جديدة ، وكانوا قادرين على تجاوز حالات الهزيمة بسهولة .

أصحاب قمة الأداء

لديهم اتجاه صحي نحو كل من :

حالات النجاح

و

المعوقات

إنهم يستخدمون كليهما كنقطة انطلاق لتحسين

أدائهم في المستقبل

نجاحي تمرين كغيره من التمارين الأخرى في هذا الكتاب يدعوك إلى التعلم من خبرتك الخاصة . ابدأ بتذكر واحدة من إنجازاتك المتميزة . ماذا تعلمت من نجاحك ؟ ما الذي فعلته على وجه صحيح لكي تبذل أقصى جهدك ؟ الأفراد الرياضيون الذين يمارسون هذا التمرين يحاولون أن يكونوا محددين إلى أقصى درجة للتركيز على كل أوجه استعداداتهم وأدائهم . بعد توضيح ما قد تعلمته من إنجازك ، خطط كيف تطبق هذه الدروس في المستقبل . يمكنك أيضاً استخدام هذه المعلومات لعمل " البروفات " أو التخييلات للأداء في المستقبل .

نجاحي

1 (اكتب واحداً من نجاحاتك المتميزة التي قد حققتها في حياتك

نجاحي

2 (اكتب ثلاثة أشياء قد تعلمتها من النجاح

لقد تعلمت

-
-
-

3) كيف يمكنك استخدام ما تعلمته ؟ اكتب ثلاثة أشياء تستطيع أن تأخذها مما تعلمته وطبق هذه الأشياء في المستقبل .

- إنني أستطيع
- إنني أستطيع
- إنني أستطيع

التعلم من العقبات

القدرة التي يتمتع بها أصحاب قمة الأداء للتعلم من العقبات تعتبر عامل أساسي يميزهم عن غيرهم من الأفراد . Sheila Cassidy كانت قد سجنت وعذبت في " شيلي " ، ولكنها خرجت من الأزمة لتعمل مع المرضى الذين في حالة احتضار . Jill Morrell صدمها أسر John McCarthy ولكنها استخدمت طاقتها لإخلاء سبيله . Sebastian Coe ، الرياضي المحبوب حينئذ ، فشل فشلاً نريعاً في أومبياد 1980 نهائي 800متر ، ولكنه نهض من كبوته بسرعة وعاد ليكسب 1500متر بعد أسبوع ، ويحصل على الميدالية الذهبية . Bengt Elmen عاني من تحطم عند ميلاده ، ولكنه حث الناس على أن يتحملوا مسؤولية حياتهم . توفر العقبات شيئاً ما أكبر من مجرد الألم الوقتي : إنها تساعدنا على أن نعثر على عملنا الحقيقي في الحياة .

يدرس Mihaly الأفراد الذين يحققون رسالة حياتهم . إنهم يتخذون خطوات معينة في اتجاه إنجاز رسالتهم ، مهنتهم أو غرض حياتهم ، يقول أن هذه تتضمن :

أولاً : لدى هؤلاء الأفراد خبرة عميقة ويترجمونها إلى تحد إيجابي . إنهم يشعرون بشئ ما له تأثير قوى على حياتهم . أنه أحياناً نوع من السرور ، وغالباً نوع من الألم . على سبيل المثال Virginia Satir عانت من مرض شديد ، وأمضت أشهراً في المستشفى . عادت بعد ذلك إلى البيت لتجد أن أسرتها في حالة فوضى شديدة . والدتها قد سقط شعرها ، وأصبحت Virginia صماء. اتخذت الخطوة التالية التي يلجأ إليها مثل هؤلاء الأفراد عامة .

إنهم يقررون عمل شئ ما لتحسين الموقف . تعلمت Virginia قراءة حركة الشفاه ووجدت طرقاً أخرى للتعامل مع الناس . بدأت أيضاً في زراعة وبيع النباتات للحصول على المال . قررت أنها عندما تكبر سوف تعمل " بوليس سري للأطفال " والذي له علاقة ما بحل حالات الارتباك أو الحيرة .

ثانياً : يضع هؤلاء الأفراد لأنفسهم هدفاً ، يعملون بجد واجتهاد ، ويحققون نتائج إجابيه . إن لديهم حلماً ، وعلى مدى الشهور أو السنوات التالية ، بصيغونه إلى هدف محدد. قررت Virginia في النهاية أن تساعد الناس من خلال مهمة الاختصاصي في علم طب النفس الاجتماعي . مثل هؤلاء الأفراد يسبرون بخطي واسعة في اتجاه قمة جبل غامضة ويدفعون بعيداً السحب إلى أن يروا هدفاً واضحاً وضوح الشمس .

إنهم يتتبعون مهنتهم ، وخبرتهم في كل حالات النجاح وحالات العقبات ، ويصلون إلى أهدافهم. ساعدت Virginia الكثير من الأسر ، ثم

انتقلت إلى تدريب اختصاصي علاج الأسر. أنها أصدرت أيضاً كتباً عديدة ،
والتي أوصلت رسالتها إلى كل من المعالجين والأسر. اتخذت Virginia بعد
ذلك الخطوة التالية التي تعتبر من خصائص الكثير من الأفراد الذين يتتبعون
رسالتهم في الحياة .

**ثالثاً : يوسع هؤلاء الأفراد من عملهم إلى أن يصبح رسالة لمساعدة
الآخرين وبناء " كوكب أكثر إيجابية "**

إنهم يريدون أن يقدموا شيئاً ما لكل الإنسانية . عادةً يفعل المشجعون
هذا بطريقة متواضعة . واضعين أنفسهم في الخلفية ويرون أنفسهم على أنهم

عقبتي

1 (دوّن واحدة من العقبات التي عايشتها في حياتك

عقبتي

•
2 (دوّن ثلاثة أشياء والتي تعلمتها من العقبة

تعلمت

•
•
•
3 (كيف تستخدم ما قد تعلمته ؟ اكتب ثلاثة أشياء تستطيع أن تأخذها مما
تعلمته وطبق هذه الأشياء في المستقبل .

- أنا أستطيع
- أنا أستطيع
- أنا أستطيع

في خدمة الآخرين . بقيت Virginia Satir ممتنة لكل الحب الذي أعطته وأرادت نقله إلى كل من الأجيال الحاضرة والمستقبلية . يكتب Laurel King في كتاب ترجمة عنوانه " نساء أقوياء " ، " كانت مركزة على مساعدة العالم سواء في الحاضر أو المستقبل . " وأضافت Virginia نفسها : " تحققت من أن كل مساري المهني في مهنة الشفاء تمثل في توفير الظروف التي تجعل الناس تتمتع بشيئين - الصحة والسلام ... إذا تم حدوث أي شيء إيجابي في هذا العالم ، فإن الطاقة البشرية هي التي أحدثته . لقد فكرت ، وفكرت كثيراً أننا في هذا العالم نتلقى الرسالة بأنه علينا ألا ننتظر شخصاً ما يخبرنا بان كل شيء على ما يرام . كل ما عليك أن تفعله أن تضع إحدى قدميك أمام الأخرى . إذا كان في استطاعتنا أن نرسل أشخاصاً إلى القمر ، فإننا نستطيع أن نجد الطرق لأن نعيش سعداء كل منا مع الآخر . إنني أعرف ذلك . "

" عقبتني " تمرين يمكنك استخدامه لتوضيح ما قد تعلمته من صعوبة ما . تعمق بقدر ما تستطيع مع التمرين . بعض الأفراد يركز على أمراض الطفولة ، قسوة الرفض ، أو أزمات أخرى . يركز أفراد آخرون على مشروعات عمل قد فشلت ، أداء ضعيف أو شذائد معينة . ماذا تعلمت من عقبتك ؟ كيف تطبق هذا التعلم في المستقبل ؟ قد تجد أو لا تجد بذور رسالتك في الحياة عندما تمارس التمرين ، ولكن يمكن أن يوفر لك دروساً قيمة عندما تواجه العقبة التالية .

إنك تستطيع أن تساعد الفرق على تحقيق التميز

الفرق أصحاب قمة الأداء تتدفق ، تركز وتنتهي . كسب فريق " كرة القدم البرازيلي " كأس العالم في 1970 عندما ربط بين عمل الفريق والأداء

الفردى اللافت من اللاعبين مثل Pele (بيليه) . إنهم فتتوا الجماهير وانتزعوا الناس من مقاعدهم . حظى فريق Beatles بفترة ساحرة عندما تحت قيادة - Brian Epstein - جمعوا بين مواهبهم لإنتاج أغنيات رائعة . يقرر Mihaly بأن فرقة أخرى تمتعت بإحساس " التدفق " .

" يقول الجراحون بأنه أثناء العمليات الجراحية الصعبة يكون لديهم إحساس بأن كل فريق غرفة العمليات عبارة عن كيان عضوي واحد يتحرك بنفس الغرض ، إنهم يصفونه " بالبالية " حيث الفرد تابع لأداء المجموعة ، وكل المشاركين يتقاسمون شعور التناغم والقوة " .

الفرق العظيمة تعطي الناس لمحة من الجنة . لقد ألقينا نظرة في بداية الكتاب على الفرق الإيجابية . الفرق أصحاب قمة الأداء شئ مختلف . إنها تدخل في بعد آخر . إذا رغبت ؛ مارس التمرين التالي الذي يدعوك إلى إمعان النظر في " الفرق المتفوقة " . كيف يمكنك أن تصنع ما هو ساحر ، ليس مرة واحدة ، ولكن مرات ومرات ؟ تتبع مثل هذه الفرق " الطريقة العضوية " بدلاً من " طريقة الكبت " هذه الفلسفة سوف نشرحها فيما بعد في هذا الكتاب .

تميل الفرق المتفوقة إلى التركيز على حالات قوتها ، أهداف محددة ، الاستراتيجية ، التدعيم والنجاح . دعنا نكتشف ما يفعله المدرب الجيد ، عندما يشرف على فريق كرة القدم . على الرغم من أن المثال يتناول الرياضة ، فإنك نستطيع أن نتبع المبادئ المماثلة في أي شكل من أشكال فرق العمل .

