

الجزء الخامس

الحذاء البني المتين



«هنا نحتاج إلى عمل الحذاء البني المتين. اذهب إلى هناك وانظر ما الذي يمكنك فعله، كن منطقياً وعملياً، حلّ المشاكل أثناء تقدّمك» «إنني أمارس نمط الحذاء البني المتين هنا؛ كل خطوة يحددها الموقف المتطور. لديّ إحساس عام بالاتجاه لكن اختيار العمل في أيّ لحظة هو أمرٌ عملي».

«لا يوجد سعر ثابت. عليك بالمساومة. إنها طريقة الحذاء البني المتين في القيام بالعمل. هو يبدي مرونةً في وضع السعر وأنت تبدي مرونةً في الدفع».

«أنت تريدني أن أخبرك بما يجب عليك فعله، حسناً سأخبرك، استخدم نمط عمل الحذاء البني المتين. افعل ما تراه منطقياً وعملياً في كل لحظة».

البني هو لون عملي، الأرض بنيةً والطين بنيّ، لا يوجد ما يثير في اللون البني، إنه لون أساسي وأرضي، وهو لون الحياة اليومية. أما الحذاء المتين فهو حذاء يتحمل الظروف القاسية، إنه ليس حذاءً أنيقاً للمناسبات الرسمية لكنّه يصلح لمعظم المناسبات. كل هذه العوامل تفسّر ما هو المقصود من نمط عمل الحذاء البني المتين. التركيز في عمل الحذاء البني المتين على العمليّة والنفعية والتصرف

المنطقي. ما الذي يمكن فعله في هذا الموقف؟ إن عمل حذاء البحرية يُحدّد بالروتين الموضوع مسبقاً والذي يجب اتباعه. أما عمل الحذاء البني فيتحدد لحظةً بلحظة اعتماداً على الموقف الفعلي. غالباً ما يكون الموقف خارجاً عن الروتين الموضوع أو التدريب السابق.

إنّ المرونة هي المفهوم الأساسي في عمل الحذاء البني المتين، أنت تغيّر من سلوكك مع تغيّر الموقف؛ إذا لم يكن باستطاعتك فعل ما خطّطت له فإنك تعدّل أهدافك. لا يوجد تصلّب في عمل الحذاء البني المتين، أنت تقوم بما يمكن القيام به. أنت تفعل الأمور التي يمكنك فعلها.

إن عمل الحذاء البني المتين هو عمل متواضع وغير متميّز، هناك عملٌ ما يجب القيام به وأنت تقوم بهذا العمل. كل ما تحتاج إليه هو التفكير الجيد والمنطقي وقليل من الحكمة. قد تفيد الخبرة العامة هنا لكنّ الخبرة العامة قد تُلزم الإنسان بعادات سيئة تتنافى مع المرونة الحقيقية التي يحتاج إليها عمل الحذاء البني المتين. إن الخبرة قد تقيّد الناس بطريقةٍ معينة في السلوك أو النظر إلى الأمور، وقد تؤدي إلى سلوك حذاء البحرية، لكنّ الخبرة تقيّد في الوقاية من ردة الفعل المبالغ بها وفي رؤية الأمور بشكل شامل. إن الخبرة تمكّن الإنسان من التعامل بهدوء مع المواقف التي يتعرض لها.

إن عمل الحذاء البني المتين لا ينفصل عن الواقع ويعطي النصائح لكنّه يخطرط في الواقع، إنه العمل الذي يقوم فيه الإنسان (بتوسيح يديه). دون تفكير سيكون العمل ضرباً من الجنون، لكنّ التفكير هنا موجهٌ إلى ما يمكن عمله في لحظةٍ بعينها. ما ندعوه أحياناً بـ (ذكاء الشارع) يقع ضمن عمل الحذاء البني المتين.

إن مهارات العمل العامة - التي اخترعتُ لها تسمية (العملية) - يشرحها عمل الحذاء البني المتين بأفضل شكلٍ ممكن. تُعلّم المدارسُ القراءةَ والحسابَ، لكنّ تعليم (العملية) لا يقلُّ أهميّةً عنهما في الحياة الواقعية. إن المعرفة لا تقودُ أتوماتيكياً إلى العمل. هناك أمور كتقدير الأولويات والقدرة على التخمين الجيّد تشكّل جزءاً مهماً من الحياة ومن (العملية) ومن عمل الحذاء البني المتين. عندما أسافر لمسافاتٍ قصيرة أطلب الجلوس بجوار النافذة لأنني أتمتع بالنظر إلى الخارج. وعندما أسافر لمسافاتٍ طويلة أفضلُ مقعداً في الداخل؛ لأنّه سهلٌ عليّ الوصول إلى التواليت في منتصف الليل. قد تجادلني بأن الشخص الجالس بقرب النافذة قد يزعجني بالمرور فوقي ويوقظني في الليل، ولكن عند الموازنة أجد أنه من الأفضل الجلوس في الداخل.

