

## مقدمة

كان كل ما يحيط بـ Jack يسير لصالحه، إذ أنه كان شديد الذكاء، واسع الثقافة، (كان يحمل درجة الماجستير من مدرسة مرموقة، فضلاً عن درجة الماجستير في علوم الأحياء من MIT) لبقاً وجذاباً ومهذباً بالإضافة إلى علمه الواسع في مجال التقنية الحيوية. كان موفقاً في زواجه وأبا لطفلين، يقطن منزلاً جميلاً. وفي الثالثة والثلاثين من عمره. كان يرئس شركة للتقنيات الحيوية تبشر بمستقبل واعد رغم صغرها، كما كان ذا دخل وفير ويمتلك أسهماً تقدر قيمتها بعدة ملايين من الدولارات وذلك لدى إشهار الشركة. وجملة القول، كان Jack يمتلك كل شيء، أو كان في سبيله إلى امتلاكه.

وفجأة، بدأ Jack بارتكاب سلسلة من الأخطاء الإدارية المربكة. كانت تلك الأخطاء من النوع الذي يمكن توقعه من شخص يتولى أول عمل له بعد تخرجه أو من شخص يتسلم منصباً إدارياً للمرة الأولى - لا من شخص يتمتع بكل تدريب وخبرة وذكاء Jack في مجال الأعمال. كان ينتزع زمام الأمور من يد أشخاص في مشاريع كانوا قد بذلوا في سبيلها وقتاً وجهداً عظيمين واندمجوا فيها بكامل مشاعرهم. (كان مثلاً شديد التدقيق في درجة اللون الأحمر التي يجب أن يستعمل في الكتيب الخاص بترويج المبيعات) كما أنه بدأ بفرض قرارات عشوائية ربما لم تكن سيئة بحد ذاتها لكنها كانت تزعج الآخرين في الشركة لا لشيء إلا لكونها تعسفية (كأن يحدد أماكن عمل جديدة للأشخاص

دون استشارتهم). وشرع في إدلاء التصريحات واتخاذ القرارات التي أدت، دونما مبرر، إلى إثارة غضب مستثمرين ذوي شأن في الشركة (كأن يرفض توظيف ابنة أخ أحد أعضاء لجنة الإدارة كمتدربة أثناء الصيف). وكانت النتيجة أن وجد بول نفسه في فوضى لم يستطع أن يجد لنفسه مخرجاً منها، وأجبر في النهاية على الاستقالة من عمله.

أما سوزان Suzanne فقد كانت بائعة من الطراز الأول، كانت على الدوام تتجاوز حدود المبيعات المقررة وتنال الجوائز وتبيع بشكل فاقت به المنافسين حتى ولو لم يصل المنتج إلى المستوى المطلوب. كانت تحب عملها الذي كان شغلها الشاغل في الحياة، وربما كانت قد بالغت هنا إلى حد ما، ولكن عندما كان الأمر يتعلق بالبيع فإنه لم يكن هناك من يستطيع منافستها. (وقد وصفها أحد زبائنها في تكساس بقوله: «كان بإمكانها إقناع كلب بالابتعاد عن شاحنة اللحم»).

وبعد أن قضت سوزان أربعة عشر عاماً في عملها (لم تغيره خلالها) بدأت الأمور بمعاكستها، فقد لازمتها عادات سيئة لعدة سنوات - كانت مثلاً كثيراً ما تعبر علناً عن ضيقها بسياسات الشركة المتبعة - كما أنها كانت تبالغ في الكشف عن دخائلها - وأخذت هذه العادات بالتمكن منها باطراد. فعندما تم تركيب منظومة جديدة لمتابعة مسار للاتصالات، تسمح لكل من المدراء والبائعين بمراقبة المعلومات المهمة بسهولة عبر شبكة الانترنت؛ أبدت سوزان تدمراً لمديرها، ومن ثم أبدت تدمرها لمديره، وهكذا وصولاً إلى نائب مدير المبيعات الدولية. كانت تتكلم بصراحة مفرطة وبصوت مرتفع، وكثيراً ما كانت تتحدث عن حياتها الخاصة (بدءاً من ذكر من تواعد، وكيف كانت الأمور تجري بينهما، إلى ذكر إلى أين كانت تفكر بالانتقال، وكم كان سيكلفها ذلك الانتقال). كما كانت تتحدث عن مشاعرها الخاصة تجاه الآخرين («تعجبني ربطة عنقك»). «لا تعجبني ربطة عنقك»، «هذا القميص والثنورة لا ينسجمان مع

بعضهما»، «السيارة التي اشتريتها مؤخراً فيها الكثير من العيوب»، «يجب أن تتوقف عن التدخين» وأشياء من هذا القبيل). ولم تفلح تحذيرات المدراء إلا في جعل الأمور تسير من سيئ إلى أسوأ، وفي زيادة غضبها. وعلى إثر نزاع طويل مرير، تركت العمل في الشركة، كان الأمر يبدو في الظاهر وكأنها غادرت الشركة بمحض إرادتها، ولكن الشركة كانت في الواقع قد تدبرت أمر الخلاص منها.

