

## الفصل السابع

### نحو فريق العمل

- ٤٤ . كون فريق العمل
- ٤٥ . فاوض بذكاء واحصل على ما تريد
- ٤٦ . إرم بذورك فى المكان المناسب
- ٤٧ . لاحظ الناس وأنت تتعامل معهم
- ٤٨ . اثبت عند الشدائد
- ٤٩ . تعامل مع مديرك بحكمة وذكاء
- ٥٠ . ابحر فى نفسك وتأمل فى المواهب

## (٤٤) كون

كوّن فريق عمل

لكي تنجح في أي مهمة تقوم بها فإن أول ما يجب أن تفكر فيه هو تكوين فريق عمل، قد تبدو بعض المهام سهلة جدًا ولا تحتاج أبدًا إلى فريق، وهذا خطأ كبير يقع فيه معظم الناس.

إن جميع الأعمال التي لها قيمة في الحياة لا بُدَّ أن يكون لها فريق عمل، وقد لا نستشعر ونحن نقوم بها أن هناك فريق عمل يساعدنا أو أننا نراه بشكل تقليدي فلا نكلف أنفسنا العناية به ولا تنظيمه بشكل يضمن تقديم أفضل ما لديه من قدرات، وبالتالي الوصول إلى أقصى قدر ممكن من الإنجاز في أقصر وقت ومن أقرب الطرق وبأقل تكلفة.

الذي يحتاج إلى التغيير هو جزء صغير في عقولنا نشأ منذ الصغر على فكرة الزعيم الواحد الذي يصنع المعجزات، ففي الأساطير الشعبية التي كنا نسمعها عن (أبي زيد الهلالي) و(أدهم الشرقاوي) و(عنتر بن أبي شداد) وغيرها.

لم نسمع في طفولتنا عن فريق عظيم أنجز عملاً كبيراً، ولكننا كنا نسمع دائماً عن الزعيم الواحد، وعلى الرغم من استحالة قيام أيّ من هؤلاء المشاهير بأي أعمال ذات قيمة بشكل منفرد إلا أن العقلية التي نرى بها الأمور كما تعلمناها ترفض أن يكون هناك فريق..

حتى في الأعمال السينمائية ولفترة طويلة كنا دائماً نشاهد بطلاً أو بطلة وممثلين ولم نكن نرى أبطالاً متعددين يشتركون معاً بنفس القدر من الأهمية إلا في بعض الأعمال النادرة.

إن جميع أعمالك المنزلية تقريباً تحتاج إلى فريق عمل، ورغيف الخبز الذي تأكله يومياً يحتاج إلى فريق عمل جبار، والملابس التي نرتديها تحتاج أيضاً إلى فريق عمل، وجميع الأعمال الوظيفية والمهنية تحتاج لفريق العمل....

السؤال الهام الذي يطرح نفسه:

كيف نقوم بتشكيل فريق العمل الشخصي؟

و

كيف نقوم بتشكيل فريق العمل المؤسسي؟

### أولاً: فريق العمل الشخصي

لا بُدَّ لكي تنجح في مشروعك الشخصي أن تكون محاطًا بمجموعة من الناس الذين يسهلون لك المهمة، ويذلون لك الصعاب، وهؤلاء نطلق عليهم مجازًا فريق العمل ولكنهم في الواقع مجموعة عمل، فهذه المجموعة قد لا يعرف بعضها بعضًا بشكل كامل، كما أن أهدافها ليست بالضرورة واحدة، والمهم فقط أنك تستفيد من كل أفراد المجموعة فيما يستطيع أن يقدم لك من مساعدات.

ومن أجمل ما قرأت عن مجموعة العمل الشخصي لكل إنسان ناجح ما كتبه لاري طومسون في كتابه (كيف تكون نجمًا؟).

### يقول لاري:

إن النجومية مكان لن تتمكن من الوصول إليه وحدك، فلا يمكن لأحد أن يصبح نجمًا دون مساعدة الآخرين، إن النجوم لديهم مستشارون وناصحون ومعلمون ومؤيدون وآباء رويون، ويعتمدون على هؤلاء المساعدين من أفراد عائلاتهم ومن المعجبين بهم.

إن فريق نجاحك يتكون من:

### المرشدون:

وهم الموجهون الحكماء، ويكونون بوجه عام أكبر منك سناً، وغالبًا يكون لديهم تجارب ناجحة سيفيدونك بها ولديهم إخفاقات سيحذرونك من الاقتراب منها، وضع في اعتبارك أن المرشد لديه الكثير من الالتزامات الأخرى فلا تطالبه بأكثر مما هو راغب في إعطائه.