لقد اقترحتُ مراراً أن تزوّد طاولات الاستعلامات في المطار بشاشات معلّقة تعطي معلومات فوريّة يتم تحديثها حسب الضرورة. عندها سيعرف المسافرون متى ولماذا حدث التأخير بدلاً من التجمع حول طاولات الاستعلامات لسماع الإعلانات. أُخبرْتُ أن هذه الفكرة بسيطة جداً وأن خطوط الطيران تطوّر شاشة الكترونية معقّدة غالباً ستكون معطّلة في نصف الوقت. إن البساطة والعمليّة هي صفاتٌ أساسية لعمل الحذاء البني المتين. لقد حققت العلب الكترونية الصغيرة لعصير الفواكه نجاحاً كبيراً. العصيرُ هو نفسه ولكن الحجم الصغير والشرّاقة الملتصقة بالعلبة تؤمن راحةً كبيرة. إن عمل الحذاء البني المتين يهتمُّ بالأمر التي يمكن فعلها والتي لها قيمة.

لقد كُتِبَ هذا الكتاب بأكمله في أثناء رحلة من لندن إلى أوكلاند في نيوزيلاندة حيث دُعيتُ إلى حضور اجتماع الجمعية القانونية التابعة للكومونويلث. لماذا؟ لأن تأليف كتاب هو حتى الآن أفضل طريقة لجعل الوقت يمرُّ بسرعة؛ لأنها فترة من السلام الكامل حيث لا يمكن للمكالمات الهاتفية أو غيرها أن تقاطعني؛ لأنه ليس هناك شيءٌ آخر يمكنني فعله أو يجب عليّ فعله؛ لأنَّ وجود الإنسان على ارتفاع ٣٥ ألف قدم يعطيه نوعاً من الانفصال؛ لأنني وجدتُ أنّه من

الأفضل كتابة كُتِبَ مثل هذا الكتاب دفعة واحدة بدلاً من القيام بذلك على عدّة دفعات؛ لأنني أَلَفْتُ كتاباً آخر وهو قبعات التفكير الست أثناء رحلة من لندن إلى ميلبورن. في ذلك الوقت استخدمت آلة طباعة من نوع كانون فايف ستار مما جعلني أوسِّخ ما حولي بقطع الورق. هذه المرة استخدمتُ كمبيوتراً صغيراً من نوع بليون إم سي ٤٠٠، مما أغناني عن الأوراق وجعل عملي أكثر هدوءاً. قد يتضمن عمل الحذاء البني المتين إدارة ربطة عنقك إلى الخلف كي لا تتلوث بالطعام أثناء الأكل في الطائرة. هذه أمثلة بسيطة على العملية. إن عمل الحذاء البني المتين ليس بطولياً لكنّه مجموعة من الأشياء العملية التي تُضَمُّ إلى بعضها لتُعطي الفاعلية.



الواقعية

يعيب بعض الناس الواقعية؛ لأنهم يعتقدون أنها طريقة للعمل دون مبادئ. النفعية لا تعني أن يكون الإنسان بلا مبدأ بل تعني أن يستخدم الإنسان المبادئ بشكل واقعي. الواقعية هي أن تقوم بما يمكنك القيام به للوصول إلى هدفٍ ما، وأن تركز على النواحي العملية بالقدر نفسه الذي تركز فيه على المبادئ. إنَّ العمل دون مبادئ خطر ولا يمكن تقبله في مجتمعٍ متحضّر؛ لأنَّ المبادئ تساعد المجتمع على التحكم في العمل.

إن الاعتراض الأساسي على الواقعية هو أن الغاية قد تبرّر الوسيلة. إذا كان اصطناع دليل كاذب للإيقاع بتاجر مخدرات هو أمر مقبول؛ لأن النتيجة تستحق ذلك فإن ذلك سيفتح الباب على مصراعيه لكل أنواع السلوك. إنَّ الواقعية تؤكد على أن اعتماد مبدأ الغاية تبرر الوسيلة سيؤدّي إلى فوضى شاملة.