### العمل الذي قمنا به

لماذا يواجه الأشخاص الموهوبون الإخفاق؟... ولماذا تبقى كفاءتهم (ونجاحهم وفعاليتهم) دون مستوى إمكانياتهم الحقيقية؟... قمنا لعدة سنوات بدراسة هذه الأسئلة ومناقشتها. وبصفتنا عالمي نفس في مجال الأعمال بالإضافة إلى كوننا مسؤولين عن إدارة برنامج درجة الماجستير لتطوير المهنة في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، فقد عملنا مع آلاف المحترفين والطلاب طوال السنوات الماضية بهدف مساعدتهم على اختيار المهن الصحيحة وعلى التقدم في مسارهم ضمن المجالات التي تم اختيارها دون التعرض لمواجهة الإخفاق أو على الأقل دون ارتكاب الكثير من الزلات المحتملة. كما تم استدعاؤنا من قبل العديد من شركات Fortune للعمل مع موظفين ذوي سوية عالية يواجهون الإخفاق في عملهم - كانوا موظفين ومدراء على وشك أن يطردوا من أعمالهم - ومع موظفين ذوي كفاءة عالية.

لكنهم كانوا بحاجة دائمة للتوجيه وللرعاية. أي الأشخاص الذين يوصفون أحياناً بأنهم «بارعوا الذكاء بنسبة خمس وتسعين بالمائة، متميزون - ولكنهم كارثة بنسبة خمسة بالمائة، يتعين قضاء معظم الوقت في رعايتهم». كما يجري استدعاؤنا أحياناً للعمل مع أناس ناجحين في مراكزهم المهنية ولو أنه كان بإمكانهم أن يكونوا أكثر كفاءة في تلك المواقع بالذات - أي أنهم قد يكونون

بحاجة لبذل القليل من الجهود لتحقيق الكفاءة المطلوبة ومن ثم للحصول على ترقية. ونعمل أيضاً مع أشخاص يجري تأهيلهم لمناصب رفيعة ولكنهم بحاجة للانتقال من مرتبة «عادي» إلى مرتبة «ممتاز».

وقد كانت مهمتنا في كل الحالات التي ذكرناها هي مساعدة الناس الذين نعمل معهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة. وبالطبع، فنحن لا نعد بأن «نصحح» هؤلاء الأشخاص (أي أن نجعلهم أكثر ذكاء)، ولو استطعنا فعل ذلك، لكننا قد حصلنا على براءة اختراع لتلك الطريقة (وعلى جوائز نوبل أيضاً). وكثيراً ما كنا نقول للمدراء الذين كانوا يستدعوننا للعمل، «نحن نأمل أن تكون لورا ذكية وأن تتخذ قرارات صائبة تتعلق بالعمل، لأنه في حال نجاحنا في عملية التدريب هذه، واتخاذها هي بعد ذلك قرارات خاطئة، فإنها ستكون قرارات خاطئة ذات طبيعة أسوأ وأثر أكبر».

ومن خلال دورنا كمدرّبين للتطوير الإداري، كان اهتمامنا منصباً فقط على مساعدة الأفراد للعمل بأقصى الإمكانيات المتوفرة لديهم. هل يتعين على ذلك الشخص أن يصغي بشكل أفضل؟... أن يكون أكثر عدائية؟... أن يقلل من كلامه؟... أن يكون أكثر مباشرة؟... أن يعترف بأخطائه (أو تعترف بأخطائها)؟... أن يشرك الآخرين أكثر في معلوماته؟ أن يسند إلى من حوله أعمالاً أكثر؟... أن يزداد إقدامه على المجازفة؟... أن يكون أكثر مرونة؟... كما انصب اهتمامنا أيضاً على السبب الذي يدفع بهذا الشخص إلى أن يبدي هذه النقائص بعينها، بغض النظر عن التغيرات السلوكية المحددة اللازمة لجعل الشخص أكثر كفاءة، وذلك لمساعدة الأشخاص من هذا النوع على إلقاء نظرة معمقة على دخيلة أنفسهم وعلى اكتساب أساليب فعالة لتعديل سلوكياتهم.

وهذا الكتاب هو حصيلة ساعات طويلة من التفكير وتبادل الحديث بشأن

السؤال التالي: «لماذا يفشل الأذكىء أو يقصرون عن بلوغ ما تؤهلهم له إمكانياتهم؟» ...