إنك تستطيع أن توضح حالات قوة الفريق

يبدأ المدربون الجيدون بملاحظة فريق كرة القدم أثناء اللعب في مباراة عملية. إنهم يراقبون متى يتدفق الفريق؟ متى تنتابه حالة اليقظة؟ متى يكون في أفضل حالة أداء؟ متى يكون أداؤه ساحراً؟ إنهم يبحثون عن حالات القوة الفردية والجماعية. يضع المدربون الجيدون أيديهم على أنماط الفريق الناجحة الطبيعية. ما هي الروابط الطبيعية بين الأفراد؟

الفرق المتفوقة

1 (اكتب أسماء ثلاث فرق التي تعتقد أنها قامت بعمل رائع وخلفت إحساساً ساحراً . هذه يمكن أن تكون في الرياضة ، الفنون ، دوائر الأعمال أو أي منحنى من مناحي الحياة .

-
-
-

2 (هل لدى هذه الفرق أية أشياء مشتركة؟ حاول أن تجد الأشياء التي تجمع بينها ، واكتب ما تعتقد أنهم قد أدوها على الوجه الصحيح الساحر .

-
-
-
-
-

3 (كيف يستطيع فريقك أن يتبع هذه الخطوات بطريقته الخاصة؟ اكتب

ثلاثة أشياء ملموسة يستطيع فريقك أداءها بصورة ساحرة .

- نحن نستطيع
- نحن نستطيع
- نحن نستطيع

ما الذي يفعلونه على الوجه الصحيح ؟ ما الذي يمكن أن يفعله بصورة أفضل وكيف ؟ تستطيع أن تطبق هذا المنهج على فريقك بممارسة التمرين التالي جرد حالات قوة فريقي . إنه من الحيوي أن تبنى على هذه القوى عند توضيح استراتيجيتك أو الوصول إلى أهدافك . كرة القدم مباراة بسيطة : إنها تتضمن أفراداً يجمعون مواهبهم للوصول إلى هدف منق عليه والذي يوضح الخطوة التالية .

إنك تستطيع توضيح أهداف الفريق المحددة

يلهم المدربون الجيدون الأفراد لوضع قلوبهم وأرواحهم في تحقيق الأهداف المشتركة . كيف يمكنك أن تجعل هذا يحدث ؟ إنهم يبدعون بالأفراد الراضين . إنهم يجعلون التدريب ممتعاً ، ينشئون تحالفات مع اللاعبين الأساسيين ، ويخبرون الأفراد بأنهم سوف يبنون على قواهم . بعد ذلك ، يصفون أهداف الفريق . لا يستطيع المدربون أن يلعبوا المباراة ، ومن ثم ، فإنهم يمنحون أعضاء الفريق إحساساً بالملكية ويحصلون على التزامهم بالوصول إلى الهدف . كيف؟ إحدى الطرق أن تركز على الأهداف والفوائد التي تعود على اللاعبين . سوف يعطي للاعبون فيما بعد الفرصة لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم حول تطبيق الاستراتيجية .

قد يجادل أحد الأفراد : "الرياضة تهتم فقط بالمكسب ، ولكن الحياة العملية مسألة أكثر تعقيداً. الأهداف في الرياضة يمكن أن تكون أيضاً معقدة، لأنهم لا بد أن يعكسوا فلسفة النادي . هل يريد النادي من اللاعبين أن يعبروا عن مواهبهم أو أن يكسبوا مهما كانت التكلفة؟ هل يريد أن يخدم المجتمع المحلي أو يدعم نخبة الرياضيين الذين يتنافسون على المستوى القومي؟ هل يريد أن يجمع بني الفلسفتين ؟ منذ عشر سنوات مضت دربت فريق الشباب في كرة القدم " القسم الثاني " في نادي سويدي. أهدافنا الثلاث كانت:

- إن يكون لدينا اتجاه إيجابي .
- أن نلعب كرة قدم إيجابية .
- أن نحصل على نتائج إيجابية .

جرد حالات قوة فريقي

كثير من الفرق تصاب بالارتباك الشديد عن خلق " مشكلة جرد " . هذا التمرين يقلب هذا المنهج رأساً على عقب . بينما من المهم أن توضح مجالات التحسين ، ابدأ بتوضيح حالات قوتك . سجل كل أصول فريقك من حيث المعرفة ، المهارات ، الخبرة ، الموارد ، والعقود .. إلخ أنه من الحيوي البناء على هذه القوى عندما توضح استراتيجيتك لتحقيق النجاح .

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)

العمل بهذه المبادئ يتطلب اتخاذ قرارات مصيرية مثل اختيار اللاعبين الذين لديهم اتجاهات جيدة . يجب أن يشجع لاعبو كرة القدم زملاءهم ، وخاصة أثناء الأزمات . يجب أن يتحملوا مسؤولية تصرفاتهم ، بدلاً من إلقاء اللوم على الحكم ، أرض الملعب أو أحداث خارجية . اللاعبون الذين اختاروا أن يتصرفوا بطريقة مختلفة منحوا 24 ساعة ليتغيروا . تبدو جافة ؟ قد تكون كذلك ، ولكن النادي يؤمن بهذه المبادئ . الأمن يعني أن يوجد بديل ، ولذلك استقطبت خمسة لاعبين مشهورين والذين رغبوا في الالتحاق بالفريق . لم تكن معضلة عندما اختار لاعب الهجوم الرئيس أن يترك النادي .

توضيح استراتيجية الفريق خطوة أساسية . يفعل المدربون الجيدون ذلك بالرجوع إلى مفهوم التدفق . بعد الاتفاق على أهداف الفريق ، يأخذون في الاعتبار حالات القوة الفردية والجماعية للاعبين . إنهم يسألون : " كيف يمكننا أن ننسق قوانا للوصول إلى الأهداف ؟ " تتطلب كرة القدم إحراز أهداف أكثر من الفريق الآخر . إنها تتطلب أيضاً القيام بكل المهام التدريبية - مثل الهجوم ، الدفاع .. إلخ - ، وإعطاء كل فرد الفرصة لكي يكون مبدعاً . مثل هذه التحديات تشبه تلك التي تواجه الأفراد في ورشة ، مصنع أو أي موقع عمل آخر . السؤال الأساسي : " كيف نستطيع أن نجمع معاً مواهبنا للوصول إلى كل أهدافنا الشخصية والجماعية ؟ "

يوصل المدربون الجيدون الاستراتيجية إلى اللاعبين ويحصلون على التزاماتهم إلى الأهداف ؟ كيف ؟ إحدى الطرق أن تدعو اللاعبين للأخذ في الاعتبار أسلوب اللعب المقترح (قد يكون 3 - 5 - 2 ، 4 - 3 - 3 مثلاً) واكتشاف إيجابيات (+) وسلبيات (-) هذا الأسلوب . يعطي اللاعبون أيضاً خطة المباراة ، ولكن داخل هذا الإطار يستطيع الأفراد تقديم اقتراحات

للتحسين . يجب أن يثق اللاعبون في الاستراتيجية ، ويعرفون مساهمتهم في تطبيقها ، لأنهم هم وحدهم الذين يبعثون فيها الحياة في أمسية الشتاء الباردة . ينهي المدربون الجيدون أية مناقشات بدعوه كل الفريق لإلزام أنفسهم بالعمل الجاد للوصول إلى الأهداف .

إنك تستطيع أن تقدم التدعيم للفريق

يحقق المدربون الجيدون التوازن الصحيح بين التسلسل التنظيمي ، التدعيم والتلقائية . كيف ؟ إنهم يمضون ساعات على أرض التدريب لحمل اللاعبين على ممارسة تحرك الفريق كمجموعة . يجب أن يكون لاعبو كرة القدم على استعداد لاتباع الأنماط المنطق عليها ، ولكن عليهم أيضاً أن يعرفوا متى يخالفونها ويستخدمون مهاراتهم في المناطق الحرجة على أرض الملعب . اللاعبون الجيدون هم أولئك الذين يهتمون بفعل الأشياء ، بدلاً من الاهتمام بعدم وفعل الأشياء . إنهم يخلقون لحظات ساحرة تشيع البهجة لدى المتفرجين . يجري المدربون الجيدون مناقشات فردية مع كل لاعب للاتفاق على دور كل منهم في " خطة المباراة " ، والتدعيم الذي يحتاجون إليه لأداء المهمة . تجري أيضاً اتصالات واضحة مع كل لاعب والذي أعطيت له الفرصة " لكي يكون مبدعاً داخل محددات معينة " .

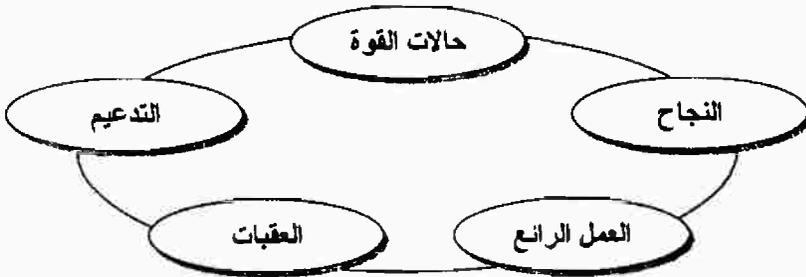
إنك تستطيع تشجيع الفرق على

القيام بعمل رائع

ينفذ المدربون الجيدون التزاماتهم في العقد . إنهم يشجعون ، يعملون ، ويعدون لاعبيهم لتحقيق نتائج إيجابية . بافتراض أن كل عضو في الفريق سبذل أقصى طاقته سوف يحقق الفريق النجاح المأمول . في بعض الأحيان سوف يتفوقون . على سبيل المثال ، لعب فريق الشباب السويدي مباراة ما قبل النهائي ، والتي كنا فيها مهزومين 1-2 وكان الباقي من وقت المباراة فقط عشرين دقيقة . تحريك لاعب أساسي إلي وسط الملعب غير شكل المباراة وتفاعلاتها . فجأة بدأ لاعبونا يمررون الكرة بتناقل شديد . وبدأت الأحداث تسير في الملعب ببطء شديد . أثمرت شهور من التدريبات أخيراً ودخل فريقنا في الملعب عالماً مختلفاً . أحرزنا ثلاثة أهداف في خلال 15 دقيقة وكسبنا المباراة 4-2

الفرق المتفوقة

أنهم يركزون على



إنك تستطيع أن توجه الفريق إلى النجاح

المدربون الجيدون يشجعون اللاعبين على إنهاء مهامهم . يعني هذا دائما اتباع مبادئ معينة في الحياة ، ونتيجة لذلك ، يحصلون أحيانا على أكاليل الانتصار . إنهم يساعدون اللاعبين على البناء على حالات قوتهم ، إدارة الضغوط ، وأن يصبحوا أفضل أنواع الفرق التي يمكن أن تكون . الرياضيون العظماء تلمع نجومهم أثناء مواقف الضغوط . إنهم يعتبرونها فرصة للدخول إلى ما يطلق عليه الرياضيون المنطقة " C " بحيث يصبحون : هادئون ، متحكمون ، ومركزون : Calm, Controlled and Centred (لاحظ الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية) . يساعد المدربون الجيدون لاعبيهم على أن يتعلموا كيف ينهون مهامهم ، وكمنتج جانبي لتحقيق النجاح المستمر .