### المتخصصون:

المتخصص لديه خبرة فيما تريد تحقيقه بالضبط، فهو يعرف خفايا الأمور والأفخاخ المحتملة والمنافسين، بالضرورة لن تكون جميع النصائح رائعة ولكنها دائمًا ستكون مفيدة، تذكر أن خبراتهم ستحول بينك وبين ارتكابك بعض أخطائهم.

### القدوة والمثل:

ليس من الضروري أن تكون لديك علاقة شخصية معهم، ولكنك تعتبرهم نماذج مضيئة، تستطيع بسهولة أن تقرأ عن حياتهم أو أن تتحدث إلى من يعرفهم جيدًا،

وضع في اعتبارك أن هذا الشخص- وإن وضعته في فريقك- فإنه لن يكون غالبًا مستعدًا لقضاء وقت معك ليسدي إليك نصيحة، ولكن الفائدة الكبيرة من وجوده في حياتك هي الاستفادة من محطات حياته الزاخرة بالأحداث.

### فريق الدافعية:

غالبًا يكون هؤلاء من الأصدقاء والأقارب في نفس السن، وقد يكونون أيضًا من أعدائك الذين يستفزونك بعداوتهم فيخلقون لك حافزًا قويًا للنجاح.

بعض الناس يحتاج إلى التشجيع الإيجابي البناء وبعضهم يبحث عن التحدي مع الأعداء، وعليك أن تبحث عن نوع الدافعية الخاص بك والذي يدفعك إلى إظهار أقصى قوة.

### المتحققون من الواقع:

هؤلاء هم الرقم الصعب في المعادلة؛ لأنهم سيكونون دائمي الانتقاد وردك إلى الطريق كلما ذهبت بعيدًا، سيكون هؤلاء غالبًا من الأعمام والأخوال استمع إلى ما يقولونه لك وأنصت جيدًا حتى لو كنت لا تريد سماعه أصلًا.

لكي تحقق أقصى قدر ممكن من النجاح في حياتك فاطمنن دائمًا إلى وجود هذا

الفريق إلى جانبك أو خطط ليكون كذلك.

**ثانياً: فريق العمل المؤسسي:**

عندما يكون لديك الفرصة الإدارية لتشكيل فريق عمل ويكون لديك قناعة ودراية بأهمية الفريق يصبح ذلك من أجمل ما تفعله في حياتك.

في العديد من البرامج التي قمت بتدريبيها بشأن كيفية تكوين فرق العمل الناجحة كان المتدربون يسمعون في الغالب عن فريق العمل الاحترافي لأول مرة وخاصة مع التدريبات العملية والترفيهية، وكان أهم ما يميز هذه البرامج هو التفاعل الشديد والتنافس فيما بين فرق العمل المختلفة داخل التدريب سواء فيما يتعلق بالجوانب المهنية أو الترفيهية، وكثيراً ما يتصل بي المتدربون على فترات ليخبروني بأن حياتهم العملية والأسرية قد تطورت تماماً بعد تدريبهم على تكوين فرق العمل بشكل إيجابي وفعال.

ونظراً لأن موضوع تشكيل فريق عمل رائع يتطلب شرحاً مفصلاً والمكان هنا لا يتسع للاستفاضة فيه، فإنني سأكتفي ببعض المعلومات البسيطة السريعة التي تضعك على أول الطريق.

لكي تقوم بتشكيل فريق عمل متميز تذكر الآتي:

أن المواهب أهم من الخبرات:

فالموهوب يستطيع أداء العمل بشكل أكثر دقة وحرفية وسرعة عن صاحب الخبرات التراكمية، هذا بالإضافة إلى تعدد البدائل لدى الموهوب على عكس صاحب الخبرة الذي غالبًا ما يرى طريقة واحدة فقط لإنجاز العمل، وتذكر أن الموهبة لا يمكن تعلمها.

ولكي تنظر إلى المواهب بشكل متكامل فلديك ثلاث مناطق واضحة للمواهب:

مواهب في الاجتهاد ... المثابرة والإصرار على النجاح.

مواهب في التفكير ... مساحة البدائل في موضوع الفكرة.

مواهب التعاملات مع الآخرين ... الذكاء الاجتماعي.

٢- أن الهدف هو تحديد النتائج الصحيحة وليس الخطوات الصحيحة:

في العديد من نظم العمل تجد قائمة طويلة لما يجب فعله من إجراءات للوصول إلى نتيجة معينة، وهذا شيء ضروري لتنظيم العمل والتقييم، ولكن في فرق العمل فإن

المهم هو الوصول إلى النتائج وليس اتباع الخطوات.