كل السرقات على سبيل المثال ستُبرَّر بسبب حاجة اللص إلى المال.

تهتم الواقعية بالنتيجة التي سيقود إليها العمل مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير أو عواقب العمل، لكنها لا تقول: إن أي شيء مقبول مادامت النتيجة إيجابية. يجب أن تخالف الواقعية العنجهية التي تعلن «أنا واثق من أنني أفعل الشيء الصحيح ولا أبالي مهما كانت العواقب» تعني الواقعية أن يكون الإنسان حساساً للموقف وللأشخاص المشتركين فيه وللأمور العملية. الواقعية هي فن الممكن. السياسيون هم أشخاصٌ واقعيون.

النفعيةُ أيضاً تأخذ أحياناً معنى سيئاً. يُقال إن السياسيين يقومون بأفعالٍ للحصول على أصوات حتى لو كانت هذه الأفعال منافية للمبادئ. إن شراء الأصوات ليس عملاً ساراً، وهناك أنماط من النفعية غير مقبولة. على كلِّ حال قد لا يكونُ أمراً صحيحاً استخدامُ منديلٍ وسخٍ لإيقاف نزيف الدم، ولكن إذا لم يكن هناك شيءٌ آخر في متناول يدك فإن الحاجة السريعة تصبح أهم من الخطر، ويمكن التعامل مع الانتان فيما بعد.



الفاعلية

خلال عملي التقيت بالكثير من الأشخاص الأذكياء والمبدعين. لكن ما يبدو أكثر ندرة من الذكاء والإبداع هو الفاعلية البسيطة. إن الفاعلية تشكل جزءاً كبيراً من عمل الحذاء البني المتين. إن عمل الحذاء البني المتين لا يهتم بالنجاة والبقاء فقط وإن كانت الأولوية لذلك في بعض الأحيان. يهتمُّ عمل الحذاء البني المتين بالحصول على النتائج. إن الكفاءة والفاعلية لا يعنيان الأمر ذاته في كل الأحيان. الكفاءة هي الموازنة بين ما تنفقه وما تحصل عليه، وهي تطلب جهداً للتقليل من النفقات والتكاليف بحيث تبدو النسبة جيدة. الفاعلية تعني التأكد من توفر المصادر للحصول على النتيجة التي تريدها، وإذا لم تكن المصادر كافية للقيام بكلِّ ما تريد القيام به فإنك تضع قائمة بالأولويات وتمشي وفق هذه القائمة قدر المستطاع، لكنك تتأكد من أنك تنفِّذ كل بند في هذه القائمة بفاعلية.

الفاعلية لا تعني عدم الكفاءة، إنها تعني التركيز مباشرةً على ما تريد تحقيقه أكثر من التركيز على الموازنة بين ما تفقه وما تحصل عليه، إنَّ عملية تتصف بالكفاءة قد تعطي نتيجة ذات نوعية رديئة. إلى حدٍّ ما يميل اليابانيون إلى تقديم الفاعلية في حين يميل الأمريكيون إلى تقديم الكفاءة. الأمريكيون يجردون السيارة من كلِّ الإضافات ليُنقِصوا من سعرها، أما اليابانيون فيضيفون الكثير إلى السيارة ليرفعوا من قيمتها.

إنها عادة جيِّدة أن تسأل نفسك عند كلِّ خطوة ما هو العمل الأكثر فاعلية المطلوب هنا؟ إنها- عادة جيِّدة من عادات الحذاء البني المتين.

٤,٣٠ صباحاً بتوقيت بريطانيا ٨,٣٠ مساءً
بتوقيت لوس أنجلس. الهبوط في مطار لوس
أنجلس. الجلوس في قاعة المسافرين العابرين.



ما هو أساس عمل الحذاء البنّي المتين؟

إن عمل الحذاء البني المتين هو عبارة عن مزيج من القيم الجيدة والفهم الجيد والمبادئ الجيدة.