يقول Glenn Hoddle - لاعب موهوب أسعد ملايين المتفرجين - : " إنك تستطيع أن تضمن الأسلوب . إنك لا تستطيع أن تضمن النتائج . " في عام 1983 قاد فريق Swindon Town إلى الصعود في مباراة نهائية . كانت النتيجة 3-0 ضد فريق Leicester City ، ولكن بعد ذلك أهدوا الفريق الخصم ثلاثة أهداف لتصبح النتيجة 3-3 ، وأصبح فريق Leicester هائجا في الملعب . استجمع Hoddle قوي اللاعبين قانلاً : " استمروا في اللعب . أننا متعادلون . أننا نستطيع الانتصار . عاد لاعبوه إلى التمسك بمبادئهم وكسبوا المباراة 4-3 . قد يعيد فريق Swindon Town مثل هذا الشكل مرة أخرى ولكنهم ذاقوا حلاوة الانتصار مع فرق أخرى كثيرة مبدعة ؛ عندما تتدفق ، تركز ، وتنتهي مهامها .

يستطيع الناس أن يسيروا علي هدي هذه المبادئ لبناء فرق ممتازة .
إذا رغبت مارس التمرين تحت عنوان " فريقي المتفوق " والذي يركز علي
أشياء محددة تستطيع أن تفعلها لبناء فريق عظيم . ومع ذلك ، كما هو الحال
مع الفريق البرازيلي لكرة القدم ، و " الخنافس " The Beatles . مثل هذه
الفرق عادة تبذل أقصى جهدها علي مدي فترة زمنية قصيرة . يجد الناس
الوضع أكثر صعوبة لبناء منظمات قادرة علي الاستمرار في تحقيق أداء
علي مستوي القمة .

فريقي المتفوق

حاول ممارسة هذا التمرين والذي يركز علي موضوعات محددة يمكن أن
يتناولها فريقك علي الطريق إلي الوصول إلي أهدافه . تتمثل الخطوة التالية
في تطبيق هذه الأفكار وأن تقود فريقك إلي النجاح .

حالات القوة

اكتب ثلاث من حالات القوة الأساسية لفريقك

- ●
- ●
- ●

أهداف محددة

اكتب ثلاثة أهداف أساسية لفريقك

- ●
- ●
- ●

التدعيم

اكتب ثلاثة أشياء محددة تستطيع القيام بها لتقديم الدعم لفريقك .

-
-
-

العمل الرائع

اكتب الأشياء المحددة التي تستطيع القيام بها لضمان أن يؤدي فريقك عملاً رائعاً .

-
-
-

النجاح

اكتب الأشياء المحددة التي تستطيع القيام بها لضمان أن فريقك تحقق النجاح.

-
-
-

إنك تستطيع أن تساعد المنظمات

علي تحقيق التميز

توضح المنظمات العظيمة قيمها ، وتترجمها إلي رؤية ، ثم تحقق نتائج ملموسة . منظمات مثل منظمة العفو الدولية ؛ The Body Shop ، أمهات

المختفين The Mothers ، وأصدقاء John McCarthy كلها قد جذبت الإعجاب ، لأنها تمسكت بمعتقداتها ، وخاصة أثناء أوقات الأزمات . تبدأ منظمات قمة الأداء بالتركيز علي المبادئ التي تلهم الأفراد ، وتحثهم علي الخروج من أسيرة نومهم مبكراً .

القيم

قال Lynn : " تريد الفنادق الرياضية أن تكتب بيان قيم . عادة تطبع الشركات قيمها علي كروت بلاستيكية ، ولكنها تفشل في الأخذ بها . نريد أن نبعث الحياة في قيمنا . هل يمكن أن تساعدنا ؟ " .

" هل أنت جاد ؟ " إنه السؤال الأول الذي تطرحه علي القادة عندما يخططون لتدشين أية مبادرة . يشعر كثير من فرق الإدارة العليا بالارتياح حول تقديم قيمة ، رسالة ، أو رؤية جديدة . فقط (1) من كل (20) علي الأكثر مستعدون لدفع الثمن الذي يتضمنه ترجمة كلماتهم الرقيقة إلي أفعال . اعتقدت الفنادق الرياضية في رعاية ذاتها ، ولكن ماذا يعني هذا عمليا ؟ قد يعني إعطاء العاملين حصة في الأرباح قال Lynn " لا مشكلة " قد يكون هذا ضروريا ، إذا كان علينا أن نلهم موظفينا لبذل أقصى جهودهم . " من الممكن أنهم كانوا جادين .

مارس فريق الإدارة العليا بالفنادق الرياضية تمارينات عديدة بغرض ترجمة قيمها إلي إجراءات . لقد بدعوا بسؤال أنفسهم : " ما هي قيمنا الأساسية الثلاث ؟ . بعد مضي ساعة اتفقوا علي أولوياتهم . أرادوا أن ينشئوا شركة للرعاية . كلام طيب ، ولكن هل استطاعوا تطبيقه ؟ غالبا يكتب أعضاء الإدارة العليا كلمات وردية دون التحقق من مواقف الهبوط إلي أرض الواقع . إنهاء تعاقد موظف سلبي ، يمكن تفسيره علي أنه يمثل قسوة .

لقد اكتشفوا في الشركة هذه الموضوعات وأكدوا علي قيم الشركة . يلزم كل فرد في الشركة أن يمتلك هذه القيم ، ولذلك ، فيما بعد ، سوف يكون حيويًا أن يشترك كل الموظفين في صياغة بيان القيم النهائي . أعلن فريق Lynn : نحن نريد :

- أن نعتني بعملائنا .
- أن نعتني بزملائنا .
- أن نعتني بسيولتنا .

العناية بالناس يبدو غرضًا مثاليًا ، ولكن Ricardo Semler ، رئيس مجلس إدارة Semco قد أظهر أنه غرض واقعي ، كما جاء في كلمات Charles Garfield في كتابه "Second to None" . عندما تولي Ricardo مسؤولية الإشراف علي شركة علي وشك الإفلاس في عام 1980 ساعد علي جعلها الشركة البرازيلية الأكثر إعجابًا وربحية بين الشركات . شركة Semco التي تصنع المعدات لمصانع تشغيل الأغذية والأسطول البحري اختارت أن تشجع أفرادها . قال Ricardo . " أردنا شركة تزدهر لأننا اعتمدنا علي الأفراد ، وليس بسبب أننا راقبنا كل حركة كانوا يتخذونها." عنيت Semco الأفراد الذين لهم تاريخ في تحمل المسؤولية في بيوتهم ومجتمعاتهم المحلية . يقول Ricardo : " نحن نبدأ من عدد قليل من الافتراضات الأساسية في البداية ، عتينا فقط أفراداً راشدين مسئولين . " عندما وضعت Semco معايير عالية المستوى ، واعتنت بأفرادها ، وجدت أن الأفراد قد اعتنوا بشركتهم .

الرؤية

تترجم المنظمات العظيمة قيمها إلى رؤية . أراد فريق Lynn أن يحصل على صورة حول مستقبل الشركة . ماذا سوف تبدو عليه " الفنادق الرياضية " إذا عملت بقيمتها ؟ ماذا سوف تكون العواقب ؟ هل هم على استعداد لدفع الثمن ؟ إنهم مارسوا التمرين تحت عنوان " قيم في التطبيق " والذي يركز على خطوات معينة يمكنهم اتخاذها لترجمة معتقداتهم إلى سلوك . (قد ترغب في محاولة هذا التمرين في منطقتك) عند اكتشاف قيمتهم الثانية " أن نعتني بزملائنا " تضمنت اقتراحات فريق الإدارة العليا :

- مكافأة السلوك الذي نريده أن يتكرر . ترقية الأفراد الذين يظهرون أنهم أفراد - مديرون جيّدون . تقييم أداء المديرين على أساس قدرتهم على تشجيع أفرادهم وتحقيق نتائج الفريق .
- دعوة الموظفين لاقتراح طرق ملموسة لتحسين الشركة . اتبع نموذج أنصت Listen ، قيّم Evaluate ، افعل Act ، ثم سلّم Deliver والذي يطلق عليه اختصاراً نموذج LEAD حيث يتكون من الحروف الأولى من كل كلمة ، وذلك عند الاستجابة لأفكارهم . اظهر نوعاً من الشعور الودي والاستحسان ، وذلك بتطبيق على الأقل 80% من مقترحاتهم .
- قدم " برنامج المشاركة في الأرباح " على مستوى الشركة . قد يسأل العاملون حينئذ أعضاء الإدارة العليا أسئلة مربكة أو غير ملائمة مثل: كم تحصلون من أموال للجلوس في كل هذه الاجتماعات للإدارة ؟ هل من الضروري أن تحضروا هذه الاجتماعات ؟ ألا

ينبغي أن تكونوا في الميدان للترويج والبيع ؟ ولكن سياسة المشاركة في الأرباح سوف تخلق وعي أكبر بالأعمال .