تذكر أن الذي وضع الخطوات كان بشراً مثلنا، وكانت رؤيته خاصة به ولا بُدَّ أن يأتي يوم يستطيع فيه إنسان آخر له رؤية أكثر شمولية واتساعاً فيستطيع اختصار هذه الخطوات أو إلغائها تماماً للوصول إلى الأفضل .. فلتكن أنت هذا الإنسان.

وهذا كله لا يتعارض مع القواعد المنظمة للعمل والتي تضمن أداء الأعمال على أفضل وجه ممكن.

٣- التركيز على تدعيم نقاط قوة الفريق وليس فقط تطوير نقاط ضعفه:

التفكير الدائم في نقاط ضعف الفريق يتسبب في الكثير من الإحباطات، والعمل على محاولة تلافيها أو الحد منها سيتقدم بفريق العمل بالطبع، ولكنه سيصنع منه فريقاً غير فاشل، أما العمل على نقاط قوة الفريق وقضاء معظم الأوقات مع أفضل أفراد الفريق وليس مع أقلهم إنتاجاً هو ما يحقق روعة الفريق.

٤- إيجاد أنسب الأدوار لأعضاء الفريق:

لكي ترى هذه الصورة واضحة جداً فانظر إلى لاعب ظل فترة طويلة يلعب في

مركز معين بشكل عادي أو جيد، ثم تولى إدارة الفريق بعد ذلك مدير فني جديد فإذا به يغير مكان اللاعب بالفريق فيتحول هذا اللاعب والفريق من عادي وجيد إلى رائع ومدهر.

(٤٥) فاوض

فاوض بذكاء واحصل على ما تريد

في جميع البرامج التي أقوم فيها بالتدريب على تطوير الذات واكتشاف القدرات يبدي المتدربون تعجبًا شديدًا عندما أتحدث عن ثلاث موضوعات هي:

(التفاوض) ... (التسويق) ... (العرض والتقديم)

يكون السؤال الدائم من المتدربين هو: ما علاقة برنامج اكتشاف الذات وتطوير القدرات بمهارات التسويق والتفاوض والعرض والتقديم؟

يتملكني الضحك نظرًا لأن هذا السؤال دائم التكرار مرة بشكل مباشر ومرات بشكل غير مباشر؛ ولأن البرنامج يقوم على اكتشاف المتدرب وتوجيه طاقاته فأبدر بالسؤال التالي:

ما علاقة هؤلاء الثلاثة باكتشاف القدرات وتوجيه الطاقات؟

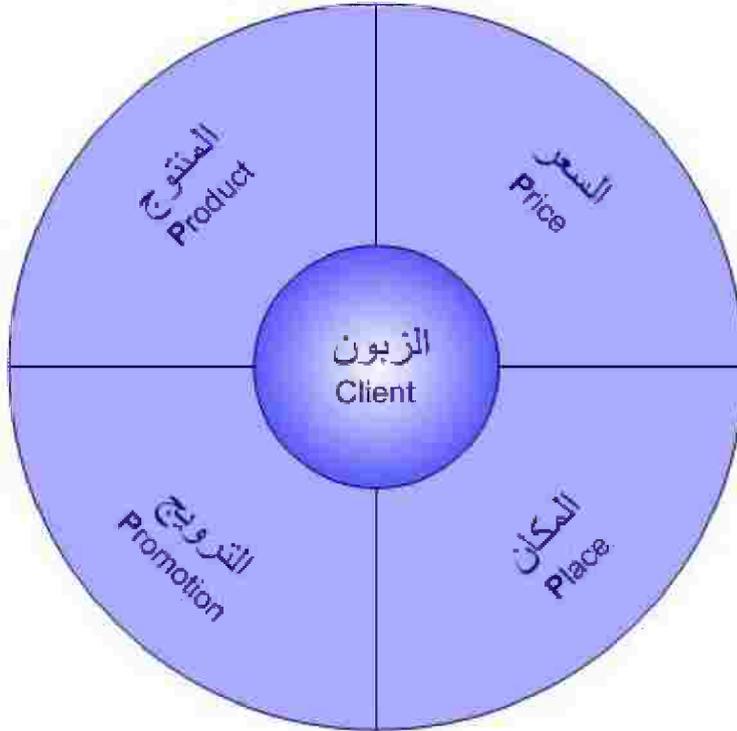
تكون الإجابات في معظمها كالتالي:

- اكتشاف من لديهم الموهبة في التسويق.
  - تأهيل المتدربين للعمل في مجال التسويق.
  - التدريب على اجتياز المقابلة الشخصية لأي وظيفة.
  - تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة عن هذه المهارات.
  - الإلمام ببعض المهارات الإضافية التي تفيد في سوق العمل.
  - أن من يجيد هذه الثلاثة سيكون قريباً من المدير وصانع القرار.
- يظل المتدربون يفكرون في أسباب أخرى وأنا أقول لهم ما زال هناك الكثير لنذكره فيما يتعلق بالأسباب الهامة جداً لتعلم هذه المهارات، وعندما يتوقف الجميع عن ذكر أسباب الاهتمام الشديد بهذه المهارات، أقوم باستعراض الإجابات والثناء على أصحابها ثم أبدأ في توضيح الصورة الكاملة التي تخفى على كثيرين.