ما هي القيم الجيدة؟ احترام الإنسان هو مثال على قيمة جيدة. من هذه القيمة الجيدة يأتي تجنب الاضطهاد والضغط على الآخرين والاعتداء عليهم وتعذيبهم ومعاملتهم معاملة عنصرية وما إلى ذلك. إن احترام الإنسان هو الجانب العملي من الحب الذي تدعو إليه الأديان. بإمكانك أن تحترم العدو حتى لو شعرت أنك لا تستطيع حبه، إذ الاحترام يعني الاعتراف بكرامة الآخر وبحقه في الوجود. عدم الرغبة في إيذاء الآخرين هو قيمة أساسية أخرى. إحدى القيم الأساسية في الطب هي أن لا يسبب الطبيب أذى أكثر من المنفعة. ففي بعض الأحيان تقوم الآثار الجانبية للأدوية بهذا الفعل. احترام الحقيقة هي قيمة

أساسية أخرى وكذلك احترام البيئة. هناك قيم شخصية وقيم خاصة بالجماعة التي ينتمي إليها الإنسان وقيم اجتماعية وقيم بيئية. إذا لم يكن عمل الحذاء البني المتين موجَّهاً بشكلٍ خاص إلى القيام بفعلٍ مباشرٍ في هذه المجالات فإنَّ الحد الأدنى المطلوب هنا هو تجنُّب الإيذاء. إذا كان الشخص يتمتّع بسمعة جيّدة في المجتمع فإنَّ تدمير هذه السمعة دون مبررٍ يسبب الضرر للمجتمع. إن اعتقال شخص ما أمام أكبر عدد من الناس يسبب هذا الضرر، حيث إن الشخص الذي يتم اعتقاله ليس مُداناً بعد (هذا قرار المحكمة) لذلك لا يوجد مبرر لإنزال هذا الضرر.

هل يجب على عمل الحذاء البني أن يحاول تقديم فوائد أو قيم إيجابية؟ ليس بالضرورة إلا إذا كان ذلك هو الغرض المنشود من ذلك العمل. إنَّ جُهداً إضافياً بسيطاً قد يودّي إلى خلق هذه القيم الإضافية، لكن عادة ما تكفي صعوبة تحقيق الهدف الأساسي- لعمل الحذاء البني المتين، كما أنّ خلط هدف بهدف آخر قد يشوِّش العمل ويقلل من فاعليته. ما هو الفهم الجيّد؟ إذا فهمنا الأحداث بعد وقوعها فإنَّ أيَّ شيءٍ حقّق نجاحاً يمكن إرجاعه إلى الفهم الجيد، وأيَّ شيءٍ سب فشلاً يمكن إرجاعه إلى نقص الفهم الجيّد، إذ إن الفهم الجيّد يمكن رؤيته بوضوح عند فهم

الأحداث - بعد وقوعها؛ وذلك عندما يحرز العمل نجاحاً،
إنه يشبه الوقوف بجانب طاولة الروليت عندما يظهر الرقم
. ٢٣

لو كان لديك فهمٌ جيّد بحيث وضعت نقودك على الرقم
٢٣ لحققتَ الكثير - من الربح. إن فهم الأحداث بعد
وقوعها هو أمرٌ سهل؛ لذلك لا حاجة للإلحاح على الآخرين
ليقوموا بذلك. إن الفهم الجيّد هو مزيج من الحساسة
وإدراك الأولويات والعملية. تعني الحساسة الفهم الواضح
للموقف وللأشخاص المعنيين به، الأمر هنا يتعلّق بالإدراك
ومحاولة رؤية الموضوع من عدة زوايا. إن الحساسة هنا لا
تعني التعاطف وإنما تعني فهم الكيفية التي تجري بها
الأمر. تحديد الأولويات هو جزء مهم من عمل الحذاء
البنّي المتين. دون فهم جيّد للأولويات من الصعب تحديد
الخطوات الضرورية. إن الأولويات تحدّد الأهداف وتضع
دليل العمل. ما الذي تريد تحقيقه؟ ما الذي يهّمك أكثر؟ ما
الذي تريد فعله أولاً؟

المكوّن الأخير للفهم الجيد هو العملية، وهي تعني
معرفة الأمور التي يمكن القيام بها على أرض الواقع. قد
تتمنى فعل بعض الأمور لكنّ ذلك قد لا يكون في متناول
يدك.

ما هي الأمور التي يمكنك القيام بها؟ لا يعني ذلك الجبن وتحديد - أهداف جبانة. تعني العملية الإحساس بالأمور إضافة (التي) يُتَوَقَّع حدوثها.