### من نحن؟...

تم لقاءنا أثناء عملنا سوياً في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال. وقد قمنا اعتباراً من بداية الثمانينات بمساعدة الآلاف من طلاب درجة الماجستير على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهنتهم. وبحكم كوننا حائزين على درجة الدكتوراه في علم النفس، فإننا معتادون على البحث في عمق النفس البشرية في محاولة لفهم كيفية وسبب تصرف الناس بهذا الأسلوب أو ذاك - وقد قضى كل منا فترة طويلة في التدريب على علم النفس التحليلي مما أثرى أسلوبنا في فهم الأشخاص والمؤسسات وعلاقات الناس بنظرائهم وبمدرائهم. وقد كان من نتيجة عملنا في مجالي البحث والاستشارات، وضع برنامج تبادلي للتقويم الذاتي للمهنة على شبكة الانترنت يدعى كارير ليدير Career Leader، تم تبنيه من قبل ما يزيد على مائة مدرسة وهيئة لإدارة الأعمال. ويساعد برنامج كارير ليدير Career Leader من يستخدمونه على تحديد أفضل مسار لمهنتهم والتعرف على اهتماماتهم وقيمهم وإمكانياتهم. كما يساعد هذا البرنامج أيضاً من يستخدمه على التفكير ملياً بشأن نوع الجو الإداري (الاتجاه العام، الموقف، الجو) الذي يناسبه بشكل أفضل. مثلاً، هل يناسبه أكثر العمل ضمن جو دائم التغير أم ضمن جو أكثر استقراراً؟ جو يعتمد على عمل الجماعة أم آخر يعتمد على «نجوم» بارزين؟ ...

وقد كانت خبرتنا في مجال التقويم النفسي المنهجي عاملاً فعالاً في فهمنا للأسباب التي تجعل «الناس يؤدون عملهم في مثل دقة الساعة المضبوطة» - بينما يعمل غيرهم كالساعات السابقة للوقت أو تلك المتخلفة عنه - وهناك

آخرون كالساعات المتوقفة عن العمل تماماً. في كتاب «ذروة النجاح Maximum Success»، سنضع بين يديك كل ما توصلنا إليه أثناء أبحاثنا و عملنا كمدرّبين اجرائيين بشأن علم النفس العملي المتعلق بالكفاءة في العمل. وقد قمنا خلال عملنا مع زبائننا بجمع قدر كبير من المعلومات: مقابلات مطولة حول تاريخ حياة الشخص، تقويم شامل لسمات شخصيته وقدراته وقيمه (كان مجموع الاختبارات يزيد على اثني عشر اختباراً)، ملاحظات الزملاء على نقاط القوة والضعف لديه، وانفعالاته والمواقف التي يرتكب فيها إدراكه، مقابلات مع ثمانية أو عشرة أشخاص ممن يعملون معه (بما في ذلك مدرّاه وزملاؤه ومرؤوسيه). وقد سألنا أحدهم شبه مازح إن كنا نريد عينة دم لإجراء اختبار الحمض الصبغي النووي (رفضنا بالطبع). وبعد ذلك استخدمنا تلك المعلومات في تقديم توصيات بشأن الاتجاهات المهنية وفي وضع خطط للتطوير الشخصي وذلك بغرض التدريب. وقد أغنتنا تلك الخبرة وشكلت لنا خلفية زادت من فائدة أفكارنا المتعلقة بعلم النفس في حياة الناس العملية الفعلية.

وفي الغالب يتضمن عملنا كمدرّبين العديد من القضايا المستعجلة. كما أن هناك الكثير مما يحتاج للحسم: هل يحتفظ الزبون (أو الزبونة) بعمله أم يطرد منه، أو هل يبقى الزبون (أو الزبونة) بعمله أم يرقى إلى درجة فيها قدر أكبر من المسؤولية. وفي جميع هذه الحالات، يكون التركيز على العمل الفوري وعلى النتائج السريعة. ولدى قراءتك لما كتب حول الأنماط الاثني عشر التي تعيق نجاح الأشخاص، ستجد أن التركيز ينصب على تغيير ما يفعله الشخص، وذلك على المستوى الواقعي البحت.

إن تدريبنا وخبرتنا كعالمي نفس قد أعطيا عملنا شكله الحالي، ولكن هدفنا هو مساعدة الناس على التغيير الآن. وفي الفصول التالية سنقدم للقارئ نفس النصائح العملية التي كنا قد قدمناها لزبائننا.

