

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 مع بعضهم 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 آرمسترونغ نائب رئيس بوينغ تحاول أن تقوم بفعل الشيء نفسه. وتوضح قائلة: «حدثت تغييرات جذرية في طريقة توفير الخدمات».

إن مدى سرعة التغير جعل الناس يجدون صعوبة في الاستجابة والاستمرار بالشعور بالارتياح في عملهم». ولقد عانى الكثيرون من حالة عدم التركيز أو الابتعاد - الجميع كانوا يعملون بجد ولكن فاعلية العمل الكلية قُدرت بـ 30 أو 40 بالمئة. وبمساعدة 35 متطوعاً من جميع المستويات قامت باري فوستر بمعيّة مديرها بتحديد الثقة على أنها أحد الدوافع التي تؤدي إلى أداء أفضل. ولقد باشرا القيام ببذل مجهود مدته عام واحد لكي يحققا 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 قلقون حيال فرد ما أو لديهم نقطة خلاف مع أحدهم فإنهم يتكلمون مباشرة مع هذا الشخص» و«الإدارة تتلقى معلومات ببناءة دون أن تأخذ موقف المدافع». إن الإجابات المجدولة 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 معول عليه وموثوق به، سوف تكون واثقا 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 وإمكاناتك فعلى الأرجح أنك ستسبب النوايا الحسنة للآخرين.

ويتابع رينا قائلاً أن 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 أنه 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 أن 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 ويتفاعلون 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 المقدرة على منح الثقة تمكّنك من أخذ الخطوة الأولى للوثوق بالشخص الآخر. ولكن ثقتك يجب أن تُؤيد من تصرفات الشخص

الأخر 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 تثق 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 أنه بدأ يفقد ثقته بمقدرته الإدارية وبدأ يتخذ قرارات سيئة. ولقد حاول كيلى أن يدعمه 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 درساً 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 يتقوا 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 أن أكثر انتهاكات الثقة جدية تحدث عادة من قبل أكثر الزملاء 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 بكفاءته».

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 تذبذب. إن التأثير المتراكم قد يشل الشركة: مقدرة الشركة على الإبداع والاستجابة للتغيير تنهار 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)