

## تعزير الإمكانيات الشخصية

إن الأشخاص المحفزين يظهرون مجموعة من الإمكانيات الشخصية المميزة: إنهم متفائلون وفي الوقت ذاته هم واقعيون حول ما يتعلق بالقيود، ثم إنهم يفتخرون بعملهم، وقيمون العلاقات التي تتسم بالثقة المتبادلة مع المديرين، ويتخذون الخطوات اللازمة كي لا يصابوا بالإرهاق والتلف. تستطيع أن تعزز هذه الإمكانيات ضمن فريق عملك. على سبيل المثال، تستطيع أن تبني الثقة عن طريق إظهار ثقتك بمهارات الناس، الذين يعملون لديك، وإمكاناتهم باتخاذ القرار. وعليك أن تغرس الاعتزاز عن طريق توضيح كيف أن عمل موظفيك يساهم مباشرة في نتائج الشركة النهائية. وحاول أن تتجنب الرغبة في إلقاء المزيد من العبء على موظفيك المتفوقين والذين «يعملون ويرهقون أنفسهم على نحو كبير»، حتى ينجزوا ما أسند إليهم.





## الحفاظ على الموقف الإيجابي .... دون الأوهام

لورين غاري

لقد شغل السيد جون بيرس منصب المدير الإداري لمكتب شركة ميريل لينش، وهي شركة دلالة في فيلادلفيا من عام 1999 حتى منتصف عام 2003. ويقول فيما يتعلق بالمستشارين الماليين كانت هذه «من أصعب أربع سنوات في تاريخ مهنتهم». ولم يرجع هذا إلى هبوط السوق الذي لم يظهر له مثيل من قبل فقط، ولا إلى فضائح الشركات السائدة في ذلك الوقت. إن الأمر الذي جعل الاضطراب يزداد حدة، هو أن بعض المحللين الاقتصاديين ضخّموا تقييمهم للشركات، وذلك بسبب مساعدة أصحاب المصارف المستثمرين لكسب الزبائن.

ويقول بيرس: ومع ذلك فإن التفاؤل الطبيعي من قبل دلالته المتفوقين «جعلهم يتجاهلون بسهولة كل الأخبار السيئة والمؤشرات الكئيبة». ولما كان الدالّون يؤمنون إيماناً راسخاً بأن الغيوم لا بد أن تنقشع وبعدم إمكانية فعل أي شيء فيما يتعلق بالوضع حينها، فإنهم لم يكونوا

«أقوياء كما يجب في الإصرار على كون الزبائن -الكثير منهم لم يكونوا سريعين في إدراك أن قيمة أسهم «ناسدك» قد انتهت- كان يجب عليهم أن يغيروا حصص ودائعهم، وإيجاد مستشار استثمار آخر. وعندما أدرك بيرس أن تفاؤل الدلائل لا أساس له، وأنه لن يؤدي إلى أفضل النتائج فقد قام بإخضاع الدلائل إلى تدريب يتعلق برؤيتهم المظلمة، وساعدهم بذلك على رؤية الوضع بضوء أكثر واقعية، حتى يتسنى لهم أن يتخذوا قرارات أفضل. ولقد لقن التدريب الدلائل كيفية توليد مجال أوسع من الأسباب المحتملة لوضعهم، وقدم لهم دليلاً يدفعهم إلى تحديد أي من الأوضاع هو الأكثر واقعية؟ وبعدئذ مكنهم من رسم خطط تخاطب الأسباب الممكنة معالجتها.

وبالطبع فإن التفاؤل هو أمر أساسي للأداء المتفوق - فهو يغذي ويدعم إمكانية إحداث روابط إبداعية بين الأفكار وإقناع الآخرين بولوج مخاطر محسوبة وأن يهبوا أنفسهم للمشروع ويساندوا الشركة عبر حقب ربط الحزام التي قد تمر بها. ولكن التفاؤل في الحقيقة قد يكون فاعلاً عندما يتأصل في الواقع فقط. وكما اكتشف فريق بيرس فإنك تستطيع أن تعدل من ميولك التفاؤلية أو التشاؤمية لكي تحسن من إمكانياتك لإيجاد حلول للمشكلات.

يكون التفاؤل أكثر فاعلية

إذا تأصل في الواقع

وإن المهارة الفاعلة هنا هي سهولة التكيف التي تضيف الدقة والمرونة إلى طريقة تفكيرك المعتادة حول المشكلات. إن سهولة التكيف هي مهارة داخلية/خارجية: وبينما تحسن من مهارتك الشخصية فيما يتعلق بسهولة التكيف، فإن إمكانياتك في تطبيقها على مثل تلك الأوضاع المتعلقة بالعمل كتخطيط إستراتيجي وتخمين للمخاطر سوف تتحسن أيضاً. إن مفتاح تحسين سهولة التكيف هو تنمية تقدير أعمق لكيفية تأثير المعتقدات على العواطف والتصرفات.

### ما وراء التحفيز

تقول سينثيا سويل، مدربة تنفيذية تعمل في جامعة سبرينغ للتفوق: إن قدرة التفاؤل على إثارة الإبداع وتحسين المثابرة هو أمر مفهوم جداً. ولكنك إذا حاولت أن تغرس موقفاً إيجابياً في قلوب الناس دون إعطائهم الأدوات التي ستمكنهم من البقاء والازدهار وحدهم، فستضع نفسك في موقف يجعلك مضطراً إلى إعادة تنشيط منظورهم. وتضيف قائلة: «نحن لسنا مجرد أناس يبحثون عن مداخلات تساعد الموظفين على حل مشكلة معينة، نحن نبحث عن مساعدتهم على التأقلم باستمرار. إن التحفيز والتفاؤل وحدهما لن يحدثا التغيير الأساسي الذي نبحث عنه».

إذاً ما هو المقوم الحيوي الآخر؟ إنه التسليم بالواقع. إن المؤلف الذائع الصيت جيم كولينز الذي يكتب عن الإدارة يتحدث عن هذا الموضوع بازدواج سيكولوجي يسميه متناقضة ستوكديل في كتابه «من الجيد إلى العظيم»: إن هذه المتناقضة سميت تيمناً بالأدميرال جيم

ستوكديل الذي كان يشغل أعلى رتبة عسكرية أمريكية عندما سجن في معسكر «هانوي هيلتون» لأسرى الحرب أثناء حرب فيتنام، وهي متعلقة بالمقدرة على البقاء والثقة بأنك سوف تفوز في النهاية بينما في الوقت ذاته تواجه أقسى الحقائق المتعلقة بواقعك الحالي. إن المتفائلين من أسرى الحرب كان لهم أساليب تحليلية لتفهم الأحداث التي جعلتهم يركزون في كونهم سيتحررون قريباً. ولكن واقع الأمر كان يبرهن لهم العكس دائماً، وإن أسرى الحرب هؤلاء كانوا ينهارون من الضغط الناجم عن خيبة الأمل.

ويقول البروفسور مارتن سيلغمان، مؤلف الكتاب الأخير «السعادة الحقيقية: استخدام السيكولوجيا الايجابية لتحقيق إمكانيتك في الوصول إلى الرضا الدائم»: إن كل واحد منهم كان له أسلوب مميز. وتنوعت الأساليب في ثلاثة أبعاد: الاستشخاص والاستمرار والانبثاق - وعلى سبيل المثال فإن الشخص المتفائل يمتلك هذا المفهوم: «لست أنا، ليس دائماً، ليس كل شيء».