إننا مع الأسف الشديد لم نتلقَ أي قدر من التعليم ولا التدريب على هذه المهارات طيلة حياتنا وفي جميع مراحل التعليم المدرسية والجامعية على الرغم من الأهمية المذهلة لهذه العمليات الثلاث.

تذكروا معي هذه العبارة الهامة

حياة البشر على كوكب الأرض هي مجموعة متشابكة من عمليات التسويق والتفاوض والعرض والتقديم .. إن أي علاقة بين اثنين أو أكثر هي إحدى هذه المهارات أو جميعها.  
شريف صلاح الدين .



إن هذه الأربعة تنطبق تمامًا علينا في كل زمان ومكان، فنحن منتج بديع تفضّل به علينا رب العالمين عز وجل، وترك لنا عملية تسويق المنتج من خلال مجموعة هائلة من أدوات التحسين والتطوير المتاحة أمام الجميع، منا من يستطيع استغلال هذه

الأدوات الخاصة بالتحسين، ومنا من لا يكلف نفسه عناء تحسين المنتج وتطويره كأن يخرج من بيته دون أن يهدّب شعره أو دون أن يغسل وجهه أو بدنه أو غير ذلك من طرق إضفاء بريق على المنتج الشخصي.

أما الترويج فكل منا مسئول عن ترويج منتجه الشخصي ومسئول كذلك عن الطريقة التي يتبعها في الترويج لمنتجه، فهذا يهتم بالحديث، وذاك يهتم بالصمت والحكمة، وهناك من يهتم ببناء الجسم ظناً منه أن هذه الطريقة المضمونة للترويج الشخصي وآخر يعتقد أن بناء العقل أهم من بناء الجسد؛ ولذلك فهو يبذل قصارى جهده لبناء العقل.

أما مكان تسويق المنتج فنحن دائماً نقول في المثل الشعبي (الرّجل تدب مطرح ما تحب!!!) هذا يوضح ببساطة مكان تسويق المنتج الشخصي.. إن عالم الذرة أو الفيزياء لا يجد أي متعة في جلوسه على المقهى مع مجموعة من العمال أو الشباب، والطبيب لن يجد متعة كذلك في جلوسه مع مجموعة من الرياضيين الأصحاء.

أما السعر فيظهر جلياً عند التقدم لوظيفة أو أداء خدمة معينة، فنحن نبذل أقصى جهد لإظهار الكفاءة والمهارة والتميز الذي يتيح لنا الحصول على أفضل سعر لمنتجنا الشخصي.

من أسرار التسويق الشخصي :

- ركّز الحديث على ما تجيد وليس ما تريد.
- أعلن إعجابك ببعض أفعالهم ومواقفهم.
- أظهر قدرتك على تحمل المسؤولية.
- تواضع دون تقليل من قيمتك الحقيقية.
- لا تُكثِر من الحديث عما تملكه ويفتقده الآخرون.
- ابتسامتك هي أعلى ما تملك.
- الدقيقة الأولى والأخيرة هما الأكثر تأثيراً.
- أعلن عن امتنانك لأناس يعرفونهم.
- احفظ أسرارهم وقاوم رغبتك في البوح بها.
- أظهر حماسك البالغ لأفكارهم الجيدة.

- ارفع مقاييسهم بالتشجيع والتحفيز دون خداع.
- رتب مسبقاً أفضل ما تقوله خلال دقيقة ودقيقتين وثلاث.
- لخص نتائج الحوار في نقاط قصيرة.
- احفظ أكبر قدر ممكن من العبارات القصيرة المؤثرة.
- ابحث عن العدو المشترك أو الصديق المشترك فهذا أقوى رابط.
- فنش معهم عن نقطة تلاقي الرغبة مع القدرة فعندها روعة الحياة.

### التفاوض

منذ الولادة وحتى آخر لحظة في الحياة نقوم بعمليات تفاوض مستمرة، يظن البعض أن التفاوض بين المتصارعين هو نمط التفاوض الوحيد في الحياة، وينسى هؤلاء أن أي علاقة بين اثنين هي علاقة تفاوض تقوم على ماذا ستعطي وماذا ستأخذ؟

عندما يستجيب الأطفال للوالدين يحصلون على ما يريدون، وعندما يخطنون يحرمون من بعض ما يحبون .. إنها علاقة تفاوضية من الطراز الأول.