ما الذي سيحدث على الأرجح؟ كيف سيتطور الموقف؟ ما هي ردة الفعل المتوقعة تجاه التدخل؟ يعتمد هذا التقدير للأمور المرجح رصدها على التجربة وفهم الطبيعة الإنسانية. إنَّ مجرد التوقف البسيط وطرح سؤال، «ما هي النتيجة التي يُرَجَّح الحصول عليها هنا؟» قد يحدث تغيير كبير. من المهم أن نفرق بين ما هو مُتَوَقَّع وما هو مُحْتَمَل. أحياناً يحدث الأمر المحتمل لكنك ستكون أفضل حالاً إذا ظلَّلتَ تسعى إلى الأمر المُتَوَقَّع.

ما هي المبادئ الجيدة؟ الغاية لا تبرر الوسيلة هو مبدأ أساسي. البحث عن الحقيقة هو مبدأ وقيمة أيضاً. هناك مبادئ أخلاقية عامة مثل هذه المبادئ، وهناك أيضاً مبادئ عملية للعمل. قد تتضمن الأخيرة الحاجة إلى تحديد دورك ومصادرك وأهدافك. إحدى المبادئ العملية هي أن تحدِّد نمط العمل الذي تريد استخدامه. هل تحتاج إلى عمل الحذاء البني المتين أم إلى نمط العمل الأرجواني؟ أن تكون جاهزاً عندما يحتاج الآخرون إلى الاعتماد عليك هو مبدأ مهم آخر.

هذه الإرشادات المتعلقة بالسلوك في نمط عمل الحذاء
البنّي المتين تبدو وكأنّها الإرشادات الخاصة بتدريب
الشخص الكامل الذي يتصرف بشكل مناسب في كل موقفٍ
يتعرض له. هذا صحيح، لكنه يشير إلى نمط واحد فقط
من أنماط العمل الستة. إنّ الطبيعة الواقعية لعمل الحذاء
البنّي المتين تحتاج إلى حساسية أمرين اثنين:

١- حساسية للموقف.

٢- حساسية للمبادئ المرشدة.

هذا هو تعريف السلوك الواقعي. إنّ أنماط العمل
الخمسة الأخرى لا تتصف بهذه الصفة.



المبادرة

بما أنه لا توجد هنا إجراءات أو قواعد رسمية فإن الشخص الذي يقوم بنمط عمل الحذاء البني المتين يحتاج إلى استخدام المبادرة، حلّ الموقف وحدد الأولويات والأهداف، تصرف وفق أكثر الطرق وضوحاً وثباتاً. يعتمد ذلك على مخزن الإنسان من خطوات العمل المستمدة من خبرته، إذا لم يُجدِ العملُ نفعاً جربَ طريقةً أخرى. افعل دائماً الشيء الواضح أولاً إلا إذا كُنْتَ متأكّداً من أهمية المفاجأة. قد يكون هناك مجال للإبداع إذا كانت قيمة المقاربة الإبداعية كبيرة وكلفة الفشل محدودة. هل هذا هو الموقف المناسب الذي تكمن فيه المخاطرة بتطبيق مقاربة جديدة وغير مُجرّبة؟ إن أنماط العمل تعتمد على شخصيات الناس وأنماطهم. إن الشخص المنطوي قد يتصرف بطريقة تختلف عن الطريقة التي يتصرف بها الشخص المنفتح. إذ لا يوجد نمط واحد جيد لكل إنسان.

هذا هو الفرق بين نمط عمل البحرية ونمط العمل البني. في نمط عمل البحرية يوجد روتين واحد على الجميع أن يتبعوه، في حين أن نمط العمل البني أكثر خصوصية وأكثر شخصية.

لأن نص نمط العمل البني يختلف من شخص إلى آخر فهناك فائدة تدريبية من مناقشة ما تم عمله في جلسات استخلاص المعلومات لماذا.. فعلت ذلك؟ ما الذي فعلته بعد ذلك؟ أثناء التدريب على المبيعات يتعلم الزملاء من رجل المبيعات الناجح بسرعة؛ لأن هناك طريقة ملموسة لقياس النجاح (حجم المبيعات). هذا القياس الفوري للنجاح يكون أكثر صعوبة في المجالات الأخرى. إذن - يجب أن يتضمن التدريب معرفة مدى نجاح العمل. هذه المعرفة قد تعتمد على عدة معايير- الفاعلية، السرعة، البساطة، الكلفة المنخفضة. كل هذه الجوانب يجب مناقشتها. إن نمط العمل البني لا يعني أنه يجب عليك أن تخترع نمطاً للعمل في كل موقف جديد. عندما تستيقظ في الصباح لديك خيار في أن تتقي الملابس التي سترتديها (خلافاً للأشخاص الذين عليهم أن يرتدوا زياً خاصاً للعمل). إن من يقوم بالعمل البني هنا سيختار نمطاً من أنماط العمل المتوفرة وسيكون الخيار متوقفاً عليه.