## ما سبب التركيز على كيفية إخفاق الأشخاص؟...

قمنا، أولاً، بمناقشة ما دعونا «بعقبى أخيل المهنة» لدى الأشخاص وذلك في مقال كنا قد كتبناه لبرنامج كارير ليدير Career Leader في صيف سنة 1998 ونشرناه فيما بعد في مجلة Fortune. ماذا نعني بهذا التعبير؟... نستخدم أحياناً تشبيهاً يتعلق بقيادة سيارة على طريق عام. فمن أجل الوصول إلى حيث تريد، من المهم أن تبقى على يمين الطريق، ضمن المسار الأيمن، وأن تكون سيارتك بحالة جيدة. ولن يفيدك شيء لو كنت تقود في الممر الصحيح وفي المسار الصحيح ثم أخذت سيارتك بالتعطل مرة بعد أخرى. وهذا بالضبط ما يحدث للكثير من الأشخاص في مسار مهنتهم. تتعطل «سيارتهم». وقد كانت الرغبة لإصلاح أعطال المهنة من هذا النوع هو ما دفعنا لتأليف كتاب كامل حول «عقبى أخيل المهنة» لدى الأشخاص. يوجد في السوق العديد من الكتب التي تتحدث عن النجاح في المهنة، بعضها جيد وبعضها رديء. ويأخذ معظم هذه الكتب شكل صيغة مجربة وصحيحة، كما يأتي بقواعد عليك اتباعها في الحياة وفي مجالات التواصل مع الناس وفي العمل والإدارة. وتشكو هذه الكتب وجود واحد من العييين التاليين (أو كليهما أحياناً): فهي إما أن تنطوي على نصيحة لا تنطبق إلا على «الحد الأدنى من الصفات المشتركة» - أي على نصيحة عامة بشكل تكون معه محدودة الفائدة - أو أنها تقدم نصيحة شديدة التحديد بحيث تناقض النصيحة الأخرى المقدمة في الكتاب ذاته.

وهناك سبب كامن خلف هذه المشاكل. فالحقيقة هي أن «صيغة النجاح» في شركة محاماة في وول ستريت ليست «الصيغة» الصالحة للتطبيق في مصنع للورق في جورجيا أو في شركة برمجيات في ريدموند، بواشنطن.

وفي الواقع قد لا تكون عناصر النجاح في إحدى شركات المحاماة في وول ستريت صالحة في شركة أخرى في وول ستريت!... كما أن العديد من «القواعد» المهمة المؤدية للنجاح في محيط ما لا يمكن نقلها لتطبيقها في

مؤسسات أخرى. فالناس ينجحون بفضل العديد من الأسباب المتعلقة بالعمل أو الشركة أو المجال الذي يعملون به. ونتيجة لذلك، نرى المؤلفين مجبرين في الكتب المذكورة على تقديم نصائح شاملة شديدة العمومية (تأكد من إقامة علاقات جيدة مع الناس والزبائن وحافظ على هذه العلاقات) وذلك لتطبيقها ضمن مجال واسع من الصناعات والفعاليات بدءاً من مصانع الورق مروراً بشركات البرمجيات واستوديوهات تسجيل الموسيقى والمصارف والمستشفيات ومصانع السيارات وانتهاءً بالهيئات الحكومية. ومن الصعب تقديم شيء جديد مليء بالأفكار المعمقة يمكن تطبيقه في كل الحالات المذكورة.

ومن ناحية أخرى، عندما تحاول تلك الكتب أن تكون أكثر تحديداً، فإنها تناقض نفسها بنفسها. فقد تقرأ في الصفحة السابعة والثلاثين أن عليك أن تكون لبقاً في استخدامك للقوة، ثم تعود لتقرأ بعد ذلك في الصفحة الثانية والتسعين بأن عليك استخدام القوة لجعل الناس يرون بأنك الشخص الذي يجب عليهم أن يحترموه ويهابوه. لا شك بأن عليك أن تتحلى باللباقة واللطف لدى استخدامك للقوة (أحياناً)، وعليك أن تلجأ للشدة وللقبضة الحديدية (أحياناً أخرى). وتكمن البراعة هنا بالطبع في معرفة أين ومتى تلجأ لأي من هذين الأسلوبين دون الآخر، وعادة ما تكون الكتب المذكورة عاجزة عن وضع تلك الفوارق. وبما أن النجاح مرتبط بحالة محددة، نرى أن الغالبية العظمى من تلك الكتب التي تحاول تقديم صيغة للنجاح هي إما شديدة العمومية أو شديدة التناقض بحيث لا يمكنها أن تكون ذات فائدة حقيقية.

وبالإضافة إلى ما سبق، نرى أن تجارب كل شخص في العمل وكفاءته فيما يقوم به في عمله تتأثر إلى حد كبير بالاعتقادات التي يحملها في أعماق نفسه إزاء العالم وإزاء الآخرين من حوله. وتتكون هذه الاعتقادات نتيجة للتركيب الوراثية للفرد (كأن يكون مثلاً من النوع الانطوائي أو سهل التكيف من الواجهة النفسية أو به ميل للكآبة)، وعلاقاته مع أفراد عائلته ومع الأصدقاء

والمدرسين (كأن يكون بكر أبويه أو المولود الأخير ضمن اثني عشر ولداً) أو أن يكون فائق الذكاء أو جذاباً أو رياضياً، أو أن يكون ذو ثروة مستقلة، أو صادف مدرساً رائعاً في مرحلة حرجة من تطوره وإلى ما هنالك من احتمالات) كما تتأثر اعتقادات الفرد بقوى أكبر ذا طبيعة موضوعية نفسية واجتماعية (كأن يكون واحداً من أفراد أقلية عرقية، أو أن يكون قد نشأ في مدينة كبيرة ذات طابع عالمي أو في مدينة صغيرة في مونتانا أو أن يكون قد نشأ خلال مرحلة ركود اقتصادي).