جميع نظم الثواب والعقاب في الحياة هي في الأصل عن علاقة تفاوضية، وكذلك علاقات الأصدقاء لن تكون مستمرة ما لم يعلم كل طرف فيها ما سيعطي وما سيأخذ، إن الأمر ليس مادياً ولكنه أكثر شمولاً من ذلك.

الأسرة السعيدة أيضاً تبنى على علاقة تفاوضية واضحة، قد يظن البعض أن هناك ما يسمى عطاء بلا مقابل وخاصة في العلاقات الزوجية وهذا خطأ كبير لأن مثل هذه العلاقة لن يكتب لها الاستمرار وستعرض للانحيار في أقرب فرصة.

أما ما يظنه البعض أحياناً من عطاء بلا مقابل بين الناس فهو عطاء بسيط مقابل ثواب جزيل يعلمه صاحب العطاء يقيناً عند رب العالمين الذي لا يظلم الناس مثقال ذرة.

### من أسرار التفاوض

- الحياة ليست أبيض وأسود، القوة في الحياة تكمن في التعامل مع المناطق الرمادية.
- ارفع سقف مطالبك حتى تحصل فعلياً على ما تريد.

- لا تقل نعم أبدًا للمعرض الأول، قد يكون هناك عروض أفضل ستأتي تبعًا.
- تحكّم في لغة جسدك.
- ضع نفسك مكانهم قبل بدء التفاوض.
- فكّر في مجموعة سلسلة من الأهداف وليس في هدف واحد.
- قدّم شيئًا جيدًا قبل بداية التفاوض.
- عدّد الخيارات التي توحى بالانتساع والفرص المتتالية.
- قدّر قيمة ما تقدمه لهم قبل المساومة عليه.
- دوّن ملاحظاتك ليكون مفاوضاتك أكثر دقة، ويكون لديك الوقت المناسب للرد.
- اعتمد على استراتيجيات فوز/ فوز وهي أربح ويربح الآخرون.
- فرّق بين تكتيك تفاوض المصلحة المشتركة وتكتيك الصراع.
- افصل بين الشخص والموضوع الذي يتم التفاوض بشأنه.

- إننا لا نستطيع أن نضمن المشاعر الدائمة، ولكننا نضمن تمامًا المصالح الدائمة.
- أشعر المفاوضات بأهمية آرائه وردّد اسمه كلما أمكن.
- امتدح نبوغه وتفوقه وبذلك سيخرج من تركيزه وتحفزه وتستطيع أنت قيادة الحوار.
- الاستمتاع بالتفاوض والحوار يضمن لك عدم العدوانية والتوتر.
- التفاوض غالبًا لا يعرف الفوز المطلق والهزيمة المطلقة.

### العرض والتقديم

- ما الذي يجعل مجموعة من الأصدقاء تستقر على رأي واحد منهم ولا تعترض على رأيه؟
- لماذا نحتاج أحيانًا إلى أناس لا نحبهم على المستوى الشخصي؟
- لماذا ينجح واحد في بيع سلعة معينة بكل سهولة ولا ينجح آخر في بيع نفس السلعة؟
- لماذا يتبنى الناس أفكار البعض على الرغم من سطحيته وعدم جدواها أحيانًا ولا يتبنون أفكارًا قيّمة قد تحدث تطويرًا كبيرًا في حياة البشر؟

- كل هذه الأسئلة وغيرها لها إجابة واحدة على الرغم من اختلاف المكان والزمان والأشخاص ...

### إنها مهارات العرض والتقديم!!

إن الذي يجيد مهارات العرض والتقديم هو ذلك البارع الذي يصل بأفكاره من أقرب طريق إلى قلوب الآخرين، هو الذي يستطيع اجتذاب مشجعين إلى فكرته فتتحول في لمح البصر من فكرة واحد إلى فكرة مئات وآلاف وملايين.

### من أسرار مهارات العرض والتقديم:

- أخبرهم أولاً كيف ستصبح حياتهم أفضل.
- قل لهم ماذا سيستفيدون من الفكرة.
- حاول قدر المستطاع الجمع أو التقريب بين المصلحة والمبدأ.
- قدّم الحلول في وجبة واحدة بجوار المشكلات.
- تذكر أن لكل عمر ما يثير اهتمامه.