قيم في التطبيق

ابدأ بكتابة ثلاثة من القيم الأساسية في منطمتك . استمر بكتابة الأشياء المحددة التي يمكن أن تؤديها المنظمة لترجمة هذه القيم إلي إجراءات تطبيقية.

القيمة الأولى

..... (1)

الأشياء المحددة التي نستطيع القيام بها لترجمة هذه القيمة إلي التطبيق هي :

- •
- •
- •
- •
- •

القيمة الثانية

..... (2)

الأشياء المحددة التي نستطيع القيام بها لترجمة هذه القيمة إلي التطبيق هي :

- •
- •
- •
- •
- •

القيمة الثالثة

..... (3

الأشياء المحددة التي نستطيع القيام بها لترجمة هذه القيمة إلى التطبيق هي :

- •
- •
- •
- •
- •

يقبل أصحاب قيمة الأداء الثمن الذي يتطلبه الوصول إلى أهدافهم .
مارس فريق الإدارة العليا بشركة الفنادق الرياضية هذا الموضوع تناوله
التمرين تحت عنوان " هل أنت جاد " ؟ لقد سألوا : " ماذا سوف تكون
عواقب التمسك بالقيم ؟ ما سوف تكون عليه الإيجابيات (+) والسلبيات (-)
بالنسبة للعملاء ، الموظفين ، الإدارة الوسطى ، الإدارة العليا ، والشركة؟
كان زملاء Lynn في حالة من الدهشة عندما وجدوا أن معظم السلبيات
تنالهم شخصياً بصفتهم أعضاء مجلس الإدارة . بينما يظلون مسئولين عن
النتائج المالية للشركة ، فإنه يجب عليهم أن يتوقفوا عن الإشراف ،
ويستمرروا في تطوير دورهم " كمدرين " . لقد أنهوا الجلسة بسؤال أنفسهم :
" مع أخذ كل شيء في أذهاننا ، هل نحن جادون ؟ هل نريد حقيقة ترجمة القيم
إلى أفعال ؟

النتائج الملموسة

المنظمات العظيمة تحافظ على وعودها . إنها تفعل ما تقول أنها سوف تفعله .
 ركز فريق الإدارة العليا بشركة الفنادق الرياضية على كيفية تحقيق بعض
 المكاسب المبكرة . لقد قدموا برنامج LAED مع تطبيق 80% من اقتراحات
 العاملين بها . يقول Lynn : " إن العاملين يصدقون ما يرونه ، وليس ما
 يسمعونه . وهذا هو السبب وراء تحقيق بعض النجاحات السريعة . يجب أن
 يتعلم القادة أن يتابعوا . الإتصات والقيادة يتطلبان توازناً دقيقاً ، ولكنها
 الطريقة المثلى لبناء الأعمال . مع الأخذ في الاعتبار الأفكار التي طرحت
 بصورة جيدة ، يجب أن تطبق على الأقل 90% من أفكار أفراد الشركة
 لتحسين أداء الفنادق الرياضية . "

هل أنت جاد ؟

ما مدى جدية منظمتك في أن تعين قيمها . قبل تتقيح بيان القيم ، أو تدشين
 أية مبادرة أخرى ، من المهم أن تكتشف عواقب ترجمة كلماتك إلى أفعال .
 إنك تستطيع أن تفعل هذا عندما تدون الإيجابيات والسلبيات إذا عشت قيمك :
 بالنسبة للعملاء ، الأفراد ، أعضاء الإدارة الوسطى ، أعضاء الإدارة العليا
 والمنظمة

السلبات	الإيجابيات	
..... ● ●	بالنسبة
..... ● ●	للعلاء
..... ● ●	

الإيجابيات	السلبيات
•	•
•	•
•	•
بالنسبة للأفراد	
•	•
•	•
•	•
بالنسبة لأعضاء الإدارة الوسطى	
•	•
•	•
•	•
بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا	
•	•
•	•
•	•
بالنسبة للمنظمات	
•	•
•	•
•	•
بالنسبة لأي جماعة أخرى	
•	•
•	•
•	•

مع أخذ هذه الأشياء في الاعتبار ، هل أنت حقيقة تريد أن تعيش قيمك ؟ إذا كان كذلك ، ضع خطاً محددة لترجمة قيمك إلى أفعال. حاول تحقيق بعض المكاسب السريعة ، وأظهر نجاحات ملموسة .

ساعد Ricardo Semler موظفي شركة Semco لجعل شركتهم رابحة ، وذلك باتخاذ مجموعة من الخطوات والتي اعتبرتها الشركات

الأخرى تميل إلى المبالغة في إحداث التغيير . العبارات الضخمة حول اعتبار الأفراد أعظم الأصول لا يعني شيئاً . الشركات يجب أن تتطور أو تموت ، يجب أن تضع الأموال حيث يوجد فمها ، وإذا كانت جادة تركز على التشجيع . اتخذت Semco الخطوات التالية لكي تصبح شركة ناجحة .

- خفضت طبقات الإدارة من 11 إلى 3 . أقامت وحداتها التنظيمية حول 150 فرد لكل وحدة. عندما تصل الوحدة ما بين 200 - 250 تُقسَّم إلى وحدتين . حافظ هذا على التركيز على الأفراد وليس الأعداد .

- شجعت الشركة كل وحدة تنظيمية على وضع استراتيجياتها الذاتية . طلب أيضاً من الأفراد أن يحددوا مرتباتهم الخاصة ، يطوروا برامج المشاركة في الأرباح لوحدتهم ويقرون كيفية توزيع حصتهم في الربح . شجعت Semco فلسفة دفع أجور أفرادها استناداً إلى قيمهم تجاه الشركة ، بدلاً من أقدميتهم أو مركزهم الوظيفي .

- خلقت فرق عمل تدير ذاتها وأعطتها مؤشرات واضحة كانت تستطيع اتخاذ قراراتها الخاصة . اعتمدت الشركة نظام الوقت المرن . وشجعت الأفراد على تحديد مواعيد عملهم الخاصة وجدول إنتاج وحداتهم التنظيمية . ألغت أقفال حجرات الأمن ، ومراجعة المصروفات الشهرية .

لقد أصبحت Semco شركة رابحة وموضع الإعجاب ، ولكن Ricardo يعتقد بأنه يجب على الأفراد أن يستعيدوا الإحساس بما هو ذو قيمة حقيقية في الحياة . يجب أن يوازن القادة بين متطلبات رعاية أفرادهم ، الأرباح ، والكوكب الأرضي . يكتب : " أفضي الكثير من وقتي في السفر حول العالم ، وفي الحصول على طرق للمحافظة على غابات الأمطار

البرازيلية ، وهذا ما يجعلني أتحقق بأننا في حاجة إلى إحساس بالمحافظة على البيئة . نحن نعمل الأشياء بسرعة مذهلة ، الأشياء التي بصفة عامة قرارات قصيرة الأجل جداً . قد تفهقت شركات عملاقة ، وجهود عملاقة إلى أن أصبحت تراباً . أحياناً في عقد أو عقدين أو ثلاثة .

" اعتقد بان الدرس المستفاد من غابة المطر أنها لا تستحق من البشر أن يستمروا في التخلص من الأشياء التي كانت سبب وجودها ، لمجرد الحصول على نتائج قصيرة الأجل. اعتقد أنه يجب علينا أن ننهي استخدام اتخاذ القرارات قصيرة الأجل كبديل للفهم الأكثر عمقاً للموضوعات المعقدة ، والذي يتضمن مكاننا على الأرض ككل . "

إنك تستطيع أن تشجع التميز

عبر الكرة الأرضية

يسير Ricardo Semler على الطريق الذي اتخذه كثير من الناس لبناء عالم أفضل . أيضاً Virginia Satir و George Lyward و Viktor Frankl كانوا ينتمون إلى تقليد معين . يتبع مثل هؤلاء الأفراد " الطريق العضوي " بدلاً من " طريق الكبت " . إنهم يحبون الحياة ، يبنون على حالات القوة لدى الأفراد ، ويشجعون على التنوع . إدراكاً منها للمعنى الحقيقي للتعليم ، ساعدت Sylvia Ashton - Warner الأفراد على تطوير مواهبهم . يساعد Paul Hawken و Richard Bolls الناس على أن يؤديوا أعمالاً ذات معنى فترة وجودهم في الدنيا .

يتبع أصحاب قمة الأداء أيضاً " الطريق العضوي " . نتيجة تغذية قدراتهم الداخلية ، فإنهم يطوِّرون الانضباط اللازم لتحقيق التميز . أطلق

بيليه " على كرة القدم " المباراة الجميلة " ووصف فريق " كأس العالم " البرازيلي بأنه " يلعب كما لو كان قادماً من كوكب آخر " إنهم حقاً اتبعوا أفضل مبادئ الحياة على هذا الكوكب . عندما حققوا التوازن بين التعليمات والتلقائية ، فقد مزجوا بين مواهبهم لصنع السحر . الرياضة ، الفنون ، والابتكار يمكن أن يظهر الأفراد في أفضل أوضاعهم ، ويتركون المشاهدين وقد أخذوا لمحة من الجنة.

يعتقد Ashoka ، Ricardo Semler ، Sheila Cassidy ، وزملاء

، وكثيرون آخرون بأننا ننتمي إلى عالم واحد . يجب أن يؤمن ملايين الأفراد " بتملك " هذا الرأي ، قبل أن نستطيع ضمان عالم أفضل لأطفالنا . كيف يمكن أن نجعل هذا واقعاً ملموساً ؟ الأفعال المحسوسة بدلاً من الأقوال " إحدى الطرق . أنه من الأفضل أن نقود بالنموذج العملي . يجب أن يقدم للناس أمثلة جيدة . يرون المزايا ويختارون رعاية كوكبهم .