استخدام نمط عمل

الحذاء البني المتين

«لا توجد طريقة محدّدة للقيام بهذا العمل. استخدم عقلك وكن عملياً. استخدم نمط الحذاء البني المتين، اتخذ قراراتك أثناء تقدّمك على الطريق».

«إنّه رائع في المواقف الروتينية. هو رجل رائع في عمل البحرية لكنه لا يُحسن التصرف عندما يُطلب منه عمل الحذاء البني المتين. إنه لا يملك القدرة على النظر الصحيح إلى الأمور».

«سوف نضع الكتب جانِباً ونستخدم نمط الحذاء البني المتين. كما تعلمون إن التصرف العملي الذي يعتمد على تقييم الموقف لحظةً بلحظةً تقرّره النتائج التي سنجدها، إن أهدافنا وأولوياتنا سترشدنا أثناء السير».

«أحبُّ الطريقة التي استخدمتَ فيها روح المبادرة لديك، لقد كان مثلاً جيّداً جداً على عمل الحذاء البني المتين، إنك تتحصّن كثيراً في هذا المجال».

«أنا آسف لقد أُصبتُ بالشلل. لم أستطع التفكير بأيِّ عملٍ يمكنني القيام به. أعتقد أنني لا أجد عمل الحذاء البني المتين» «نعم، إنها خطة عمل معقولة. بإمكانك تجربتها ولكن إذا وجدتَها غير مجدية انتقل إلى نمط الحذاء البني المتين» «أحياناً يكون عدم القيام بأيِّ عمل هو نمط عمل الحذاء البني المتين الصحيح».

«إنها لا تصلح مطلقاً لهذا العمل فهي لا تحسُّ بالمواقف أبداً. إنها لا تفهم ما هو المقصود بالواقعية. إنها تريد أن تفعل كل شيء كما هو موجود في الكتاب، لكنَّ الكتاب لا يغطِّي كل المواقف. يبدو أنها لا ترتاح لعمل الحذاء البني المتين».



مصدر عمل الحذاء البني المتين

يتحدّد عمل الحذاء البني المتين بالدرجة الأولى من خلال الحاجات التي يقتضيها الموقف. لماذا أنت هناك؟ ما الذي تحاول فعله؟ أي نوعٍ من المواقف هذا؟ إنَّ عمل الحذاء البني المتين هو قبل أيِّ شيءٍ استجابةٌ للموقف.

يتبع عملُ الحذاء البني المتين التحليلَ البسيطَ والفهم أو التقدير للموقف. ما الذي يحدث؟ كيف ستتطورُّ الأمور؟ ما هي النقاط الحساسة في الموقف؟ ما هي نقاط العمل؟ ما هي الحاجات؟ إن عمل الحذاء المتين يتطلب مبادرات بسيطة. بسّط الأمور إلى أكبر حدٍّ ممكن. قم بالأفعال الواضحة إلا في حالات الصراع التي تفيد فيها المفاجأة. لا تحاول أن تكون ذكياً بل كُن عملياً. يعتمد عمل الحذاء البني المتين على خبرتك وخبرة الآخرين.

ما هي أنماط العمل المتاحة لك؟ ما الذي فعلته في السابق عندما مررتُ بمواقفٍ مشابهة؟

على الرغم من أنَّ عمل الحذاء البني المتين هو
استجابة لموقفٍ ما، حاول دائماً أن تكون أنت المتحكم في
الموقف. لا تدع الأمور تخرج من سيطرتك بحيث تتجرف مع
التيار وتضطر للاستجابة لمبادرات الآخرين.