لذا فإن مدير المبيعات المتفائل ينظر إلى حدث سلبي مثل انخفاض قدره 20% في المبيعات عبر الربع الأخير على أنه ليس ناجماً عن خطأ منه - بل ناجماً عن مناخ الاقتصاد المتضخم. ولن ينظر إلى هذا الهبوط على أنه دائم (لن يزول أبداً) أو أنه انبثاق (يصيب كل مجالات حياته). بل على عكس ذلك، فإنه يجد أسباباً آنية ومحددة: «إن المشكلة تكمن في سياسة الشركة الجديدة المتعلقة بالتسعير».

إن كل أساليب التفسير فيها عيوب وتشويش. على سبيل المثال فإن مدير المبيعات الذي يميل إلى قول: «لست أنا» من الممكن أن يسبب تحجيم إسهامه أو تجاهله في المشكلة، وقد يستنتج الآتي: «إن الهبوط في المبيعات لا يجلي أسلوب في الإدارة أو مهاراتي، أنا أحتاج إلى المواظبة والاجتهاد فقط، وبعد ذلك سيصبح كل شيء على ما يرام». ويقول دين بيكر، الرئيس التنفيذي ومدير «أنظمة التعليم التلاؤمية: آداب» فالمدیر الذي يميل بقوة إلى الاستشخاص سيتصرف على عكس ذلك: «وعلى الأغلب سيحدد الخطوات اللازم اتخاذها لتحسين الوضع».

### تعليم سهولة التكيف

ويؤكد لنا بيكر أن التمييز اليومي بين التفاؤل والتشاؤم يفتقر إلى الفارق الدقيق المطلوب للفوز بالديناميكية الموجودة في الحل الفاعل للمشكلات وهو السبب الذي دفع آداب، لأن تشدد على مفهوم سهولة التكيف. ووفقاً لنائب مدير آداب السيد أندرو شاتيه المسؤول عن البحث والتطور، فإن سهولة التكيف تتعلق بسبعة عوامل:

- 1- التفاؤل الواقعي (الذي يولد من تحديد دقيق للأسباب).
- 2- التحليل السببي.
- 3- شحن الذات (أن تعتقد أنك تستطيع أن تحل المشكلات).
- 4- الإحساس بمشاعر الآخرين.
- 5- تنظيم العواطف.

6- ضبط الاندفاع.

7- التواصل (المقدرة على تحسين مقومات الحياة الإيجابية).

ويقول شاتيه المؤلف الزميل لكارين ريفيتش في كتاب «عامل سهولة التكيف: سبع مهارات أساسية للتغلب على عقبات الحياة المحتملة»: إن تعليم الناس أن يكونوا نزاعين إلى الشك تجاه أسلوبهم التفسيري «سوف يساعدهم على تنمية المقدرة على المرونة في تحديد التعامل مع أسباب مشكلاتهم». كيف؟ إن العمل يبدأ بتفحص دقيق للروابط التي تصل ما بين المحن والمعتقدات والعواقب.

يقول بيكير: «لدينا أفكار ومعتقدات تخترق عقولنا باستمرار، مثل (شريط أسهم الأسواق المالية)»: ويضيف أيضاً: «إن هذه المعتقدات تؤثر مباشرة على عواطفنا وتصرفاتنا». وعندما نتعرض للمحن فإن أي افتقار أولي للمعلومات المتعلقة بأسبابها وعواقبها المحتملة، يجعلنا نميل إلى تنشيط أساليب تفسيرنا للأمور بالإضافة إلى أي أداة تفكير نقع في شركها معظم الأوقات. (إن عرض الدلائل ميريل لينش لرؤية النفق هو مثال حي لفخ التفكير والفخاخ الأخرى التي من الممكن أن نقع فيها تتضمن الافتراض أننا نعرف ما يفكر به الآخرون، والاستعجال في الحكم عليهم قبل أن نحصل على جميع الحقائق).

ويقول بيكير أيضاً: إن أساليب التفسير التي نستخدمها في مواجهة المحن «من الممكن أن تشير معتقدات (شريط الأسهم) التي هي بكل بساطة ليست دقيقة، ولهذا تجعلنا نشعر ونتصرف بطرق غير لائقة لا تتسم بالمرونة».

وينصح شاتيه الناس بالتخفيف من سرعة شريط الأسهم وتحديد معتقدات «لماذا؟»، التي تتعلق بأسباب المحن، ومعتقدات «ماذا بعد؟» المتعلقة بالتداعيات. وفي ميريل لينش يتركز التدريب على تحسين تحليل الدلائل السببي، وذلك عن طريق تسليط الضوء عليه، وبعد ذلك محاكمة معتقدات «لماذا؟» التي جعلت الدلائل يفلون عن الخطوات التي كان من الممكن اتخاذها للسيطرة على الوضع.

وإن العناصر الأساسية لهذه العملية تضمنت تعليم الدلائل أن يأسروا معتقداتهم الأولية فيما يتعلق بأسباب مشكلاتهم، وبعد ذلك تدريبهم على محاربة أسلوب تفسيرهم للأمر على نحو متعمد، وذلك لتوليد معتقدات بديلة لـ«لماذا؟». وكانت الخطوة الأخيرة هي تدريبهم على استخدام الدليل لمعتقدات «لماذا؟» ودليل ضدها، وذلك لمعرفة من منهما كان له أقوى أساس واقعي.

إن أفضل طريقة للتعامل مع معتقدات «ماذا بعد؟» هو إخراج العواقب المحتملة من الصورة. وإليك هذه الحالة المتعلقة بالموضوع: كان هناك رئيس قسم في شركة تتعامل بالمنتجات الطبية وكان صغيراً في السن إلى حد ما، وقد عدّ مديره وزملاؤه نمط تفسيره للأمر متفائلاً أكثر من اللازم. ولمساعدة الزبون على اكتساب منظور أفضل لأوضاع المحن المحتملة، قام المدرب الرئيسي شك بولتن بجعله يسجل تداعيات سلبية محتملة لوضع كان يواجهه، وأن يعين ترجيحاً لكل واحدة منها. وبعد ذلك قام الزبون بإيضاح أكثر النتائج احتمالاً لهذه الإمكانيات السلبية وطور لها حلولاً.

## التوازن بين أنماط

### تفسير أعضاء الفريق

يقول مارتن سليغمان، عالم نفس من جامعة بينسيلفانيا: إن أكثر المهمات أهمية للمديرين هي الموزانة بين ميول التفاؤل والتشاؤم في مجموعة ما. ويضيف «عموماً إن الانقسام في العمل يؤدي إلى عمل سليم. فإن التفاؤل يؤدي إلى أداء أفضل للأعمال، التي تتطلب رؤية ثابتة ومبادرة - على سبيل المثال، المبيعات والتخطيط ومهمات التسويق. أما المتشائمون فهم من يقومون بالمهمات المالية وتقييم المخاطر والأمان». وما عليك إلا أن تسند المهمات بما يتناسب مع نمط الموظف، لتحصل على النتيجة المرجوة. واستخدم معرفتك لكل فرد ونمطه، كي تتمكن من تقييم توصياته فيما يتعلق بالمشروع التجاري المعني.