ونستخلص من هذا كله أن لدى كل فرد تجربته الفريدة في مجال العمل . لذا لا توجد أية صيغة أو لائحة من نوع «قواعد يجب أن نعيش حسبها» أو «السلوك المرغوب» يمكن تطبيقها على كل شخص بالطريقة ذاتها .

إن الأساليب التي تبعث على إخفاق الناس في مهنتهم محددة تماماً . فالناس يخفقون بنفس الأساليب مرة بعد أخرى، وفي كل المجالات، ومن أخفض المراتب إلى أعلاها . وقد اكتشفنا أنه سواء أكنت تعمل في شركة محاماة أو مصنع ورق، أو في شركة برمجيات أو استوديو لتسجيل الموسيقى، فإن أنماط السلوك التي قد تؤدي إلى فصلك من إحدى تلك المؤسسات (أو إبقائك جامداً في مكانك) هي نفسها التي قد تؤدي إلى فصلك من مؤسسة أخرى . وبذلك يمكننا أن نكون أكثر تحديداً في نصائحنا المتعلقة بالتححرر من تلك الأنماط . بل وإننا قد وجدنا أن الكثير - إن لم نقل الغالبية العظمى - من الناس غير مدركين لدرجة مذهلة للأنماط السلوكية التي يتصرفون بموجبها والتي تؤدي إلى إخفاقهم .

لنأخذ مثلاً على ذلك، كانت سيدة من بين الزبائن الذين عملنا معهم، وسندعوها باولا Paula، تعتبر في نظر جميع من كانت تعمل معهم تقريباً إنسانة فضولية تتظاهر بالتواضع الكاذب . كانت باولا تتوق إلى الترقية في الشركة التي تعمل بها (شركة مصنعة للأجهزة الطبية) ولكن ردود الفعل من زملائها في

العمل كانت بمثابة الأثقال التي ثبتتها في مكانها. والمهم ملاحظته هنا أن «عقب أخيل» باولا هذا كان هو المشكلة - سواء عملت في شركة حمامة أم في مصنع ورق أم في شركة برمجيات، أي في أي مكان فعلياً. فلا يوجد أحد يحب العمل مع إنسان فضولي، كما لا يوجد أحد يحب الشعور بأن الآخرين يتظاهرون بالتواضع حياله. ورغم ذلك، فإن باولا لم تكن على الإطلاق تعي وجود هذا النمط السلوكي في شخصيتها - بل إنها في الواقع أصيبت بالصدمة والفرع لدى مواجهتها بذلك.

### بناء القوة من الضعف

قبل عدة سنوات كنا نتحدث مع مديرة ناجحة لمؤسسة كبيرة تضم عدة منشآت في شركة مرموقة. لم تكن مارثا Martha بارزة في المؤسسة التي تعمل بها فقط، بل إنها كانت من الرواد في مهنتها. وهي معروفة بقدرتها الممتازة على التخطيط والتنظيم وإدراكها لكيفية تسيير الأعمال حتى ولو كان الأمر يشمل عدداً كبيراً من الناس ووضع ترتيبات معقدة. وتحول مجرى الحديث إلى أسلوبها في الإدارة وعلاقته بنوع شخصيتها. وقد أبدينا ملاحظة مفادها أننا واثقون من أن الاختبار الذي سنجره سيكشف أنها بطبعها ميالة للتركيز على التفاصيل.

ضحكت مارثا وأكدت لنا أن الاختبار سيظهر العكس تماماً، ثم مضت تقول أنها من النوع الذي يعتمد على حدسه إلى حد كبير، أي من النوع «المتعجل السريع القلب» ولكنها وجدت نفسها أثناء تطورها في مهنتها، تشغل منصباً رفيعاً يتطلب اهتماماً فائقاً بالتفاصيل ومتابعة إنجاز المهام. وفي الوقت الذي كان فيه آخرون ممن يتحلون بنفس صفات مارثا قد يواجهون الفشل، كان سلاح مارثا نظرة معمقة داخل تركيبها النفسية ورغبة في التصرف انطلاقاً من معرفتها بذاتها.

وأضافت مارثا: «لقد كنت أعرف من اختبارات سابقة أنني لم أكن على الإطلاق من النوع الذي يهتم بالتفاصيل، لكنني أدركت بأنني إذا أردت النجاح فعلي أن أركز تركيزاً شديداً على هذا الموضوع. كنت أخشى ارتكاب الهفوات بحيث أصبحت أدقق جميع الخطط والقوائم والجداول وأعيد تدقيقها بكل ترو. دفعني الخوف من اهمال التفاصيل إلى أن أصبح شديدة الحذر لدى وضع الخطط ولدى التدقيق. وقد استطعت الآن «التعويض» وأصبحت دون أن أعني تقريباً أطرح الأسئلة وأقوم بالتدقيق الإضافي، وهو الأمر الذي يمثل الفرق ما بين النجاح والفشل لدى تخطيط مسائل كبرى. وهكذا استطعت التغلب على شيطاني الخاص بأن تعرفت عليه».