- أَعْلِقْ فمك قبل أن يغلقوا آذانهم.
- فرّق دائماً بين الواقع والتوقع.
- لا تجادل في أمور خاصة بك وحدك.
- الإقناع يبدأ من قلبك إلى لسانك وليس العكس.
- شجّع الآخرين على البوح بأفكارهم وامدحهم وستجد حتماً من يفعل معك ذلك.
- لا تذكر أبداً مَنْ رفضوا فكرتك واذكر فقط من تقبلها بشكل مبدئي.
- لا تدعي أن فكرتك عبقرية والناس أغبياء، ولكن ابحث عن طرق أخرى للإقناع.
- طوّر فكرتك كل يوم بلمسة بسيطة، فذلك يحقق نجاحاً أكيداً في المستقبل.
- لا تنتظر أن يكون الناس أكثر حماساً لفكرتك منك أنت، فهذا شيء استثنائي.
- ميّز في فكرتك بين البذرة والثمرة، كثيرون لا يقدرّون قيمة البذرة!!

هذه هي المهارات الثلاث الأكثر أهمية في علاقاتك بالآخرين، فلا تضيع يوماً واحداً من عمرك إلا وقد أضفت له شيئاً ..

وتذكر جيداً أن كل مهارة تحتاج إلى التدريب للوصول إلى مرحلة الإتقان، وعندها سيكون النجاح حليفك والسعادة طريقك.

## (٤٦) ارم

ارم بذورك في المكان المناسب والوقت المناسب، ولا تنتظر بجوارها لتراقبها حتى تنبت، وأعني بالبذور هنا الأفكار الإيجابية التي نزرعها في حياة الآخرين ونأمل أن تؤتي ثمارها ونرى أثرها .

إن الحرث والتهيئة وتمهيد السبل هو مهمتنا، أما نبات الزرع ونضوج الثمر فهو بيد مالك الملك رب الوجود، وهو سبحانه الذي يقول لك في كتابه العزيز: (أفرايئتم ما تحرثون \* أننتم تزرعون أم نحن الزارعون) <sup>(١)</sup>.

البعض في هذه الحياة يعتبر نفسه مسئولاً عن زراعة فكرته أو آرائه في عقول الآخرين وقلوبهم، ويغفل تماماً أن مفاتيح القلوب بيد المولى سبحانه يقبلها كيف يشاء، وهذا يا بني يحدث مراراً في حياة الوالدين والأبناء، فشكوى الوالدين دائماً هي

<sup>1</sup> سورة الواقعة، آية ٦٣، ٦٤ .

أن أفكارهما الإيجابية (النصائح) لا تجد أذانا تصغي لها لدى الأبناء، ولذلك فالثمار لا تنتضج، والمجهود الذي بذل في التربية قد ذهب أدراج الرياح .

أطمئنك أيها الأب وأيتها الأم أن التعب والجهد والرعاية كل ذلك لم يذهب سدى، بل أن الثمرة لم تنتضج وحسب فلا تضيعوا أوقاتكم في انتظار نضج الثمار، وتأكدوا أن الله عز وجل حكمة في تأخير النضج أو عدم تمامه، واجعلوا تركيزكم منصباً على طريقة ومكان ووقت رمي البذور، فقد يكون الخطأ هناك وأنتم عنه غافلون، وأنت أيها الابن، تذكر أنك أنت الثمرة التي ينتظر والداك نضجها ليشعرا بقيمة ما قدماه للحياة وليريا أثرهما من بعدهما وقد حسن نباته وطابت ثماره، إن أجمل ما يسمعه والداك هو ثناء الناس عليك، فهو التاج الذي يوضع على رأسهما في الدنيا مكتوباً عليه: شكراً لكما على ما قدمتموه للبشرية من أبناء صالحين، فضلا عن التاج الأعظم الذي يوضع على رؤوسهما في أعلى عليين بما حفظت أنت من القرآن العظيم .

عندما كنت أقوم بتدريب برنامج رحلة التحرر وهو التدريب الذي ساهم بفضل الله سبحانه في تغيير حياة الكثيرين كان من بين مواد البرنامج جزء خاص بتحطيم

أصنام العادات السيئة في حياتنا والتي تتسبب في عدم بلوغ الأهداف، وكان من بين هذه العادات التي يستهدفها البرنامج الإقلاع عن التدخين .

وطبقًا للبرنامج فإن اليوم التدريبي كان يبدأ بحوار مفتوح عما تم بالأمس، وأثر التدريب وما هي أكثر النقاط التي علفت بذهن المتدربين، وكان يسمح لكل متدرب يريد الحديث عن تجربته أو تعليقه فرصة للحديث لمدة ٣ دقائق على الأكثر..