إن نفس الأسلوب الذي ينجح مع الشخص الذي يقلل من شأن المحن من الممكن أن ينجح مع شخص يبالغ عادة في ردود أفعاله تجاهها. ويقول آدابف بيكير: إن الهدف ليس استبدال نمط تفسير للأمر بآخر إلى حد بعيد، بل زيادة المرونة والدقة المتعلقة بنمط التفسير الخاص بك. مهما كان وضعك العاطفي، فمن المهم أن تسأل، ماذا يقدم لي هذا المعتقد وماذا يكلفني؟ ويضيف قائلاً: «إذا كان هذا المعتقد يجعلك تفقد المناطق التي تملك مقداراً من السلطة عليها، ولكنك لا تقوم بممارستها، أو أن تحرق المصادر المتعلقة بالأوضاع التي لا تستطيع السيطرة عليها، فإنك في هذه الحالة ستضيع الفرصة لحل المشكلة».

## اعمل كأنك صاحب العمل

### تيودور كيني

في قاعة اجتماعات مصنع سيارات جينرال موتورز في مدينة ويلمينغتون، ديلاوير، يحب المديرون، وذلك عندما تكون الأمور عسيرة جداً، عرض أحد الأفلام، ويرجع تاريخ هذا الفيلم إلى عام 1991 حيث يبدأ العرض بظهور مدير تنفيذي لشركة جنرال موتورز يقول: إن المصنع سوف يغلق أبوابه في ثلاث سنوات. ويقول أيضاً: ليس هناك أي إمكانية لإعادة النظر في هذا القرار أو إبطاله.

ويظهر مدير المصنع العام في المشهد الثاني، وهو يصرح: ربما لن نستطيع إنقاذ المصنع، ولكننا نستطيع أن نجعلهم يشعرون بأنهم أغبياء لاتخاذ مثل هذا القرار.

وهذا ما فعله عمال المصنع. وحيث إنه لم تكن لديهم أي مكاسب منتظرة، بدؤوا بصنع سيارات عالية الجودة جعلت تجار السيارات يطلبونها على نحو خاص. ولأن العمال كانوا مرشحين لفقدان وظائفهم، بدؤوا يصنعون السيارات بمهارة فائقة، فاكسبوا حق طرح سيارة جديدة في الأسواق. وعندما جاء وقت إغلاق المصنع، كان على

الإدارة أن ترفض ذلك: إن الموظفين في ويلمينغتون أصبحوا ذوي قيمة عالية جداً من الصعب فقدانها.

إن جون كاتزينباخ، مؤسس المكتب الاستشاري «شركاء كاتزينباخ» الواقعة في مدينة نيويورك ومؤلف كتاب «لماذا يعتبر الاعتزاز أهم من المال»، يحب قصة مصنع ويلمينغتون، لأنها تظهر ما يسميه «المؤسسة التي تشيد الاعتزاز».

ويقول كاتزينباخ: في المناخ الاقتصادي الصعب وعندما يقل المال لإعطاء مكافآت مالية إضافية ويثار قلق شديد حول التسريح المؤقت، يصبح التواصل مع الموظفين حول قيمة عملهم ودعم الاعتزاز الذي يشعرون به تجاه عملهم، أمراً أكثر أهمية. وهذه ليست توصية لاختلاق حماس زائف يضيفي بريقاً على المشكلات. إن التكلم حول الاعتزاز مع الموظفين يجب أن يكون حقيقياً، فالموظفون يستشعرون غياب الصدق الإداري، وهكذا فإن تواصل المدير في هذه الحالة ينعكس على نحو سلبي على الموظفين. وكما كتب دونالد إن سل في كتابه «إنعاش الأشخاص الأكثر كفاءة: لماذا تنهار الشركات وكيف يعيد المديرون العظام بناءها» وهو كتاب جديد يتحدث عن التحولات، «المديرون الناجحون يظهرون ارتباطاً محكماً بين ما هم ملتزمون به وما يمثلون، وإن أي فصل لهذا التواصل يؤدي إلى عواقب وخيمة.

إن التعهد بإجراء تواصل يتعلق بالاعتزاز، هو قوة دفع تحفيز جبارة. ويقول كاتزينباخ: إن الاعتزاز عاطفة بشرية جوهرية متأصلة،

وهي تدفع بأداء العمل في اتجاهات مختلفة: كالإبداع وتسليم منتج، أو خدمة عظيمة أو كسب احترام زميل في العمل. وبينما تعتبر السمعة المحترمة ووحدة الجماعة التي تنبثق من العمل لمؤسسة معينة القوة الدافعة للموظفين، فإن الاعتزاز بالعمل والتقدير للقيمة الجوهرية لما يقوم الموظفون بتأديته على نحو حسن - مهما كان العمل ذاته - هو الآلية للحافز، لأنه يخاطب هوية الموظفين وجدارتهم.

### الاهتمام بالدقة

لقد عُين السيد ديف تومسون في منصب (فني قياسات) في حقل بترول أنوكول، تكساس عام 1993. وكان مسؤولاً عن التوثق من أن كميات البترول والغاز الطبيعي التي تضخ من الحقل، تدون بدقة. ولم يكن هذا تحدياً كبيراً فيما يتعلق بكميات البترول، ولكن الغاز الطبيعي كان أمراً آخر. ويقول ديف: «إن البترول كان دائماً مورداً رزقاً للجميع»، ولكن على ما يبدو لم يكن هناك أحد يغير الغاز الطبيعي اهتمامه. وفي الحقيقة، لم يكن هناك إلا حقل واحد في أمريكا الشمالية أجريت فيه قياسات للغاز الطبيعي منذ عدة سنوات.

ويقول توماس: «كنا نبيع سبعة إلى ثمانية ملايين قدم مكعب يومياً، وكنت مسؤولاً عن ذلك». والمشكلة، بالرغم من أنه كان مسؤولاً عن الآلات التي تسجل كميات الغاز، أنه لم تكن لديه أي سلطة على عمال المضخات، وهم عمال الحقل الذين كانوا مسؤولين مباشرة عن استمرارية عمل مسجلات الضخ طوال 24 ساعة.

لذا لجأ تومسون إلى استمالة اعتزازهم: «قمت بالتحدث إلى كل واحد على انفراد، وأوضححت لهم وجوب القيام بذلك العمل». «لم يعجبهم الأمر معظم الأوقات، ولكنني شرحت لهم أنه عليهم أن يعتزوا بعملهم على نحو واف، كي يتعرفوا على طبيعة عمل هذا الجهاز».

ولقد شددت على الحاجة الماسة إلى القياس الدقيق: إذا قمت بضخ البنزين في خزان سيارتك وتوقفت المضخة عن التسجيل عند مقدار خمسة غالونات، حتى في حال استمر البنزين في التدفق، فأنت لن تقود سيارتك قبل أن تدفع قيمة الصهرج كاملة. ويقول تومسون: «وهذا هو الصواب بعينه» ويضيف: «إن الاعتزاز والاستقامة يتضافران يداً بيد».

وبعد سنتين، منح مدقق الشركة حقل فان ما يعادل درجة «جيد جداً» لقياس كمية الغاز. ويذكر تومسون أن هذا الإنجاز «كان بمثابة عرض للألعاب النارية». «لقد عكس هذا الأمر على العملية برمتها، ولقد اعتزنا بأن حقل فان وموظفيه كانوا ناجحين في عملهم». وبعد ذلك بسنتين نال حقل فان أول درجة «ممتاز»، التي تُمنح من قبل مدقق الشركة عبر 30 سنة.

ويعمل السيد تومسون الآن رئيساً للإنتاج، ولا يزال يعيش ويعمل في فان كعادته. ويقول نيابة عن العمال وعن نفسه: «جميعنا عمال ونحن نحب عملنا، ونحن واثقون من أنفسنا، ومنعمون أيضاً». «أستطيع أن أصطحب فريقي المكون من 22 فرداً، وأضاهي بهم نظراء لهم في أي مؤسسة تجارية أو صناعية».