واحدة أكثر تعقيداً : لا يمكن إجبار الناس على هذا الاختيار . يجب أن يختاروا بحيوية أن يتبعوا هذه الفلسفة بطريقة عضوية وليس بالكبت . لماذا ؟ على سبيل المثال بينما نضع القوانين لحماية البيئة ، يجب أن يطور الناس انضباط Zen Master الداخلي لترجمة هذه القيم إلى سلوكيات يومية . يشير المعلمون العظام إلى تغذية هذا الانضباط الداخلي . أنهم يباشرون الإلهام ، التطبيق وتكامل المراحل الثلاثة على طريق رحلتهم إلى تحقيق التميز .

طريق الكبت	الطريق العضوي
الخوف من الحياة	حب الحياة
- التقليل من شأن الناس	- تشجيع الناس
- وضع الأفراد في صناديق تنظيمية	- البناء على قوى الأفراد
- كبت التنوع	- تشجيع التنوع
- الإيمان بنظم التدريس	- الإيمان بالتعليم
- المحافظة على العمل الممل	- خلق عمل ذو معنى
- جعل الناس يخدمون الاقتصاد	- تنمية اقتصاد يخدم الناس
- تدعيم المنافسة	- تدعيم التعاون
- خلق سياسة المكسب - الخسارة	- خلق سياسة المكسب - المكسب
- الاعتماد على الانضباط الخارجي	- تطوير الانضباط الداخلي
- التركيز على المكاسب قصيرة الأجل	- التوازن بين التخطيط الطويل والقصر المدى
- تطبيق التفكير المُخفّض	- تطبيق التفكير الكلي
- العمل من أجل النمو مهما كانت التكاليف	- العمل من أجل التنمية المستدامة
- تحطيم الطبيعة	- العيش في تناغم مع الطبيعة
- ترقيع كوكب مضطرب	- بناء كوكب إيجابي

إنك تستطيع أن تركز على الإلهام

عبر الكوكب

اختار Jean Giono أن يلهم الناس بكتابة حكاية رمزية تسمى في عنوانها المترجم " الرجل الذي زرع الديموع " . في أحد الأيام من عام 1913 كان يمشي في أرض صحراوية قاحلة في أسفل جبال " الألب " في مقاطعة Provence. عند بحثه عن الماء قابل رجلاً في الخمسين من عمره يسمى Elzeard Bouffier الذي دعاه لتناول العشاء في منزله الحجري . كان له يوماً مزرعة في السهل ، ولكنه قد فقد زوجته وطفله . كان Elzeard حينئذ يعتني بخرافه وكلبه ، ولأنه كان يخشى موت الأرض بسبب نقص الأشجار ، فقد خصص أيامه لإعادة الحياة إلى تلك الأرض الجرداء . آمن الرجل بأنه إذا منحه الله ثلاثين سنة إضافية ، فإنه سيكون في إمكانه حينئذ أن يزرع المزيد من أشجار البلوط ، أشجار الزان ، وأشجار القضبان لبعث الحياة والخصوبة إلى التربة . أمضى Jean ليلته وفي الصباح التالي أصطحب ذلك الراعي في مهمته .

" بدأ يدفع بشدة القضيب الحديد إلى الأرض ، وبعد أن أحدث حفرة زرع فيها شجرة ، ثم أعاد ردم الحفرة . كان يزرع شجر البلوط . سألته إذا كانت هذه الأرض ملكه . أجاب " لا " هل كان يعرف ملك من هي ؟ لم يكن يعرف . افترض أنها من الأملاك العامة ، أو ربما تخص أفراد لم يفعلوا شيئاً من أجلها . لم يكن مهتماً بمعرفة الذي يملك الأرض . لقد زرع مئات الأشجار بعناية فائقة . "

ودع Jean الراعي ، ثم عاد إلى وطنه ليخدم الجندية في سلاح المشاة في الحرب العالمية الأولى 1914 - 1918 . بعد مضي خمس

سنوات قرر أن يزور مرة أخرى تلك الأرض الجرداء في Provence . كان Elzeard لا يزال حياً ، وأيضاً المنطقة التي يعيش فيها . شكلت أشجار البلوط غابة صغيرة ؛ ونمت أشجار الزان إلى أقصى ما يمكن أن تراه العين ، وكانت أشجار القصبان تمد جذورها في الوادي . أدى الخلق إلى سلسلة من ردود الأفعال . نثرت الرياح البذور عبر الوادي وتبعثها المياه خلال السنوات . مع النجاح توجد دائماً مشكلات خاصة به . بعد مضي بعض السنوات ، وضعت الحكومة يدها على هذه الغابة الطبيعية وأندرت Elzeard إذا تعرض للأشجار بأذى . ومع ذلك ، تحدث Jean مع صديق يعمل في جهاز " خدمة الغابات " ، وأكد له بأن Elzeard قد سمح له بمواصلة رسالته . في أحد الأيام سافرا معاً ليريا ثمار هذا العمل .

" في الاتجاه الذي أتينا منه كانت المنحدرات مغطاة بأشجار يصل ارتفاعها ما بين 20 - 25 قدماً . تذكرت الشكل الذي كانت عليه الأرض في عام 1913 ... صحراء ... ساكنة ... ، هواء الجبل الشديد ، الإنفاق المتواضع ، وفوق كل ذلك النفس المطمئنة قد منحت هذا الرجل العجوز صحة ملهمة مهيبة . كان أحد الرياضيين من صنع الله .. سبحانه وتعالى - لقد أذهلتني مساحة الأقدنة التي كانت تغطيها الأشجار . "

يكتب Jean ، بأن Elzeard Bouffiers مات في هدوء ، في إحدى النزل الدينية في 1947 Banon ، ولكنه لم يرحل عن عالمنا ، لأنه يعيش في صفحات الكتاب والفيلم بعنوان ترجمته " الرجل الذي زرع الديموع " .

تنتشر قصة Jean Giono حول العالم بسرعة . مثل البذور في أرض Elzeard الجرداء الخيالية ، قد خلقت الحياة وأعطت الناس الأمل . اعتقد Jean قد ترك بصمة على الأرض عندما كتب قصة Elzeard Bouffier قائلاً : " إنها إحدى القصص التي أشعر معها بأعلى درجات

الفخر . إنها لم تكن مصدرأ للحصول ولو على " درهم " واحد وهذا هو السبب في أنها حققت ما كتبت من أجله . " للفنانين دور حيوي يقومون به لبناء عالم أفضل ، شعر Jean بذلك ، وهدفت قصته إلى إلهام برنامج لزراعة الأشجار والذي يستطيع أن يعيد تجديد الكوكب (الكرة الأرضية)
قد تكون قصة Elzeard Bouffier خيالية ولكن Richard St Barbe Baker ، " المؤسسة الدولية للأشجار " ، و " حركة الحزام الأخضر " في كينيا قد عملوا جميعاً من أجل بعث الحياة على " الأرض " . من يعرف من أين جاءت البذور لإلهام هؤلاء الأفراد لرعاية كوكبنا .

إنك تستطيع أن تركز على التطبيق عبر الكوكب

تلهم مدرسة Lynchburg College طلبتها لتنمية كل من تميزهم الشخصي والمهني . عندما تحمل الطلبة على التحرك إلى ما وراء نظرية حجرات الدراسة ، فإنها تشجعهم على أن يصبحوا مُطبقين implementers الذين يركزون على التطبيق الإنساني للمعرفة . لأن المدرسة تقع تحت أسفل مرتفعات Virginia بالولايات المتحدة الأمريكية ، فقد طلبت المدرسة من كل الطلبة (2500) للقيام بعمل تطوعي في المجتمع المحلي . يشعر الشباب الذين يحصلون على الفرصة لخدمة الآخرين بأنهم ذوو قيمة وينمون كمخلوقات إنسانية كاملة ، كما يقول Allan Luks and Peggy Payne في كتابها تحت العنوان الذي ترجمته " القوة الشافية للأعمال الجيدة "

لدي المدرسة التزام أخلاقي لتعليم الشباب أن يكونوا مساهمين في

عالم سوف تكون له خمس خصائص :

- سوف يكون متنوعاً بصورة جذرية .
- سوف يكون عالي التكنولوجيا .

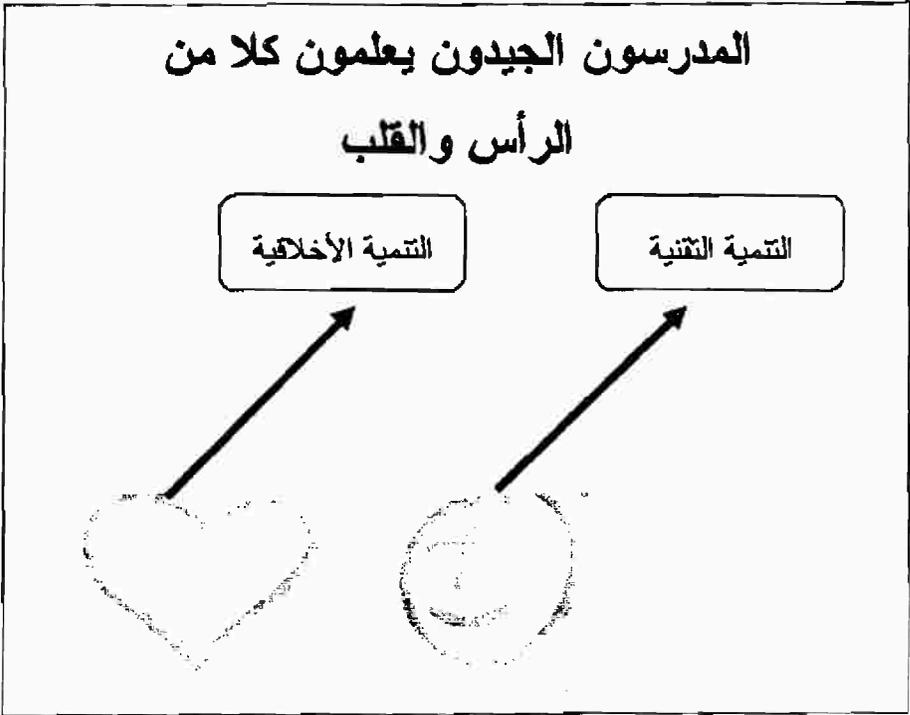
- سوف يتضمن مشاركات دولية .
- سوف يتطلب تعاوناً لتحقيق الحلول .
- سوف تصبح فيه الخدمات العامة في أقصى اهتمامات كل من الفرد والمجتمع .