وقف المتدرب أبو بكر، وقال: ائذنوا لي أن أتحدث لمدة ٥ دقائق فلم نعترض، وبدأ حديثه كالآتي:

اسمي أبو بكر مدير شركة للمقاولات والبناء تضم ٢٠ مهندسًا ومئات العمال، وسأقول لكم قصتي باختصار، وستعرفون لماذا ؟ لقد قررت بعد حضوري لبرنامج رحلة التحرر ألا أستحيى من أنني لم أحصل على قدر مناسب من التعليم وأكسر هذا الحاجز، فاسمعوا مني، إنني قد أخرجت من المدرسة الابتدائية مبكرًا لأسباب أسرية صعبة فعملت حملاً في محطة القطار ثم تباعاً على سيارة للنقل، ثم سائقاً للسيارة التي كنت أعمل عليها، ثم قمت بتأسيس شركة صغيرة للمقاولات، ثم قمت بتوسيع

نشاط الشركة حتى وصلت لما أنا فيه الآن، وأنا هنا بينكم الآن لأن أحد المهندسين الذين يعملون عندي في الشركة قدم لي نصيحة غالية بحضور هذا البرنامج التدريبي لكي أقوم بتطوير شخصيتي .

وفي يوم أمس كان التدريب عن هزيمة العادات السيئة وتحطيم الأصنام، وأثناء التدريب على الإقلاع عن التدخين قررت فوراً أن أقلع عن التدخين الآن، فأخرجت علبة السجائر من جيبتي وبها ٧ سجائر، وكتبت ورقة صغيرة ووضعتها داخل العلبة: (لقد قررت الامتناع عن التدخين الآن ١٨ مارس ٢٠١٠ الساعة ١١ صباحاً)، وذهبت إلى البيت فأخبرت أبنائي وزوجتي بذلك فلم يصدقوا لأنني أدخن منذ الخامسة عشرة من عمري وأنا الآن في الخمسين، ولكني قبلت التحدي معهم ووضعت علبة السجائر بما فيها من السجائر السبعة والورقة بجوار باب الشقة، وقد زينها الأولاد على أنها تحفة للزينة وقالوا لي: لما نشوف يا بابا!!!!

ثم تابع قائلاً: أشكركم لأنكم سمحتم لي بالحضور معكم، وأشكركم مرة أخرى لما أسهمت به في تطوير حياتي .

لم يكن كفار مكة الذين يعبدون  
الأصنام يعانون من نقص في الفهم  
ولا الحكمة، ولكنهم كانوا يعانون من  
سيطرة المعتقد الخاطئ على عقولهم  
..... وكثيرون أيضاً كذلك الآن .

شريف صلاح الدين

وفور انتهائه من حديثه ضجت القاعة  
بالتصفيق لمدة لا تقل عن الدقائق التي  
تحدث فيها، وقد سقطت دموع البعض،  
وقام آخرون باحتضانه لأنهم قد وجدوا  
فيه قدوة ومثلاً للتغلب على ظروف الحياة  
الصعبة .

الذي أقصده يا بني من هذه القصة هو أنني عندما كنت أقوم بتدريب برنامج  
(رحلة التحرر) لم يكن يدور بخاطري أن بذور الأفكار الإيجابية من الممكن أن تبذر  
وتثمر وتنضج في لحظة واحدة، وإن كنت أأمل أن يستجيب البعض فلم يكن يدور  
بخدي أيضاً أن تأتي الاستجابة ممن تجاوزوا ٣٠ عامًا في برائن التدخين .

لقد بقيت محافظًا على اتصالي بهذا الرجل العصامي حتى الآن، بل أنني كثيرًا ما كنت أقوم بالاتصال به أثناء التدريبات لسمع المتدربون الجدد تجربة فريدة في تحطيم أصنام العادات السيئة .

## (٤٧) لاحظ

لاحظ الناس وأنت تتعامل معهم لتعرف النمط الغالب لديهم لأن البشر يختلفون كثيراً في طريقة استقبالهم للمعلومات .

إذا سألت مجموعة من الناس حضروا معا حفلا جماعياً عن رأيهم في الحفل وليكن ذلك الحفل هو حفل زواج، فستكون المفاجأة أن الإجابات ستأتي مختلفة تماماً إذا سألت كلا منهم على حدة .

سيقول لك أحدهم: إن العروسة كانت ترندي فستانا رائعا ولكن التاج على رأسها لم يكن بنفس الروعة، وبدلة العريس ووضع الكراسي لم يكن مناسباً، وتنوع الطعام في البوفيه كان لافتاً للنظر، والرقصة التي اندمجت فيها العروس مع عريسها كانت قمة في الروعة وغير ذلك من الملاحظات الكثيرة .