## أفكار الموظفين الحائزين على مكافآت

يعمل ريتش شليشيتينغ، المسؤول عن تقارير الزبائن ومدير العمليات في إيتنا، عن كذب مع 16 موظفاً يعملون منذ أمد طويل تحت إدارته. إن هؤلاء الموظفين «يملكون» مشروعاتهم التي يعملون عليها، وذلك لأن ريتش يفترض أن لديهم الحلول لمعظم المشكلات، وذلك إذا استمع إليهم.

ويقول: «لدي سنوات طويلة من الخبرة قضيتها خارج قوقعتي. يحتاج المرء للقليل من الجهد لكي ينتصب واقفاً، ويمشي خارج مكتبه، ويستطلع آراء الجميع».

### ينبوع الاعتزاز

من السهل جداً أن يشعر المرء بالاعتزاز عندما يعمل لدى منظمة متفوقة الأداء، كالخطوط الجوية الأمريكية ساوث ويست أو مشاة البحرية الأمريكية، فإن البشر يفتخرون بانتمائهم إلى المظفرين. ولكن أين الملاذ عندما لا تستطيع أن تفتخر بأداء شركتك الحالي بارتياح؟

يقول جون كاتزينباخ: هناك عدة مصادر للاعتزاز. حاول أن تلجأ إلى الآتي:

- الاعتزاز بالزملاء. لقد حُط من قدر مايكروسوفت، لأنها تمثل سلعة محتكرة، ولكن موظفيها استمروا في الاعتزاز بها ببقائهم أفراداً من قوتها العاملة، التي ذاع صيتها على أنها أكثر القوى العاملة مثابرة وذكاء في العالم.

- الاعتزاز بالتراث. مرت شركة إيتنا بسنين عصيبة جداً، ولكن الموظفين استطاعوا أن يتكلموا على تراث الشركة، الذي يزيد عمره عن 150 عاماً، والذي ساعد القائمين عليها على مواجهة الكارثة.
- الاعتزاز بإنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات عظيمة. لقد كانت شركة جي ام في وليمنغتون مهددة بالإغلاق، ولكن الموظفين اعتزوا بقدرتهم على إنتاج سيارات فائقة الجودة.
- الاعتزاز بالجالية. بعد أكثر من 70 عاماً من الإنتاج، لم يعد حقل فان يونيكول ينتج كما كان في الماضي، ولكن العمال ما زالوا يعتزون بإسهامهم في تحسين نوعية الحياة في بلدتهم الأم.
- الاعتزاز الذي يأتي من اكتساب احترام المدير. ما زال الناس يعملون بجهد لكسب احترام زعيم يكون له الاحترام. إن المديرين الذين يبادلون الاعتزاز الذي يحسون به مع موظفيهم يساعدون في إدامة دورة بناء الاعتزاز.

ولقد لاحظ شليشيتينغ عندما عُين في أول وظيفة له، وجود شخصين في المجموعة كانا الزعيمين الفاعلين في المجموعة. «كان هناك شخصان يتطلع إليهما الجميع لإيجاد الحلول. لذا، قمت بالتركيز عليهما مبدئياً - اكتسبت ثقتهما وأصبحت أسألتهما عما قد تقوم به لتسحين الأمور.

وقال شليشيتينغ: إنه عندما كان يتلقى أفكاراً جيدة من الموظفين كان يفسح المجال لهم ليقوموا بتنفيذها. «لقد كان العمل ملكهم وأرادوا

التوثق من القيام بأدائه». لقد كان حريصاً على تقدير الموظفين لما يعرضونه من أفكار في داخل القسم، وذلك بإقامة مناسبات تكريم لهم كدعوات غداء فصلية. وفي الوقت المناسب، كان يرشح بعضهم لتقدير أعظم مثل إدراجهم في برنامج شركة إيتنا للتقدير، وتسمى «جائزة الهادي: باثفايندر أورد».

ويقول أيضاً: «أنا أعرف أن هناك بعض المديرين الذين لا يودون قضاء بعض الوقت في تعبئة وثيقة بسيطة، ولكن هذا الأمر في الحقيقة لا يحتاج إلى بذل مجهود كبير».

لقد فاز خمسة موظفين من دائرة شيلشيتينغ بالجائزة الفضية وقيمتها \$300، واثنان منهما ذهبا إلى ولاية فلوريدا للتنافس للفوز بالمستوى الذهبي الثاني من برنامج ثلاثة المستويات؛ أحدهما فاز بالجائزة السنوية البلاتينية وقيمتها \$5000، وذلك لتنفيذ فكرة تسليم تقارير طلبات الدائرة الشهرية إلكترونياً إلى الزبائن ذوي التأمين الذاتي.

ويقول شيلشيتينغ «لقد كانت هذه فكرته، حيث اعتمدها وأصبحت ملكاً له». «لم يكن هناك أي تمويل للمشروع، ولقد نُفذ برمته داخل الوحدة. لقد أراد الجميع لهذه الفكرة أن تنجح وأمضوا ساعات إضافية للتوثق من أنها ستنفذ بطريقة صحيحة». لقد تم استلام التقارير الإلكترونية من قبل الزبائن بدلاً من استلامها بالبريد العادي، حيث سرعت هذه الطريقة عملية التسليم، وبذلك تم توفير \$300.000 سنوياً.

ويقول شليشيتينغ: «لقد ورثت طاقماً جيداً»، «إنهم يعتزون بعملهم، ويدركون أنني أستمع إليهم وأخذ بنصيحتهم، ثم إنني أقدر الناس الذين يؤدون عملهم على أحسن وجه، وأمنحهم المكافآت».

### الاعتزاز بالأرقام

وكما رأينا في شركتي إيتنا شليشيتينغ ويونيكل تومسون، فإن الرابطة القوية بين المدير والموظف هي عنصر أساسي في بناء الاعتزاز.

ويقول ريك ساتن، مدير الحقل لمصنعي القطارات التابعة لجنرال موتورز في ولاية ميشيغن وساغيناو، والذي يستخدم أكثر من 3000 موظف: «إن العلاقة والثقة والاعتزاز جميعها بعضها مع بعض». «إليك الطريقة التي أنظر بها إلى الأمور، فمن أجل تنمية الاعتزاز يجب عليك أن تكتسب الثقة، ومن أجل اكتساب الثقة يجب أن تكون لديك علاقة. إذاً يجب عليك أن تكتشف كيف تتواصل؟ مع الناس وتمضي الوقت معهم».

ولكن كيف ستمكن من تأسيس علاقات شخصية عندما تدير الآلاف من الموظفين، الذين قد يكونون في مواقع مختلفة وفي أوقات مناوبة متفاوتة؟ يقيم السيد ساتن العلاقات بواسطة إرسال رسالة مسجلة على شريط فيديو. وهو يعرف أن مثل هذه الرسائل المسجلة تكون ذات طابع غير شخصي، ولكنه يتغلب على هذا الأمر باستخدام «محادثة جانبية غير مسجلة. مثل (نحن نقوم بعمل جيد في هذا المجال) والكثير من كلمات الشكر والثناء والإشارة إلى النجاحات والتحدث عن الحاجة إلى إعادة توجيه الطاقة إلى المشروعات المستقبلية».