تقدم Lynchburg الطلبة إلى خدمة المجتمع في إسبوعهم الأول في المدرسة . حينئذ تكون قد وصلتهم الرسالة ، كما يقول Rosemary Urban الذي ينسق البرنامج : " هذا جزء من حياة المدرسة . إنه ليس شيئاً ما لشغل الفراغ ؛ إنه عنصر عضوي في المنهج الدراسي . " يعطي اهتمام خاص لمساعدة الشباب على استخدام ما يتمتع به من قوى في العمل التطوعي . يوضع طلبة Lynchburg في مواقف حيث يستطيعون مساعدة الآخرين ، يَمون تقّتهم في أنفسهم وينجحون . وكما يقول Rosemary Urban : " الكلمة الأساسية هي الحاجة . إعطهم الفرصه لكي يكونوا مطلوبين . "

يعلم المدرسون الجيدون القلب والرأس . يجب أن توازن الإنسانية تميّتها الأخلاقية مع تمنيتها المادية والتقنية لبناء عالم أفضل . الشباب بصفة عامة لديه طاقة كبيرة ومثالية عالية . يمكن إعطاء الطلبة الفرصة لمساعدة الآخرين واكتشاف أن " أن من يعطي يمكن أن يأخذ " . رعاية الآخرين تساعدنا على شفاء أنفسنا ، لأننا جسد واحد وننتمي إلى عالم واحد .

تقول Joline Godfery في كتابها الذي ترجمته عنوانه " أحلامنا الأكثر شراسة " . " اجمع الأموال ، كن مبتهجاً ، أفعّل الخير " وصفة صادقة للعمل الجيد . تصف في كتابها ، المرحلة التي اتخذتها السيدات المطبقات والتي يدرن بعض المشروعات . رؤية جديدة للعمل تتبثق الآن وتستند إلى المبادئ الإنسانية . يريد الناس أن يجمعوا بين العمل والأسرة في مزيج لاقت بدلاً

من أن يختاروا بما لا يعود بالنفع على الناحيتين . إنهم يسعون إلى كل من
جودة الحياة وجودة العمل .



"أقمت Joline نفسها في عمل ، في أحد الأيام بعد قراءتها مقالة حول أصحاب مبادرة المشروعات الموهوبين . كانت المجلة تفخر بأنها تعيش عصرها ، ولكنها فشلت في أن تذكر أية سيدة بين " فريق الأحلام " الذي يتكون كله من الذكور . اتصلت بالمحرر الذي اعترف بالخطأ ، واقترحت أن تكتب مقالة مميزة حول السيدات اللاتي يدرن أعمالاً ناجحة . كانت استجابة Joline عبارة عن اقتراح من ذاتها . استطاعت المجلة أن تساعدنا على السفر ، مقابلة السيدات ، وأن تنشئ بنك معلومات ، والذي يستطيع المحررون استخدامه في القصص المستقبلية . دعم المحرر خطتها ، وكانت إحدى النتائج " أحلامنا الأكثر شراسة "

" كيف استطعتي أن تبدئي ؟ كان أحد الأسئلة التي طرحتها على السيدات . تصف Jolie ثلاث طرق أساسية دشنتها السيدات عند إدارتهن مشروعات معينه .

- 1) إنهن تتبعن حتماً أو ببساطه تم إلهامهن .
 - 2) إنهن تبني مشروعا ، البعض ورث ، اشترى ، أو أشرف على مشروع قائم. أحيانا كان المشروع بالنسبة لبعض السيدات هو الوسيلة الوحيدة المتاحة لكسب العيش.
 - 3) إنهن استجبن للحاجات المدركة وفرص السوق .
- أخبرت إحدى السيدات Joline : " كان انتصاري العظيم أن أفعل بالضبط ما كنت أريد أن أفعله . إنني استمر في التفكير بأن هذا يمثل قيمة غير عادية حيث تتمكن السيدة بأن تكون حياتها كياناً ضخماً أكبر من عملها، من مهنتها ، ومن مشروعها ."

ساعد كتاب " أعلامنا الأكثر شراسة " كثيراً من الناس على الانتقال من الروية إلى الفعل . تقول Joline بأن السيدات ماهرات في خداع حياة الأسرة والعمل ، ويستطعن التمتع بأفضل ما في العلائق . بعد وصف الممرات التي اتخذتها النماذج الجيدة ، توضح Joline كيف تستطيع السيدات تحويل ألامهن إلى حقيقة . ثم استمرت في الكتابة ، الحديث ، وتشجيع الناس على الأعمال عملياً . ومع ذلك ، التوازن محوري ، ويظل شعارها قائماً .

قد ألهم Bill Mollison الناس عبر العالم بتقديم شكل دائم من الزراعة يسمى Permaculture . يقول إننا نستطيع بالفعل أن ننظف الأغذية، نحمي الطاقة ، ونحل المشكلات . يعطينا كوكبنا كل الإجابات ، ولسنا في حاجة إلى إعادة اختراع مبادئ الحياة. على سبيل المثال ، ملاحظة

أي الطيور تنثر بذور أشجار الغابة المفيدة ، توضح أن هذه العملية يمكن تشجيعها لتدعيم إعادة التشجير . إننا نستطيع عن طريق دراسة حالات النجاح في الطبيعة أن نطبق الدروس المستفادة لتوفير الغذاء ، الكساء والمأوى لكل فرد على وجه الأرض . يكتب Bill :

" أنا ما فعلناه ، إننا نستطيع ألا نفعل . لم يعد هناك وقت لتبديده ، وليست هناك حاجة لتجميع المزيد من البراهين على الكوارث . وقت التنفيذ هنا . إنني اعتقد اعتقاداً راسخاً بأن الناس هم المورد الحيوي الوحيد الذي يحتاج إلى الناس . نحن أنفسنا ، إذا نظمنا مواهبنا ، نجد أنها كافية لكل منا . الأكثر من هذا ، أننا إما أن نعيش معاً أو لا أحد منا سوف يعيش . أن نشعل نيران الحرب بين أنفسنا ، يمثل نوعاً من الغباء والضياح ، كما هو الحال إذا تحاربنا أثناء أوقات الكوارث الطبيعية ، عندما يكون تعاون كل فرد مسألة محورية ."

تقوم " الزراعة الدائمة " على ملاحظة كيف تعمل نظم الطبيعة وتتطور . نستطيع أن نتعلم منها ، تطبق ما تعلمناه ، وتطور الطرق التي من خلالها :

- أن نمد الناس بحاجاتهم الأساسية مثل الطعام ، الطاقة والمأوى .
- أن نمد الناس بطريقة طبيعية ومستدامة لتحقيق التكامل بين الزراعة والبيئة .

إن التعاون وليس التنافس أساس نظم الحياة القائمة ، كما

يقول Bill.

إنها أيضاً أساس بقائنا . الصراع والسلام يبدأ مع الأسئلة التي نطرحها ، لأن السؤال يمكن أن يطرح بطريقتين . على سبيل المثال : " ماذا لدى هذا الشخص أو الأرض لتعطيه إذا تعاونت معها ؟ " أو " ماذا يمكن أن أحصل

عليه من هذه الأرض أو الشخص . " يقود السؤال الأول إلى السلام والوفرة ؛ الثاني إلى الحرب والضياع . يتطلب التعاون احترامنا المتبادل . " وكما يقول Bill : " أي شئ تأخذه ، يجب أن نفيده . إنه قانون الإرجاع : The Law of Return . " ويضيف : " كل مادة توفر بصورة مسؤولة ما تستطيع أن تعوضه ؛ يجب على المجتمع كشرط للاستخدام أن يعوض موارد تساوى أو أكبر مما قد استخدم . "

يقول Bill : " عندما نتبنى مفهوم " الجيل السابع " سوف يساعدنا على حماية المستقبل . يعتقد الهنود الأمريكيان أن قرارات اليوم يجب أن تؤسس على المزايا والخسائر المتعلقة بأحفادنا على مدى سبعة أجيال (مدة 100 عام قادمة) . ثم يضيف : " إن القرار الأخلاقي الوحيد أن نتحمل مسؤولية وجودنا ووجود أطفالنا . " يعتقد Bill أننا يجب أن نشجع التنوع بدلاً من كبتة . التنوع فيه ما يعلمنا الكثير ، وقد يقدم لنا مفتاح بقائنا الذاتي . يستطيع الناس أن يستخدموا اختلافاتنا بطريقة مبتكرة لاستعادة وتغذية أرضنا الجميلة .

يقول Bill : " هناك تغيرات ضخمة تحدث . هذه ليست نتيجة جهود أية مجموعة أو تعليم ، ولكن كنتيجة لملايين من الناس حددوا طريقة أو أكثر نستطيع بها الاحتفاظ بالطاقة ، مساعدة الاعتماد على الذات محلياً ، أو نوفر لأنفسنا ما نحتاجه . كل منا يعترف بأن عملنا متواضع . إن إجمالي مثل هذا التواضع هو المؤثر . "

قد أثبتت " الزراعة الدائمة " نجاحاً في آلاف الأماكن حول العالم . لقد أعطى Bill الناس فلسفة وطرق عملية ناجحة ، ولكنه لا يزال واقعياً حول التغيرات التي سوف يشهدها في المستقبل .