قصة مارثا ليست بالقصة التي تثير الدهشة. فالتطور النفسي لا ينشأ عادة عن الاعتماد على نقاط القوة المحسوسة، بل يتأتى عن التعرف الصادق وعن الاستجابة لما يدعوه عالم النفس كارل يونغ Carl Jung بـ«الظل» المرافق لنا، أي كل ما يعتبر ناقص النمو أو مرفوضاً أو مكبوتاً أو مخجلاً داخل شخصيتنا كأفراد. إن لدينا جميعاً سمات وميول ونقاط ضعف طالما حكمنا عليها بأنها «ليست» منا في شيء، وذلك لأنها لم تكن مقبولة، أو لأننا كنا نخشى ألا تكون مقبولة، لوالدينا أو لأشخاص مهمين في حياتنا. وامتد الأمر حتى جعلها غير مقبولة بالنسبة لنا. ولدى انتزاع هذه الأجزاء من شخصياتنا نكون قد عطلنا مصادر مهمة للطاقة النفسية ومسارات لها أهميتها في عملية النمو. لقد استطاعت مارثا عن طريق التعرف على موطن ضعفها - لا إنكاره - أن تواجهه وأن تصححه.

وهناك العديد من فنون القتال التي يستخدم فيها مبدأ استغلال هجوم الخصم وقوته لمصلحتها. ويتطلب الأمر الشيء ذاته لتكون أكثر وعياً وفعالية في معاركنا الداخلية، حيث يأتي «الهجوم علينا» لا من الخارج، بل من أجزاء أخرى من شخصيتنا. ويبدأ التغيير بإلقاء نظرة معمقة على تلك السمة من

شخصيتنا التي تؤثر علينا سلباً، والتي قد نكون أنكرناها وكبتناها. ونحن نأمل بأن معرفة أي نمط من أنماط السلوك المبينة في الجزء الأول يصف على أفضل وجه تلك الأنماط التي قد تقف عائقاً أمام تطور مهنتك، هذه المعرفة ستساعدك على القيام بالتغيير وعلى تجاوز تلك الأنماط. ومن الطبيعي أنه ليس من السهولة بمكان تغيير السلوكيات المرتبطة بأنماط راسخة للشخصية. ولكن التعرف على هذه السلوكيات قد يقوم بدور «جرس الإنذار» الذي ينبهنا إلى ضرورة التغيير. كانت مارثا كلما شعرت بغريزتها تدفعها «للاستعجال» فهمت ذلك وكأنه رسالة تقول لها «حان الوقت لأن تجلسي وتنجزى الموضوع بعناية».

### عقبا أخيل لدى من حولنا

رغم أن هدفنا الرئيسي من تأليف هذا الكتاب هو مساعدة الأشخاص في التعرف على أنماط السلوك التي تعيق تقدمهم، إلا أننا نعتقد أن تلك الأنماط الاثني عشر للفشل التي قمنا بوصفها في الجزء الأول يمكن لها أيضاً أن تكون وسيلة فعالة لفهم مرؤوسيك ورؤسائك. وإن إدراك عقبي أخيل لدى الأشخاص الذين تعمل معهم قد يزيد من فاعليتك ونجاحك في عملك.

فعلى سبيل المثال، كان السلوك الشرس لأحد المدراء يحد من نجاح شركة كنا قد عملنا معها، وهي شركة برمجيات، ولم يكن رئيس الشركة واعياً لتلك الحقيقة. وبعد مساعدة الرئيس على إدراك ذلك على أنه عقب أخيل لدى المدير، وإقناع المدير بتصحيح سلوكه، أصبحت المؤسسة قادرة على توظيف عدد أكبر من الأشخاص الموهوبين في قسم ذلك المدير بل والاحتفاظ بهم. أو لناخذ مثلاً حالة الموظف الذي كان رئيسه شخصاً يشعر بالخطر يتهدده من الموظفين أو طالبي الوظائف الموهوبين. ولدى الإدراك بأن هذا الشعور هو عقب أخيل لدى المدير، أمكنت مساعدة ذلك الموظف على «التعامل مع

رئيسه» بشكل أفضل وذلك بغية توظيف أشخاص أفضل والتمسك بالموظفين الموهوبين الموجودين أصلاً.

ولنفترض أيضاً أن أحد زملائك يعمل بشكل ممتاز مع أشخاص بعينهم، لكنه يفقد أعصابه إذا ما تعرض للضغط من قبل مدير أو زبون أو زميل. نرى هنا أيضاً أنه في حال اعتبارك ذلك على أنه عقب أخيل لدى هذا الشخص، فقد تكون قادراً على مساعدته (أو مساعدتها) في التعامل مع أشخاص أكثر عدائية.