ويستخدم ساتن شرائط الفيديو لكي يوجه هذه الدعوة. «هناك 140 فريق عمل في هذه المؤسسة، وأنا أقول لهم: إذا أراد أي فريق منهم أن يتحدث معي، فإنني سوف آتي إليه وسأجتمع معه في أي يوم أو أي وقت، وذلك في قعر داره». إن الموظفين يقومون بتلبية هذه الدعوة، وهكذا فإن السيد ساتن يجتمع مع الفرق كلها بمعدل مرة واحدة في الأسبوع.

وفي الاجتماعات يذهب السيد ساتن إلى ما وراء المنظورات، ويوضح ذلك قائلاً: «عندما تجلس في المكتب الرئيسي للشركة وتدع الإداريين يشرحون لك ما يجري بالفعل في المصنع، يكون الأمر مختلفاً تمام الاختلاف عن الاجتماع مع هؤلاء العاملين والاستماع إليهم وإلى ما يقولونه لك». وما يحمل الأهمية نفسها هو الاستجابة إلى الحاجات التي يتطلبونها. «قد يمنحونك أكثر من فرصة، ولكنهم لن يمنحوك المزيد منها إلى الأبد، ولكنك عندما تقوم ببناء العلاقة، وعندما يدرك الناس أنك تهتم بمشكلاتهم وأنت موجود دائماً لمساعدتهم، سوف تصبح الطاقة في المؤسسة مدهشة حقاً».

لقد كان لهذا الأمر تأثير بالغ في ساغيناو. ومنذ عام 1999 استطاع الموظفون أن يساهموا في تخفيض الكلفة بمبلغ قدره \$20 مليون دولار لكل سنة، وإنفاق مبلغ يقل عن \$500.000 خصص لرأسمال الإنفاق.

ويقول ساتن: «نحن نتحدث عن 80 مليون دولار من 400 مليون من بنية التكلفة». «عندما تفهم الموهبة والمقدرة وقوة الناس الفخوريين حقاً، لن تندش من هذا الأمر أبداً».



## الثقة

كيف تكتسبها وتنميها وتعيد بناءها عندما تتحطم؟

تكون الثقة أحياناً معوقاً مهماً للازدهار الاقتصادي، مثلها مثل الرأسمال المادي، وذلك لأنها تسمح للناس في المؤسسات أن يعملوا بعضهم مع بعض بفاعلية أقوى فقط». وقد كتب فرانسيس فوكوياما في كتابه «الثقة»: «إن المجتمع المفعم بالثقة العالية قادر على تنظيم أماكن عمله بمرونة، وجعله يعمل على نحو مجموعات، وعلى إسناد المزيد من المسؤولية على عاتق موظفي المؤسسة ذوي المناصب الأقل مرتبة».

ولكنك لا تستطيع أن تشتري الثقة من رف أحد المتاجر - ولا يستطيع المديرون أن يسعدوا بفهمها من الناحية النظرية فقط. وهنا دعوني أستشهد بقول رسيل ج كامبانيا، الرئيس المسؤول عن الموظفين في نيرف واير: إذا كانت الثقة هي المساعد العظيم للاقتصاد الجديد، فإن المديرين يجب أن يتمكنوا من اعتصار نتائج ملموسة منها.

إن ماري أرمسترونغ نائب رئيس بوينغ تحاول أن تقوم بفعل الشيء نفسه. وتوضح قائلة: «حدثت تغيرات جذرية في طريقة توفير الخدمات».

إن مدى سرعة التغيير جعل الناس يجدون صعوبة في الاستجابة والاستمرار بالشعور بالارتياح في عملهم». ولقد عانى الكثيرون من حالة عدم التركيز أو الابتعاد - الجميع كانوا يعملون بجهد ولكن فاعلية العمل الكلية قُدرت بـ 30 أو 40 بالمئة. وبمساعدة 35 متطوعاً من جميع المستويات قامت باري فوستر بمعينة مديرها بتحديد الثقة على أنها أحد الدوافع، التي تؤدي إلى أداء أفضل. ولقد باسرا القيام ببذل مجهود مدته عام واحد، لكي يحقق شيئاً من أجلها.

وكانت الخطوة الأولى التي تم اتخاذها هي تنمية فهم دقيق لحال الثقة في المؤسسة. ولفعل ذلك يقوم الفريق العامل باستخدام أداة لتقييم الثقة طورت من قبل الخبيرين في أنظمة المؤسسات ميشيل ودينيس رينا. إن هذه الأداة تتطلب من المساهمين أن يقدروا توافق الثماني والأربعين عبارة كلها مع الوضع في شركتهم. وبعض نماذج هذه العبارات تضمنت: «إذا كان الموظفون قلقين حيال فرد ما أو لديهم نقطة خلاف مع أحدهم، فإنهم يتكلمون مباشرة مع هذا الشخص» و«الإدارة تتلقى معلومات بناءة دون أن تأخذ موقف المدافع». إن الإجابات الجدولة تبرز معايير لثلاثة عناصر أساسية:

1- الثقة في التواصل (أو الكشف عن الأمور)، إلى أي درجة يود

الموظفون مشاركة المعلومات؟

2- الثقة التعاقدية (أو الثقة في الشخصية)، إيمان الموظفين بنزاهة

وإمكانيات بعضهم بعضاً والحفاظ على الاتفاقيات.

3- الثقة في الكفاءة (أو الثقة في المقدرة)، احترام الموظفين لإمكانيات بعضهم بعضاً.

وكلما كانت هذه العناصر جلية، زاد احتمال وجود ما يسميه ميشيل ودينيس: «الثقة المتداولة بين الموظفين الإداريين وغير الإداريين».

وبعد أن يخضعوا للاختبار بأنفسهم، سوف يعرضه أعضاء الفريق العامل على مجموعة قيادية أخرى من المتطوعين. ومن هناك سيستشعرون بوضوح الدوائر التي يجب أن تخاطب أولاً. وعلى سبيل المثال، إذا كانت علامات المديرين ضعيفة فيما يتعلق بموضوع الثقة بالكفاءة، فقد يكون هذا مؤشراً على أنهم يتدخلون في شؤون موظفيهم بكل كبيرة وصغيرة، ولا يعطونهم حرية القيام بعملهم.

وإذا ما حُجبت الثقة، فقد تتلاشى تماماً أو تصبح زئبقية. ويشير المستشار السيد روبرت شو: أنك لن تستطيع أن تشعر بالثقة عندما يقل الحديث عنها، وقبل أن تكتسب الثقة يجب أن تكون مستعداً لمنحها. وإذا ما حاولت إخمادها فسينعكس ذلك الأمر عليك سلبياً، وسوف تزرع الشك في قلوب الموظفين.

### 1: تنمية مقدرتك على الثقة أولاً

إن بداية العلاقة ذات الثقة المتبادلة هي بداية العلاقة مع ذاتك، هكذا صرح السيد ميشيل رينا. «إن استعدادك للوثوق بذاتك يؤثر على معتقداتك وإدراكك. عندما تؤمن أنك شخص معوّل عليه وموثوق به، سوف تكون واثقاً من نفسك، حين تتعامل مع المجهول. إن مقدرتك

على الوثوق بالآخرين تزداد مع مقدرتك على الوثوق بذاتك. وإن هذا الأمر يبني حلقة ارتجاع إيجابية، وذلك بسبب رغبة الآخرين في منح ثقتهم التي تتأثر بمفهومك: أنك شخص موثوق به. وقد ابتكر المدير التنفيذي بول ولش لفظة مشتقة من الحروف الأولى لعبارة تدل على هذه الفلسفة الإدارية المحققة للذات، وهي اختصار لـ «افتراض النية الإيجابية». ولقد أضاف قائلاً: «إنني أحاول أن أعرض على الناس أنه في حال رفض أحد ما، أو عارض بعنف الحجج، أو كان يظن بتطرف أن الطرف الآخر مخطئ، فإن أساس افتراضه هو نية إيجابية لمصلحة المؤسسة». عندما تكون واثقاً من دوافعك وإمكانياتك فعلى الأرجح أنك ستنسب النوايا الحسنة للآخرين.