" لا أتوقع في حياتي أو حتى حياة أطفال أطفالي ، وجود عالم حيث لا يوجد تآكل للترربة ، غابات عارية ، مجاعات أو فقر ، ولكني متأكد من رؤية طريقة نستطيع من خلالها أن ننفق وقتنا في اتجاه إصلاح كوكبنا . عندما وإذا كل العالم أصبح مؤمناً وأمناً حينئذ يكون لنا الحق لاكتشاف الفضاء والمحيطات . إلى أن نثبت أننا نستطيع أن ننشئ مجتمعاً منتجاً وكوكبه آمناً ، فإننا لا ننتهي إلى أي مكان آخر أو سوف نجد الترحيب في مكان ما . "

اختر كل من Joline Godfrey , Bill Mollison , ومدرسي Lynchburg طريقهم لأن يكونوا " مطبقين " . قد ترغب في ممارسة التمرين التالي تحت عنوان " تقاليدي " . من هم الناس الذين تعجب بهم ؟ أي الممرات تريد أن تتبعه في طريقك ؟ على سبيل المثال ، كانت نماذجي الخاصة أفراداً مثل إبراهيم ماسو ، , Viginia Satir , Viktor Franrl , Sheila Cassidy , Sylvia Ashton , Richard Bolls and Bernard Benson . لماذا؟ كل منهم وضع كتاباً أعطى رأياً جديداً حول إمكانيات البشر . لقد كانوا واقعيين في مثاليتهم والذين أوضحوا كيف يمكن بناء عالم إيجابي . بينما لا أتمتع بنفس موهبة مثل هؤلاء الأفراد ، فإنني أستطيع أن أتتبع خطواتهم بطريقتي الخاصة .

تقاليدي

1) ما هو تقليدك ؟ من هم الأفراد الذين تعجب بهم ؟ اكتب أسماء الأفراد أحياء أو أموات الذين تحب أن تتبع خطواتهم بطريقة الخاصة .

-
-

2) ما الذي يعجبك حول هؤلاء الأفراد ؟ ما الذي قاموا بأدائه على وجه صحيح ؟ اكتب خمسة أشياء تعتقد أنهم فعلوها على وجه حسن للقيام بعمل جيد أثناء حياتهم .

-
-
-
-
-

3) كيف يمكنك تتبع خطواتهم بطريقة الخاصة ؟ اكتب ثلاثة أشياء التي يمكنك أداءها في حياتك الخاصة أو في عملك .

-
-
-

يعرف الأفراد الذين يجدون تقليدهم أنهم جزء من شيء ما أكبر من أنفسهم. أنهم يشعرون بأنهم جزء من نهر والذي قد كان ولا يزال يتدفق لسنوات عديدة وسوف يستمر في تدفقه بعد أن يموتوا . ولأنهم يشعرون

بالتواضع والقوة ، فإنهم يستطيعون ببساطة بذل أقصى جهودهم بينما تتبعض قلوبهم . ما هو تقليدك ؟

إنك تستطيع أن تركز على التكامل عبر الكرة الأرضية

يحدثنا Christopher Alexander أن نضع في عقولنا وقلوبنا الحكمة في وجود عالما . بصفته مهندس معماري ومن الرواد في مهنته ، يمكن استخدام أفكاره في كثير من حقول العمل . لقد كتب في مؤلف ترجمة عنوانه " طريقة البناء الخالدة " : " لدي كل منا ، في مكان ما من قلبه الحلم في صنع عالم حيوي . " يقول Christopher أن مهندسي المعمار يغذون هذه الرغبة التي تعتبر في بؤرة حياتهم . في أحد الأيام ، في مكان ما ، بطريقة ما ، يريدون أن ينشئوا مبنى والذي يريدونه رائعاً ، مكاناً حيث يستطيع الناس أن يسيروا ويحلموا فيه لعدة قرون . لدى كل شخص نسخة من هذا الحلم . البعض يرغب في إنشاء منزل ، حديقة أو نافورة . آخرون قد يرغبون في إنشاء علاقة ، رسماً أو كتاباً .

" طريقة البناء الخالدة " قد كانت دائماً موجودة كما يقول Christopher . إنها ألهمت بناء الطرق التقليدية في أفريقيا ، الهند وأمريكا الجنوبية ؛ بناء الرموز الدينية العظيمة ؛ مساجد الإسلام ، معابد اليابان . هي التي ألهمت المقاعد الخشبية البسيطة ، أروقة المعابد المسقوفة والممرات التي على شكل قنطرة في كنائس الريف الإنجليزي ، الأكواخ الجبلية في النرويج وأستراليا ، قناطر العصور الوسطى في إيطاليا ، وكندارثيه Pisa . إنها تلهم فرداً ، عائلة أو مدينة لكي تكون حية ، وينتق عنها أشكال كثيرة

للحياة الابتكارية . يقول Christopher ، أنه يمكن الاعتراف بالطريقة الخالدة ولكن من الصعب تسميتها . ومع ذلك ، يولد الناس ولديهم قدرات خلق هذا الإحساس بما يثير الدهشة .

" في عالم الأشياء الحية ، كل شيء يمكن أن يكون أكثر أو أقل واقعية ، أكثر صدقاً لنفسه ، أو أقل صدقاً لنفسه ... هذا التفرد أو نقده هو الجودة الأساسية لأي شيء سواء كان هذا الشيء قصيدة ، رجل ، أو في بناء مزدحم بالأفراد أو في غابة ، أو مدينة ، كل شيء مهم ينجم عنه . إنها تجسد كل شيء.

" الأشياء التي تكون حية قد تكون خامدة ، والأشياء غير الحية قد تكون حيوية . أن الفرد الذي يمشى ويتحدث يمكن أن يكون حيويًا أو يمكن أن يكون خامدًا . رباعية بنهوفن الأخيرة حيوية ؛ وأيضاً أمواج شاطئ المحيط ؛ ولهيب الشمعة ؛ قد يكون الوقت أكثر حيوية ، لأنه أكثر تناغمًا مع قواه الداخلية من الإنسان ."

هناك كلمات مثل " حر " " كل " وأبدى ، يمكن أيضاً أن تصف " طريقة الخلود " ، كما يقول Christopher . اللغة مساعدة ، ولكن أيضاً يمكن أن تكون محدودة . حينما يغمرك الفرح والبهجة فإنك ككل تدرك فجأة الحرية والجمال . تدفق الخبرة لا يحدث تلقائياً ، إنه يمكن أن يخلق .

كما هو الحال مع كثير من الفنون ، يتطلب تعلم طريقة البناء الخالدة الفهم الكامل لقرع المعرفة ثم عزله . يتحرك Christopher من الاتجاه الفلسفي إلى الاتجاه العملي ، ويصف كتابه أشياء محددة والتي يمكن أن يفعلها المعماريون لتشكيل المباني التي تلهم الأفراد لكي يكونوا مبتكرين . يمكن للأفراد من غير المعماريين أن يطبقوا أفكاراً مماثلة . ويقول :

" إن البحث الذي أجريناه لهذه الجودة ، في حياتنا الخاصة هو البحث المحوري لأي شخص ، والحبكة المحورية في قصة أي فرد بذاته . إنه البحث من أجل تلك اللحظات والمواقف عندما يكون معظمنا حيويًا . "

يقول Christopher ، أن أحد الأفلام اليابانية يصف حياة شخص متقدم في السن يكتشف أنه سوف يموت خلال ستة أشهر من سرطان في المعدة . بعد أن أقضي 30 عاماً جالساً خلف آتته الناسخة ، ومبعداً أحلامه التي تطفو إلى ذهنه ، يبحث الرجل لكي يتمتع حياته . إنه يسعى إلى المرح ولكنه لا يجد الرضا . أخيراً ، وضد كل العقبات جمع الرجل قواه لبناء حديقة عامة في حي فقير في طوكيو .

يقول Christopher : " إنه نسي خوفه لأنه يعرف أنه سوف يموت . أخذ يعمل ويعمل ويعمل ، لا شيء يوقفه ، لأنه لم يعد يخشى أي شخص أو شيء . لم يعد لدى الرجل أي شيء يفقده . ومن ثم ، وفي وقت قصير كسب كل شيء ، وبعد ذلك مات ، في الثلج ، وهو يتأرجح و يغنى على أرجوحة للأطفال قد صنعها . "

فنان يمشى على حبل سلك مرتفع لمسافة كبيرة في سيرك عائلي . حدث أن تهدم السيرك ، وتعرض الجميع للقتل أو التشويه فيما عدا ذلك الفنان الأب . نجا الرجل العجوز بأرجل مكسورة ، وبعد أشهر قليلة عاد للأداء على الحبل السلك . لماذا ؟ أجاب الأب : " على الحبل ، تلك هي الحياة ... كل الباقي ينتظرون . "

يسأل Christopher القارئ : ما هو حبلك المرتفع ؟ متى تشعر أنك في غاية الحيوية ؟ كما هو الحال مع من يعيش على حافة صخر وعر أو يقع في حالة حب ، مثل هذه اللحظات الذهبية هي الأوقات التي تشعر فيها بأننا الأكثر صواباً ، الأكثر إنصافاً ، الأكثر حزناً والأكثر مرحاً " إنها اللحظات

الخاصة والسرية في حياتنا عندما نبسّم بدون توقع ، كما يقول Christopher ، ثم يضيف :

" تستطيع المرأة عادة أن ترى هذه اللحظات فينا ، أفضل من الرجل ، وحتى أفضل من أنفسنا . عندما نعرف هذه اللحظات ، عندما نبسّم ، عندما لا يوجد من يحرسنا بالمرّة - هذه هي اللحظات عندما تظهر قوانا الأكثر أهمية نفسها . مهما يكن ما تفعله في تلك اللحظة ، تثبت بها ، كررها - أن تلك الابتسامة المعينة المعرفة الأفضل التي لم نعثر عليها أبداً عن قوانا الكامنة من حيث ماهيتها ، وأين توجد ، وكيف يمكن إطلاقها ."

يقول Christopher ، عندما نتعرف على هذه الصفة في أنفسنا ، فإننا نستطيع أيضاً التعرف عليها فيما يحيط بنا . الطبيعة ليست أبداً متماثلة ، ولكنها تتضمن أنماطاً عامة واختلافات فردية ، تكرارات لا نهائية وتنوعات لا نهائية . بينما الأنماط متكررة ، فإن التنوعات متفرّدة . عندما يبنى العنكبوت بيته من نسيجه ؛ العملية معيارية ، ولكن الأجزاء المصنعة مختلفة تماماً . كل بيت جميل ، فريد ، متكيف مع موقفه بصورة كاملة . يقول Christopher ، بأن المهندسين المعماريين يستطيعون تعلم هذه الأسرار .