ونحن نعتقد أن كتاب «ذروة النجاح Maximum Success سيكون وسيلة فعالة لدى المدراء تساعدهم على فهم مرؤوسيهم والعمل معهم بشكل أفضل. إنك قد تجد نفسك أثناء قراءة كتابك للأتمتات الإثني عشر للإخفاق في المهنة، تردد القول «هذا يشبه إلى حد كبير توم أو ديك أو ماري، الذي يعمل لدي». إن فهم نمط سلوكي ما يحد من إمكانيات أحد مرؤوسيك قد يساعدك على تعديل أسلوبك في الإدارة بحيث تجعل مرؤوسيك يقدمون أفضل ما لديهم، هذا يقضي بأن تكون عالماً نفسياً إلى حد ما، ولكن ذلك هو جزء لا يتجزأ من متطلبات الإدارة. ومن المؤكد أن تفكيرك بأسلوب مختلف تجاه الأشخاص الذين يعملون لديك، سيساعدك إلى حد كبير.

### كيف يمكن أن يتولد الفشل عن النجاح؟...

يواجه العديد من الأشخاص وضعاً يسبب لهم أقصى درجات الارتباك والإحباط، فنراهم يلاحظون أن السلوكيات التي كانت قد ساعدتهم على تحقيق مستوى النجاح الذي يتمتعون به هي ذاتها العادات التي تمنعهم حالياً من أن يزدادوا نجاحاً أو أنها تكون هي السبب في إخفاقهم. ويبدو الأمر هنا كما لو أن القواعد نفسها قد أصابها التغيير. وقد أصابها التغيير فعلاً.

أحد الزبائن، وسنسميه تيد Ted، كان قد أرسل لنا لأنه كان يواجه فشلاً ذريعاً. وكان في غاية الغضب، وقد قال لنا: «إنني أؤدي عملي فحسب، ولهذا

تم استخدامي. وهذا هو ما كنت أتلقى عليه راتباً خلال السنوات العشر الأخيرة. والآن يقال لي بأنني شديد العدائية. إنهم يطلبون مني أن أكون أكثر لطفاً. للنس كل ما يتعلق باللطف!... أنا من أنا. إنني أعمل بجد لتحقيق نتائج في عملي، وأنا أحقق هذه النتائج. إذا كان اللطف هو ما يبحثون عنه، فليوظفوا مدرسة حضانة أطفال».

دعنا نتخيل أن الشركة لها شكل الهرم، وأن تيد يشكل نقطة في هذا الهرم، نقطة تقع داخل «القشرة» الخارجية للهرم. طالما بقي تيد حيث هو، ظلت أموره على ما يرام. أما إذا ما ارتفع في سلم المؤسسة، أصبح أكثر انعزالاً وأقرب إلى الإدارة العليا وإلى الانتقاد الخارجي. وبالتالي يزداد وضوح نقائصه. في حالة تيد، كان قد تلقى عدة ترقيات وبالتالي أصبح أكثر وضوحاً للإدارة في قمة الهرم وللعالم الخارجي، وبعد أن اشترى أحدهم الشركة التي كان يعمل بها، كانت النتيجة أن تغير الجو العام السائد فيها إلى حد لم يعد فيه السلوك العدواني لدى تيد مقبولاً أو مرغوباً فيه.

وليس من الغريب أن السلوكيات التي قد تجعل من الشخص مراقباً ممتازاً في خط تجميع سيارات (أو مديراً بمستوى متوسط في مؤسسة مبيعات) هذه السلوكيات لا تفيد في خلق مدير بمستوى عال أو مدير تنفيذي رئيسي ممتاز، حتى داخل نفس الشركة. ولكن بالنسبة للشخص الذي قد تكون مهنته في الميزان، قد يكون هذا التغير في الموقف مربكاً ومثيراً للحنق. فما كان بالأمس مصدر قوة أصبح اليوم عائقاً.

أحياناً، قد يتحول شخص مثل تيد، كان يتلقى المديح حول أسلوبه الخشن العدائي الذي لا يكثرث إلا بالنتائج، قد يتحول إلى شخص أكثر خشونة وعدائية واهتماماً بالنتائج. ونظراً لكون تيد يتصور بأنه إذا كان القليل من الشيء جيداً، فإن الكثير منه أفضل، فهو يعتمد بالتالي للمبالغة إلى حد ما.

ويمكن لهذا النوع من التحول أن ينطلق من عقاله. وفي لحظة ما، قد يقرر

أحدهم أن تيد قد بالغ كثيراً - ولكن بعد أن يكون سلوك تيد قد تجاوز الحد بشكل يمكن أن يسبب له ضرراً فادحاً.