ويتابع رينا قائلاً: إن الناس لديهم إمكانيات متنوعة للثقة. إن الثقة في أبسط أحوالها من الممكن أن تكون بالغة المثالية ولا على التعيين - وعلى سبيل المثال، الشخص الذي يقوم بتعميم مشوش على الآخرين. ويقدم لنا الأخوان رينا في كتابهما «الثقة والتضليل في مكان العمل» تمارين تساعد على تنمية مقدرة ثقة خالية من الفوارق.

مثلاً، فكر بزميل لك - شخص ما ليس له صلة بك، ولكن أصدقاءك يقولون: إنه أهل للثقة. وفي المرة القادمة حين تقابله تريث وسجل الملاحظات. ماذا كان موقفك تجاهه؟ كيف التقيت به؟ اتخذ قراراً بالتعرف على هذا الشخص أكثر - مهاراته ونقاط قوته بالإضافة إلى بعض التفاصيل عن حياته الشخصية. ما هو موقفك منه الآن؟ هل كان انطباعك الأول صحيحاً. كيف تغير تأثرك به؟

## كيف تبرأ من الخداع

- 1- لاحظ ما حدث. انتبه إلى الأفكار التي تقول لك: إن أحداً ما قد قام باستغلالك أو خداعك.
- 2- احترم خسارتك عبر السماح لمشاعرك السلبية أن تطفو على السطح - بدلاً من أن تصرفها باستعجال، واستخدمها وكأنها إرشادات تشخيصية.
- 3- الجأ إلى الآخرين الذين يستطيعون مساعدتك، ويتفعلون مع مشاعرك.
- 4- صغ تجربتك إلى سياق كلام أوسع: اسأل نفسك: ماذا ستعلمك دروس الخداع حول نفسك والآخرين؟ سيعلمك هذا الأمر أن تحقق مقداراً من الموضوعية والاستقلالية.
- 5- حلل كيف كان من الممكن أن تتعامل مع الموضوع بطريقة مختلفة، وأن تتحمل مسؤولية الدور الذي لعبته في مسار العملية.
- 6- سامح نفسك وسامح الشخص الذي قام بخداعك.
- 7- قرر كيف ستتصرف بطريقة مختلفة في المرة القادمة عندما تواجه الوضع نفسه، وحرر نفسك من الأمر وتابع حياتك.

## 2: قم ببناء الثقة سلوكياً وتطبيقياً

إن المقدره على منح الثقة تمكنك من أخذ الخطوة الأولى للوثوق بالشخص الآخر. ولكن ثقتك يجب أن تُؤيد من تصرفات الشخص

الآخر كي تنمو وتتطور. ويقول شو: «نحن نثق بهؤلاء، الذين يظهرون لنا أنهم يستحقون ثقتنا». وعلى سبيل المثال، الموظف الجديد في عمله إلى حد ما، والذي قام بأداء عمله على أحسن وجه في دور مساعد لإتمام مشروع مهم. وفي هذا المضمار يقول: «قد تنثق بكفاءته وشخصيته الآن وعلى نحو كاف، وذلك بإعطائه المزيد من الاعتماد على النفس في المهمة الكبيرة القادمة». «ولكن لن يكون من الملائم أن تطلعه على الأسرار الدفينة المتعلقة بصاحب المؤسسة في هذه المرحلة أبداً».

وبينما تنمو الثقة، يشعر المديرون برغبة أكبر في إعطاء موظفيهم مسؤوليات أكبر، وبذلك يشعر الموظفون برغبة أكبر في قبول هذه المسؤوليات، أو حتى القيام بطلبها. ولكن إظهار الثقة لأحد ما بإعطائه تحدياً جديداً، لا يتطلب منك أن تقلل من معاييرك. ويوضح باتريك كيلى، المدير التنفيذي ورئيس شركة بي اس اس الطبية العالمية، كيف منح جيم بويد ترقية منذ سنوات عدة، وطلب منه أن يدير القسم الإقليمي المركزي للشركة، الذي كان يكبر على نحو هائل - ووفقاً لجيم بويد لم يكن مستعداً لتولي هذا المنصب شخصياً. وبعد أن بدأ يخفق في تحقيق أهدافه لعدة أشهر، يقول بويد: إنه بدأ يفقد ثقته بمقدرته الإدارية وبدأ يتخذ قرارات سيئة. ولقد حاول كيلى أن يدعّمه، ولكن بويد أصر على أنه ما زال يستطيع أن يحقق الأهداف. وعندما فشل بويد في ذلك، فصله كيلى من ذلك المنصب.

ويتذكر بويد في ذلك الوقت أن «تصرفات كيلى دمرتني». ولكن بالنظر إلى الوراء، فهو يشعر أن المسؤولية وقعت على عاتقه، ولكنه لم يعاقب لفشله في تحقيق الأهداف، ولهذا السبب أيضاً تمكن من أن يتعلم دروساً

مهمة. وإذا استعرنا مصطلحات شو الفنية فإن كيلى طالب بالنتائج كلها في وقت واحد، وأظهر قلقاً صادقاً تجاه بويد، وحافظ على نزاهته (الجمع بين ما قال وما فعل). ولقد أعاد تحديد معيار ثقته في بويد دون أن يخفض من توقعات الوظيفة - ودون أن يجعل بويد، أيضاً يشعر بأنه قد فقد ثقة كيلى نهائياً. وإن منصب بويد الآتي - بيع معدات كبيرة رئيسية إلى الأطباء - حمل معه الكثير من المسؤولية. وبعد ذلك استفادت شركة بي اس اس من عمل بويد بتأسيس قسم للتشخيص تطور إلى أن أصبح وحدة يُقدر رأسمالها بـ 200 مليون دولار ونُصب رئيساً لها.

### 3: قم بمعالجة الخداع مباشرة

إن عالم النفس جيمس هيلمن يؤكد بالدليل أنك لن تستطيع أبداً أن تدرك كيف تثق بالناس، حتى تمر بتجربة الخداع، وتتخلص منه عمداً. إن تجربة الأخوين رينا في عالم الشركات تحمل بين طياتها الآتي كما يقول دينيس: «لقد واجهنا العديد من المديرين التنفيذيين، الذين لم يشاؤوا أن يثقوا بالآخرين، حتى يثبتوا أنفسهم باجتياز بعض «الاختبارات» المعينة، التي أحدثت من قبل المديرين التنفيذيين». وبعض الأحيان فإن هذا الأمر يدل على أن المدير التنفيذي قد فشل في الماضي». وكنتيجة لذلك فإن مقدرته على الثقة تلاشت.

ويصف ميشيل رينا الخداع على أنه: «خرق للثقة أو لمفهومها». وهناك مراحل للخداع، وذلك اعتماداً على نوايا المخادع وتداعيات تصرفاته. إن تخريب معطيات الشركة يمثل خداعاً رئيساً متعمداً، أما الوصول أخيراً إلى المكتب وعلى نحو متكرر، فهذا يعد خداعاً ثانوياً غير متعمد.