" تقريباً كل فرد يشعر بأنه في حالة سلام مع الطبيعة : ينصت إلى أمواج المحيط ضد الشاطئ ، بجوار بحيرة ساكنة ، في حقل برسيم ، على مرج تذروه الرياح . في أحد الأيام ، عندما نكون قد تعلمنا الطريقة الخالدة مرة أخرى ، سوف نشعر بنفس الشيء بالنسبة لمدينتنا ، وسوف نشعر أننا مطمئنين نفسياً داخلها ، وكما نفعل اليوم ، السير بجوار المحيط ، أو التمدد على بساط من الخضرة في متنزه عام ."

يستطيع الناس بناء كوكب إيجابي

قد سلم كل من Pearl and Samuel Oliner تحدياً إلى الإنسانية في كتابهما الذي ترجمة عنوانه " الشخصية المحبة للغير " والذي يؤرخ أنشطة الأفراد الذين حموا اليهود أثناء المحرقة . خاطر أكثر من نصف مليون غير يهودي بحياتهم الشخصية لإنقاذ ضحايا الاضطهاد النازي . لقد كانوا أناس عاديين ، كما يقول المؤلفان : فلاحين ، مدرسين ، رجال أعمال ، عمال مصانع ، أغنياء ، وفقراء ، آباء ، يروتستانت وكاثوليك . ساعد اليهود أفراد مختلفون بطرق مختلفة . قدم البعض لهم مخبأ ، البعض ساعدهم الهروب من السجن ، البعض عملوا على تهريبهم خارج ألمانيا . أظهر المنقذون بأن الناس تستطيع أن تفعل أشياء مذهشة ، حتى في قلب الكارثة . يكتب Harold M. Schulweis في مقدمة الكتاب : " من الأمور المتناقضة، قد تكون مواجهة الخير أكثر ألماً في تحديه من مواجهة الشر . هل أنقذ امرأة حامل ، طفلاً متشرداً جوعان ، زوجان في سن الشيخوخة في حالة رعب - أوفر لهم الطعام والماوى ، أزيل عنهم ما علق بأجسامهم ، وأعتني بهم في مرضهم - مع معرفة أن القيام بذلك قد يجلب كارثة على أسرتي ، وعلى نفسي من البوليس ورجال المخابرات النازيين " .

تفشى الجنون في أوروبا ، ولكن بقى هناك أمثلة مضيئة من الإنسانية . ألزم المنقذون أنفسهم بمساعدة اليهود ، مدركين أن القبض عليهم يعني الموت لأسرهم . لماذا ؟ كثيرون لديهم خلفية حب وعطاء . Louisa منقذة ، تقول : " والدتي أثرت في كثيرأ بالحب . كانت سيدة دافئة ، وقد أعجبنا برجاحة عقلها ، حكمتها ، وذكاؤها . كانت صديقتنا وكنا نتق بها .

كان لدى بعض المنقذين اتصالات مع اليهود قبل الحرب ، وآخرون كانوا يتمتعون بمعتقدات أخلاقية قوية ، وترجموا حبهم إلى أفعال . تظهر الحروب محاسن ومساوئ الناس كما يقول Pearl and Samuel . يصف كتاب " الشخصية المحبة للخير " الأفراد الذين كانت لديهم شجاعة الرعاية .

لقد اختار كل من Sheila Cassidy , Bengt Elmen , Viktor Frankl وملايين من الناس العاديين أن يبذلوا أيضاً جهودهم . تتذكر Sheila في كتابها - ترجمة عنوانه " المشاطرة في الظلام " - : "لقد زرت سيدة شابة تحضر من مرض السرطان و التي سألتني في أحد الأيام : كيف يمكنني أن استخدم معاناتي في خدمة الآخرين ؟"

ماذا تريد أن تفعل ؟ إذا أردت مارس التمرين " خطتي التنفيذية . كيف تريد أن تستخدم خبرة حياتك ؟ كيف تريد أن تتقل إلى الآخرين حكمتك؟ كيف تريد أن تزرع بنور الأمل أثناء حياتك ؟ اكتب ثلاثة أشياء تستطيع أن تفعلها لتشجيع الآخرين .

أحياناً يقول الرياضيون : " الإرادة زائداً المهارة يصنعان الإثارة " Will Plus Skill can Thrill . " يجب أن يكون لدى الرياضيين الإرادة لكي ينجحوا ، قبل أن يستطيعوا تطبيق المهارة ويثيروا الجمهور . هل لديك الإرادة لتحقيق ما قد كتبته ؟ قيم احتمال ذلك كنسبة من الرقم 10 كقيامك بفعل كل من هذه الأشياء . كن واقعياً عند إعداد خطتك التنفيذية . ابدأ بفعل شيء ما يمكن أن يكون تقييمك له على الأقل 9 من 10 كفرصة للوصول إلى الهدف.

خطتي التنفيذية

كيف يمكن أن تنقل إلى الآخرين خبرتك وحكمتك في الحياة ؟ اكتب ثلاثة أشياء محددة تريد أن تفعلها لتشجيع الناس . ثم رتب الاحتمالات كنسبة من الرقم 10 لفعل كل من هذه الأشياء:

- (1)
احتمال القيام بفعل هذا من 10
- (2)
احتمال القيام بفعل هذا من 10
- (3)
احتمال القيام بفعل هذا من 10

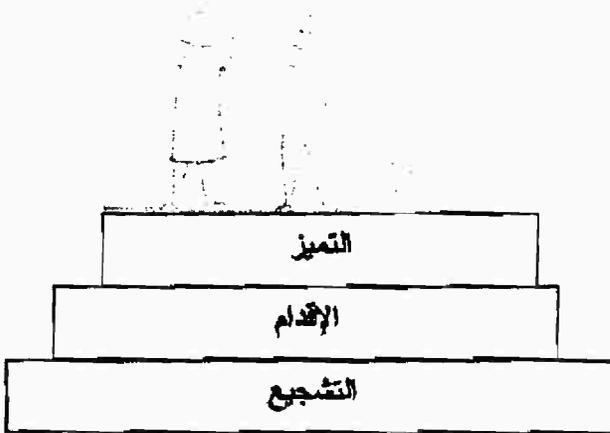
يمكن أن يتحمل الناس المسؤولية لاستخدام مواهبهم. يتطلب هذا على المستوى الأكثر عمقاً العيش في " إيمان قوى " يكتب Albert Camus في مؤلفته - ترجمة عنوانه " السقوط " - حيث يحدد الخطوط العريضة للتحدي الذي يواجهنا جميعاً . في إحدى الليالي مشى بحار عبر قنطرة ، ومر برجل ينظر إلى أسفل في النهر . فجأة كان هناك صوت ارتطام بالماء . لم ينظر البحار خلفه . توقف للحظة ، فكر ، ثم واصل سيره . منذ تلك الليلة كان الحظ السيئ ملازماً لحياة البحار : فقد الأصدقاء ، الأموال ووظيفته . عند التفكير بعمق في تلك اللحظة الحساسة ، يتطلع البحار إلى العودة والإمساك بتلك الفرصة ثانية . بالتأكيد كان يمكنه أن يلقى بنفسه سريعاً في النهر وينقذ الرجل الغارق . " آه ، ولكن الماء شديد البرودة . " يعرف البحار ما يجب عليه فعله ، ولكنه يتجنب تحمل المسؤولية . نحن جميعاً نعبر قناطرنا

قناطرنا الشخصية كل يوم . عندما نختار أن نعيش في " إيمان قوي " ، فإننا نستطيع أن نفعل ما هو مطلوب لرعاية " الجيل السابع " .

يستطيع الأفراد تجميع مواهبهم لبناء عالم أفضل . الممارسة تحقق الكمال . إننا نستطيع أن نمارس التشجيع ، نمارس الإقدام ، ونمارس التميز . وكما هو الحال مع أصحاب قمة الأداء نستطيع أن نمارس إلى أن ننسى . ومع ذلك ، وتناقضياً ، يجب ألا ننسى أبداً . باقتراض أننا نمتلك الإرادة ، نستطيع أن نحصل على 9.4 وأن نصل إلى المرتبة النهائية (10) . وعندما نبذل أقصى جهودنا ، سوف نعيش لحظة من الجنة . يستطيع الناس الحصول على الميدالية الأولمبية الذهبية ببناء " كوكب إيجابي "

يستطيع الناس بناء كوكب إيجابي

يستطيع الناس تجميع مواهبهم لبناء عالم أفضل . يستطيعون العمل بجدية للحصول إلى 9.4 وربما يصلون إلى المرتبة النهائية (10) . يستطيعون أن يكسبوا بأنفسهم ميدالية أولمبية ذهبية وبنوا : كوكباً إيجابياً



الخاتمة

لقد كنت محظوظاً جداً في حياتي . كانت بداية حياتي طيبة ، بالإضافة إلى حنان والدي فقد حصلت على التدعيم من مدرسين رائعين . جاء إلهامي من أناس كثيرين لم أقابلهم . لقد شاركوني حكمتهم بأعمالهم الجيدة ومنتجاتهم الجميلة . " كانت أفكارى باقية من ورود أفراد آخرين " . كتب أحد الأشخاص مرة وأنا مجرد ومرت الخيط . " اقبل هذا الكتاب بنفس الروح . إجمع الورد التي تحبها أكثر ، ورتبها في باقتك الخاصة .

سألت مرة إحدى مدرساتي : " ماذا أستطيع أن أفعل للمساعدة على بناء عالم أفضل ؟ إذا كنت أستطيع أن أفعل فقط شيئاً واحداً . ماذا تقترحين أن أفعل ؟ " أجابت : " كن مشجعاً " . شجع شخص واحد ، والأكثر احتمالاً أنهم يشجعون آخرين . سوف تزهر البنور وتنتشر حول العالم . إذا أردت أن تفعل شيئاً واحداً في حياتك ، كن مشجعاً . "