### كيف تقرأ هذا الكتاب؟...

إذا كنت كمعظم الناس، فإنك قد ترغب في الاتجاه مباشرة إلى أعقاب أخيل الإثني عشر في الجزء الأول وتقرأها كلها بحثاً عن تلك الأنماط التي تعكس نواح من شخصيتك أو شخصيات أصدقائك أو زملائك بأفضل صورة. ولكننا نلح عليك بأن تقرأ الجزء الثاني الذي ناقش فيه قضايا التطور الرئيسية الأربع التي يحتاج الأشخاص لحلها أو للتعايش معها بغية الوصول إلى النجاح. وقد قمنا في كلا الجزئين بإيراد أمثلة عن حالات واقعية وذلك لإضفاء الحياة على المفاهيم التي نتحدث عنها.

ونظراً لأن الكثير من القصص تتحدث عن زبائن أو معارف كانوا يعانون من التعثر في مهنتهم، فقد بذلنا مجهوداً مضمياً لإخفاء هويات الأشخاص الذين استخدمنا حالاتهم لشرح وجهات النظر التي كنا بصدددها. والشيء الذي لم نغيره هو تلك العناصر من أوضاع عملهم التي اعتبرناها جوهرية لفهم «الهدف التعليمي».

يتضمن كل من الأنماط قصة شخص واحد، من نوع «الحالة» النموذجية لذلك السلوك بالذات. وقد قمنا باختيار هؤلاء الأشخاص كأمثلة لأن كل حالة تقدم شرحاً شديد الوضوح لكل نمط من الأنماط. فهي تبين لنا كيف يبدو الفرد من هذا النوع وكيف يشعر. ولكن من المهم هنا ألا ترتكب خطأ مقارنة نفسك بتلك الأمثلة عن الحالات - وهي نقاط ارتكاز تبلغ المائة على مقياس متدرج من 100 - 1 ثم تقول: «حسناً، إنني لا أشبه هذا المثال، فأنا لم أحصل إلا على خمسة وثمانين درجة!... علي ألا أهتم بهذا النموذج». تذكر أن مجرد

التصرف العرضي حسب تلك السلوكيات (أو التصرف بموجبها حسب درجة أقل ولكن لفترة متطاولة)، قد يسبب ضرراً كبيراً لتطورك ونجاحك .

كما ننصحك بأخذ الوقت الكافي للتفكير في التأثير الذي يمكن أن يتركه أي من تلك الأنماط على حياتك خارج العمل - على علاقاتك الاجتماعية، وحياتك الزوجية والعائلية . فمعظم هذه الأنماط تستمر في «العمل» حتى عندما تتوقف أنت عن ذلك - لذا فمن المفيد التفكير بالكيفية التي تؤثر بها تلك الأنماط على حياتك الخاصة .

من حيث الجوهر، تعتبر أعقاب أخيل الإثني عشر التي نقوم بمناقشتها، بأنها نتيجة لعدم حل المشاكل المتعلقة بقضايا التطور الأربع المذكورة في الجزء الثاني .

ولنعد لمثالنا السابق : الطريق العام الصحيح/ المسار الصحيح/ السيارة ذات الصيانة الجيدة، النتائج هي ارتفاع في حرارة المحرك، توقف المكبس عن الحركة وانثقاب الإطارات . أما الأسباب فهي عدم توفر مادة التبريد، تسرب الزيت، زيادة نفخ الإطارات بالهواء . إن بوسعك ترك السيارة لتبرد حرارتها، ولكنك مالم تعالج مسألة مادة التبريد، فإنك لن تستطيع السفر لمسافة طويلة . ورغم أنك تستطيع إضافة الزيت، إلا أنك إن لم تعالج سبب التسرب، فسرعان ما يعود الزيت للتسرب . ولذلك، فإننا عندما نقوم بوصف أعقاب أخيل الإثني عشر - النتائج - وما الذي تستطيع القيام به بهذا الشأن، سنشير من حين لآخر إلى قضايا التطور الأربع - أي المكونات النفسية للأعقاب المذكورة .

في حالة كل من جاك وسوزان Jack & Suzanne، اللذين قرأنا عنهما في بداية هذه المقدمة، كان عقبا أخيل بالنسبة لهما هما سبب دمارهما . ولكن وجود نقاط خلل في شخصيتهما، لا يستتبع بالضرورة أن يؤدي ذلك إلى إصابة مهنتيهما بالجمود أو الفناء عليهما . بل إنه يمكننا، في الواقع، أن نقول جديلاً أن لدى كل منا عقب أخيل بطريقة أو بأخرى، والفرق هو أن بعضنا قد تعلم

كيف يدبر أمور هذه الأعقاب بنجاح بينما تركها بعضنا الآخر تعيق حركته .  
والهدف من تأليفنا لهذا الكتاب هو تزويد القارئ بالأدوات التي كانت تنقص  
جاك وسوزان . وفي اعتقادنا أن تعلمك كيفية التعرف على الأساليب التي تؤدي  
بك - وبنا جميعاً - إلى ممارسة سلوكيات تخلق تلك «الأسقف الزجاجية» فوق  
رأسك ، سيساعدك على اختراق هذه الأسقف وتحقيق النجاح الذي تستحق .