ويقول هيلمان: إن أكثر انتهاكات الثقة جدية تحدث عادة من قبل أكثر زملاء جدارة بالثقة أو من الموظفين الذين يعملون مباشرة معك. «كلما كان الولاء والانخراط عظيمًا كان الخداع أعظم». ولكن الأخوين رينا أضافا: أن الخداع الثانوي المستمر يثير عادة قلقاً مباشراً أكبر. ويقول ميشيل رينا: «إن أحد الأمثلة المألوفة تتمثل في الإدارة التي تتدخل بكل صغيرة وكبيرة، والتي تجعل الموظف يشعر بأن المدير لا يثق بكفاءة».

إن معظم الناس يستجيبون للخداع بالإنكار - فهم يبقون أعينهم مغمضة بإحكام. ولكن نصيحة الأخوين رينا للتعامل مع الخداع هي أن تكون متنبهاً بشدة لما يدور في نفسك.

عندما يشعر المديرون بأنهم مخدوعون فإن ثقتهم في أنفسهم ومقدرتهم على الثقة بالآخرين تدبل. إن التأثير المتراكم قد يشل الشركة: مقدرة الشركة على الإبداع والاستجابة للتغيير تتهار على نحو ملحوظ. لذا فإن الشفاء من خداع مكان العمل ليس مهماً على المستوى الشخصي فقط - بل هو أساسي لصحة المؤسسة.

## قراءات إضافية

*Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* by Francis Fukuyama (1995, Free Press)

*Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization* by Dennis S. Reina and Michelle L. Reina (1999, Berrett-Koehler Publishers)

*Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern* by Robert Bruce Shaw (1997, Jossey-Bass)

## بزوغ مجموعات تدير دفعة العمل دون الاستناد إلى نظام الشركة العام «الرماة الصائبون»

لورين غاري

يبدو أن الإحباط الذي أصاب الناس من حاجة الشركات الكبيرة إلى السيطرة بدأ يضعف المقدرة على التأقلم والإبداع ولوج المخاطر المحسوبة مما جعل التجار منذ عقود يقومون بإجراء التجارب لتأسيس بنية بديلة. وانبثق عن ذلك مؤسسة اقتصادية تعرف باسم «هيبير آرثشي (الرماة الصائبون)» والتي تلقى اهتماماً كبيراً بسبب مقدرتها على تحرير حافز الموظفين الأساسي بدلاً من تقييده.

ويقول فيليب إيفانز، الشريك في مجموعة بوسطن الاستشارية: إن هذه المجموعات هي عبارة عن: مجموعات كبيرة ذاتية الإدارة والتنظيم، تطلق العنان على نحو كبير وغير اعتيادي للطاقة والانخراط - بالرغم من عدم وجود أي مكسب اقتصادي واضح أو مباشر للمساهمين فيها». وعلى سبيل المثال، سلسلة تويوتا للتوريد، والتي طُورت منذ العقدين

الأخيرين لتصبح مجموعة ذاتية التنظيم تعتمد بعض الأحيان على إسهام تطوعي، وهي فكرة غير مسبوقة من قبل في أعمال التجارة التقليدية. إن أهمية هذا العمل برزت على نحو كبير عام 1977 عندما شب حريق في مصنع «تاير - ون» إيسين سيكي أحد موردي تويوتا لقطع السيارات، والتهم مصدر صناعة السيارات الوحيد لصمامات «بي» والتي تعد المقوم الأساسي في صناعة المكابح.

ولما كانت تويوتا احتفظت بمخزون ضئيل عمداً، فإن مخزون السلسلة برمته ما لبث أن توقف نهائياً. لكن مصانع «تاير - ون» قررت أن تحسن من إنتاجها لصمامات «بي» مستخدمة ما توفر لديها من آليات متعددة الاستعمالات. وقام مورد «تاير - ون» بتعبئة مورد «تاير 2» الذي قام بدوره بتعبئة مورد «تاير 3»، وذلك بطريقة جماعية ذاتية التكرار. ولم يكن هناك أي مساومات ظاهرة عن كيفية تعويض الناس والشركات. وبدلاً من ذلك فإن الفِرَق المؤقتة التي استُحدثت في جميع المكاتب استطاعت أن تشارك إيسن سيكي في جميع مخطوطاتها والمواد الخام الخاصة بها، وأي آليات معينة بقيت على حالها بعد الحريق. وبعد عشرة أيام من الحريق استطاعت أكثر من 60 شركة إنتاج ما يكفي من صمامات «بي» لتجعل كل الأجهزة تعمل من جديد، وذلك بفضل عدد من الشركات إحداها شركة تويوتا.

ولعل أفضل الأمثلة على (الرماة الصائبون) هو مشروع لينوكس؛ وهو جزء من حركة البرمجيات مفتوحة المصادر والأوسع، حيث تعطى شفرة مصدر البرنامج إلى المتطوعين، الذين يساعدون في

تصلح العلل في الأجهزة وإطلاق تصاميم جديدة. ويقول إفانز: إن نظام عمل شركة لينوكس قد وُدد قيماً اقتصادية عملاقة: إنهم يستهدفون أكثر من 50% من كل الأجهزة المثبتة، ويستحوذون على سوق الخدمات العاملة بنسبة أكبر من مايكروسوفت ويندوز إن تي. ولكن هذه القيمة لا تظهر في الناتج القومي الإجمالي، لأنها متوفرة كميزة مجانية للمستخدمين.

ويقول إفانز مؤلف ثان لكتاب «في مهب الريح: كيف يحوّل اقتصاد المعلومات الجديد الإستراتيجية»: إن نجاح مثل هذه المؤسسة الذاتية «يتحدى العديد من الافتراضات الاقتصادية حول المصلحة الذاتية». إن صفقة التداول الرئيسية في السوق التقليدية هي العقد - نظام التفاوض والدفع والمقاضة عند الضرورة، لتنفيذ الاتفاق. وفضلاً عن ذلك فإن المعلومات غير المتناظرة - إمكانية الاطلاع على المعطيات بينما لا يستطيع المسهم الآخر أن يفعل ذلك - من الممكن عادة أن تعطيك قوة المساومة.

وعلى عكس ذلك فإن (الرماة) يستخدمون قوانين بسيطة لزيادة الشفافية وتمائل المعلومات. وعندما تتمكن برامج لينوكس من رؤية ما يقوم به الآخرون يمتلك الجميع الحافز لتبادل المعلومات، وذلك عندما يشاركهم الآخرون بها، وفي سياق هذه المشاركة يكتسب المسهمون سمعة جيدة في كل المجتمع. وهكذا فإن التبادل والسمعة يعملان معاً لبناء الثقة على أنها صفقة التداول الرئيسية. لذا، عندما شب الحريق في مصنع إيسين سيكي، لم يشعر موردو تويوتا بالحاجة إلى حماية النفس

لكي يبادروا بالمساومة قبل أن يهبوا لحل المشكلة. إن الدرجات العالية من الشفافية وتمائل المعلومات في سلسلة التوريد جعلت من الثقة الأداة الرئيسية للتبادل. إن الموردين كانوا على ثقة أن تويوتا ستبقى في النهاية في وضع سليم إلى جانبهم، وهذا ما حدث بالفعل.

وأما بالنسبة للتحديات التي تحدد مكافأة للإبداع والتأقلم فإن أفراد مؤسسات الرماة يمكنهم أن يولدوا مستويات أعلى في الطاقة والانخراط من البنية برمتها، لأنها تسمح للمساهمين أن يختاروا إلى حد بعيد مهماتهم، وأن يعملوا وفقاً لوقتهم وسرعتهم، وأن يكتسبوا الرضا من عملهم بحد ذاته. إن هذا الدافع الأساسي ينضم إلى أساس الثقة لصنع حلقة فاضلة: وكلما أحس المسهمون في برنامج (الرماة الصائبون) بالتقدير والثقة أصبح حافزهم أعظم فأعظم.