كيف يجب أن يكون عمل الحذاء البنّي المتين؟ وتمارين حوله

يجب أن يكون عمل الحذاء البني المتين بسيطاً وعملياً
وفعّالاً. لا داعي لمزيد من الشرح فهذه الكلمات الثلاثة
تغطّي كلّ شيء. استخدمهما لاختبار أيّ من أعمال الحذاء
البنّي المتين:

١- هل الأعمال بسيطة؟

٢- هل هي عملية (يمكن القيام بها)؟

٣- هل من المرجّح أن تكون الأعمال فعّالة؟

إذا لم تكن الأجوبة على هذه الأسئلة الثلاثة نعم بشكلٍ
واضح فكّر مرّة ثانية. ليس عمل الحذاء البني المتين عملاً
غير عقلاني. إنّه يتضمّن التفكير الضروري لاختيار
الأعمال المناسبة.

تمارين:

اقترح عمل الحذاء البني المتين الذي من الممكن القيام به في كل من الأعمال التالية:

- ١- أب يسألك عن رأيك؛ لأنه يشكُّ في أن ابنه سارق.
- ٢- أنت تنتظر بفارغ الصبر دورك في الصفِّ عندما جاء قادمون جُدِّد وتوجَّهوا مباشرةً إلى أوَّل الصفِّ.
- ٣- أنت في اجتماع جماهيري، وهناك شخصٌ ما يقوم بمقاطعتك بشكلٍ مستمرٍ معيداً الشكوى نفسها مرَّةً بعد أخرى.
- ٤- كنت في أحد المحلَّات ولاحظت أن الشخص الموجود أمامك يسرق شيئاً من البضاعة.
- ٥- في حفلٍ ما سَكِرَ أحد الحاضرين وأراد أن يبدأ شجاراً معك. ٥,٥٤ صباحاً بتوقيت بريطانيا، ٩,٥٤ صباحاً بتوقيت لوس أنجلس. العودة إلى الطائرة على الرحلة رقم TE ٥٥١.
- ٦- لديك جارة تصفُّ سيارتها دائماً بحيث تسدُّ مدخل مرآبك. عندما عدت متأخراً ذات ليلة لم تستطع الدخول إلى مرآبك.

٧- شخصٌ مجهول ينشر إشاعات كاذبة عن الصعوبات التي يعاني منها عمالك وأنت موشكٌ على الإفلاس.

٨- أنت تقود السيارة في طريقك إلى اجتماع مهمٍ لا تستطيع التأخر عنه وهو يبعد خمسين ميلاً. بعد عشرين ميلاً من القيادة سمعت صوتاً غريباً قادماً من مؤخرة سيارتك. ماذا تفعل؟



أسلوب عمل الحذاء البني المتين

يتميز الأسلوب هنا بالعملية والاستعداد لفعل أي شيء. أنت هنا لا تمضي وفق خطة مسبقة لكنك تقيّم الموقف لحظة بلحظة وتتصرف وفقاً لذلك. التركيز على العملية والفاعلية. أنت تفعل ما يمكن فعله. هناك حاجة إلى إحساس واضح بالأهداف وإحساس واضح بالأولويات. في إطار الأهداف والأولويات تحدّد الأعمال التي ستقوم بها. بادر ولا تكن سلبياً.

تحكّم في الموقف، أعط نفسك مساحة للعمل ومواقع للتراجع إذا لم تمض الأمور كما هو مخطّط لها. خطّط ولكن لا تقيّد نفسك بالخطط. كن مرناً إذا تغيّر الموقف، عدّل وفقاً لهذا التغيير.

حافظ على عقلك واستخدمه. الواقعية هي المفهوم الأساسي في عمل الحذاء البني المتين.

الخلاصة

فكّر بالأرض البنيّة والنزول إلى الأرض، فكّر بالطين والمواقف المضطربة، فكّر بعملية الحذاء المتين الذي يصلح لمعظم المناسبات. النتيجة هي نمط عمل الحذاء البني المتين العملي والمستعد لكلّ الاحتمالات. قيّم الموقف ثم تصرف حسب مبادرتك. إن تصرفاتك سوف تُقاد بقيمك الأساسية ومبادئك وحسن فهمك وشعورك بما هو ممكن. التركيز دائماً على البساطة والعملية والفاعلية. مع الوقت سوف تبني أنماط عمل أساسية وستنتقي وتختار منها ما يناسب الموقف. إحساسك القوي بالأولويات والاحتمالات سيفيدك في تحديد العمل الذي ستختاره. كن واقعياً ومرناً. ابقَ متحكماً بالموقف حتى وأنت تعدّل من تصرفاتك بما يتناسب معه. عليك في نمط الحذاء البني المتين أن تراقب وتتصرف.