## السجن المثالي الأداء

### جيتيفر مغفارلاند

وجدت دراسة أجريت أخيراً من قبل منظمة العمل الدولية: أن واحداً من كل عشرة عمال يعاني من الضغط النفسي والقلق والاكتئاب والإنهاك. ولكن اللوم يجب ألا يقع على تخفيض عدد العاملين أو على سرعة العمل فقط. أما الموظفون، وبالأخص المتفوقون منهم، فهم يلعبون دوراً في إنهاك أنفسهم. ومن وجهة نظر تناقضية، فإن الإنجازات غير العادية قد تؤدي إلى الخوف الذي يؤدي بدوره إلى الإنهاك.

كتب المستشار توم ديماركو أنه من أجل فهم الإنهاك لابد أن نأخذ بالحسبان «الفتنة الجامحة التي ترافق الاستحواذ والانخراط العميق في مهمة ما». وكما أشار جويلين موور البروفسور المساعد في جامعة إلينوي ساوثيرن، فإن الموظفين المحفزين يكونون عرضة أكثر للانخراط في العمل. «إنهم يمتلكون عادة مهارات قوية تتعلق بالإدارة الذاتية، ولا يحتاجون إلى الإشراف، ومن الممكن الاعتماد عليهم، لأنهم يعرفون ما يجب القيام به، ويقومون به بالفعل. ويضيف ديماركو «وليس من المستغرب أن المديرين يميلون إلى تحميل الموظفين المتفوقين ما لا طاقة لهم به». ويقول أيضاً: «إن الانخراط المفرط المذهل والتعب

المرافق له كلها تتجمع لتقلل من مقدرات الفرد العقلية». وإذا «بقيت لهم أي مقدر على الإطلاق، فهم يستخدمونها لإخفاء هذا الإنهاك أو يحاولون ذلك».

ويتطرق العالم النفسي ستيفن بيرغلاس إلى مجاز الإدمان إلى أبعد من ذلك في كتابه «استصلاح النار». إن الأشخاص الناجحين يكونون سبباً لزوجاتهم، لأنهم يؤمنون أن كل شيء سيكون على ما يرام - وذلك لو استلموا مشروعاً آخر فقط، أو قاموا بإنهاء تلك البيعة. ولكن الرضا السيكولوجي المتوقع معظم الأوقات لا يتحقق. ويصبح النجاح بمثابة المخدر، ويشعر الموظفون المتفوقون بالحاجة إلى إصابة الهدف دائماً. ويوضح لنا بيرغلاس: «عندما تحرز الهدف تتعود على بلوغ الذروة وما يليث الانشغال والانهماك أن يخمدا». وبعد ذلك يطفى الشعور بالآتي: «لقد كنت هناك ولقد فعلت هذا، والآن ماذا؟ ورويداً رويداً ستحتاج إلى جرعات أكبر فأكبر، كي تحصل على التأثير السيكولوجي المنشود».

وإذا ما نظرنا إلى كل الأعراض الأساسية لما سماه بيرغلاس «سوبرنوفاً: الإنهاك النجمي المنفجر»، وهو «الشعور بأن الجسد واحترام الذات والمكافآت التي تتراكم من النجاح سوف تتعرض للخطر من قبل التقييم المستمر لمقدرات الفرد». «وتبعاً لذلك ولما يجب أن يكون توجهاً يتبع الإنجازات، فإن العديد من المهنيين يكتشفون أنهم معوقون من المبادرة بالتغيرات البناءة بما يسميه علماء النفس بـ«بُغض المخاطر». إن هذا الخوف من تولي التحديات الجديدة يظهر نفسه جلياً كقلق مستعاد: «ماذا سأفعل في المرة الآتية حتى أسمو وأتفوق على نجاحي السابق؟» إحراق متعمد للملتزم (اختلاق المشكلات عمداً من أجل

التغلب على الملل) ، والتصرف المعوق للذات (إخراج مسؤولية الفشل المحتمل باللجوء إلى المخدرات أو الكحول).

يقول بيرغلاس: إن التعامل مع بعض المخاطر المحرصة بدافع النجاح هي مسألة (إعادة ترتيب رموز علم النفس الغشائلي) أكثر مما هي إعادة لتأسيس نفسك كلياً. وإلى أن تنظر إلى نفسك وكأنك أكثر من خلاصة مقومات مصادر قوة يمكنها أن توقعك في شراك طريق المهنة المعزز للهوية، ولكنه مثبت لها، فسوف تكون عرضة إلى التفكير الكلي، أو عدم التفكير بتاتاً حول عواقب التعامل مع التحدي والإبداع أو التغيرات المتعلقة بعملك».

### هل أنت مرشح لأن تصبح معرضاً للإنهاك النجمي المنفجر؟

انظر إلى الصفات الآتية:

أحادي التفكير — متواصل

دؤوب — أحادي الهوس «مونومانيكي»

يعتمد على نفسه — متحمس

مواظب — لا يكل

ويقول بيرغلاس في كتابه «استصلاح النار»: إذا كنت تبلغ الأربعين من العمر أو ما فوق، وتعتقد أن أربعة على الأقل من هذه المصطلحات تنطبق عليك، فأنت من المؤكد في سياق أن تصبح ضحية الانهماك النجمي المنفجر.

ولكي تتجنب أن تتأصل جذورك في حوض عملك، يجب المحاولة أن تعيد زرع مهنتك دورياً. وإذا ما جعل الاقتصاد هذا الأمر صعباً عليك، خصص وقتاً للنشاطات التي تنعشك عقلياً. ويوضح بيرغلاس: إذا كانت ثققتك بنفسك تُغذّي بجرعات من الارتجاعات الإيجابية والرضا، فإنها ستكون مستقرة وغير مهددة من احتمال الفشل عند أبواب الإبداع والتغيير».

---

### قراءات إضافية

*Reclaiming the Fire* by Dr. Steven Berglas (2001, Random House)

*Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency* by Tom DeMarco (2001, Broadway Books)



## تعزير الالتزام إلى ما وراء نطاق الوظيفة

عندما تقوم بتحفيز الناس على التفوق، فإن طاقاتهم وإبداعاتهم ستسبب عبر المؤسسة برمتها. إن الأشخاص المحفزين يجعلون الآخرين يشعرون بأنهم منخرطون في العمل الموجود في متناول أيديهم ويحسونهم على تركيز تفكيرهم على الاحتمالات، وليس على المشكلات. ثم إنهم يشعرون كلهم بالمسؤولية تجاه عمل المؤسسة، وليس تجاه مهماتهم فقط. وهم يعملون أيضاً على نشر المعلومات -نقل أفضل الممارسات عبر الوحدات والوظائف، التي تعود بالفائدة على الشركة كلها. تستطيع أن تعزز الالتزام إلى ما بعد الوظيفة- عن طريق توضيح أهداف الشركة الأساسية وأساليب قياس التقدم تجاه هذه الأهداف، وتحدي الموظفين في تحديد الفرص لترفع من مستوى المعرفة المتوفرة والتوثق من أن الناس يفهمون كيف أن كل أقسام المؤسسة (البحث والتطوير والتسويق وخدمة الزبائن والتمويل... إلخ) تعمل سوية.