ثم يجيبك الثاني: لقد كان الفرح صاخباً والأغاني التي قام فريق الغناء بأدائها كانت قديمة نوعاً ما، وأني اكتشفت لأول مرة أن العريس صوته جميل، بل إنه أجمل من أصوات المغني الذي كان يغني في الحفل، لقد حاولت النداء على فلان

لأسلم عليه، ولكنه لم يسمعي وغير ذلك من الملاحظات العديدة التي ترتبط بالاستقبال السمعي .

وأخيراً: يقول لك الثالث شيئاً مختلفاً تماماً، فتجده يقول: إنني أشعر أن العلاقة بين أهل العريس وأهل العروس ليست على ما يرام، والزحام كان شديداً، ومع ذلك كنت أشعر بالبرد، عندما سلمت على فلان أو فلانة كنت أشعر بالخجل الشديد .

إن هؤلاء الثلاثة كانوا معاً في حدث واحد في نفس الزمان والمكان إلا أنهم أجابوا بشكل مختلف عن نفس السؤال، فلماذا حدث ذلك؟ إنها الأنماط الاستقبالية لدى البشر وكيف يتحكم فينا النمط الغالب دون قصد .

يقول الله ﷻ: (ولا تقف ما ليس لك به علم إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا<sup>(1)</sup>) . هذه باختصار هي طرق الناس في استقبال المعلومات، وكل منا يستخدم هذه الطرق الثلاثة، ولكن بالضرورة فإن هناك نمطاً يغلب على كل إنسان، فإذا توصلت إلى هذا النمط الغالب لدى من تتعامل معهم ستكون قد قطعت نصف الطريق إلى قلبه، وسأروي لك بعض المواقف التي تحدث لنا يومياً ولا نجد

---

<sup>1</sup> سورة الاسراء، آية ٣٦ .

لها تفسيراً، فنظن أنها من قبيل الحظ أو أنها تنم عن سوء خلق البعض، ونتعامل على هذا الأساس .

وقبل أن أخبرك بطبيعة تصرفات كل نمط وما الذي يفعله في الحياة سأستعرض معك بعضاً مما يحدث كل يوم ونتعجب معها من أحوال الدنيا، ولا نحاول أن نفهم لماذا يحدث ذلك .

المدير يطلب من الموظف دراسة موضوع معين فيعكف الموظف على الدراسة، ويجتهد ويعد مشروعاً متكاملًا على الورق ويقدمه إلى مديره وهو ينتظر من المدير الثناء والمدح تقديراً للجهد المبذول في العمل إلا أن المدير يقابل ذلك الجهد الكبير بوضع الأوراق جانباً، ويسأله عن بعض المعلومات الخاصة بما كتبه في المشروع، فيجيب الموظف المجتهد بقوله: لقد وضعت كل التفاصيل بالتقرير الخاص بالمشروع.

وفور مغادرة الموظف للمكتب يبادر المدير برأيه في الموظف المجتهد قائلاً لمن حوله: إن هذا الموظف لخدمة، وما يعرفش يعمل أي حاجة، ولا يستطيع شرح كلمتين على بعض . وللأسف الشديد فإن هذا الرأي غالباً ما يكون له تأثير شديد

على التقرير السنوي للموظف خاصة عند تساوي الموظفين في الامتياز فيكون الترتيب من خلال الراحة الشخصية والسلطة التقديرية للمدير .

والقصة الثانية لمدير طلب من موظف آخر المشروع نفسه فقام الموظف بالاجتهاد والسهر على دراسة المشروع والبدائل والفرص والمخاطر وغيرها، وقام بعمل ملخص لما قام به وحضر إلى مديره مبتهجا فخورا بما قام به، وأخبر المدير بالجهد الذي بذله والنتائج التي توصل إليها، ووضع الملخص السريع الذي أعده على عجل أمام المدير، وبدأ بشرح المشروع، فإذا بالمدير يقاطعه قائلا: (هات من الآخر) فارتبك الموظف المجتهد وهو يريد شرح مشروعه وإبراز الجهد الذي بذله في الإعداد لذلك .

وبمجرد خروج الموظف من المكتب يبادر المدير الحاضرين بقوله: إن هذا الموظف كثير الكلام، ولا يستطيع أبداً أن يفعل شيئاً منظماً .

إن هذا يحدث كل يوم يا بني ونحن نلعب الحظ وسلوك الناس الذين نتعامل معهم والواقع أن الأمر مختلف تماما .

إن الموظف الأول كان بصرياً أو ذا نظام غالب بصري فله قدرات معينة ونقاط تميز في اتجاهات خاصة، وكان المدير الذي تعامل معه سمعياً أو ذا نظام سمعي .  
أما الموظف الثاني فكان ذا نظام سمعي وكان مديره بصرياً .

ولكي تكون الصورة قريبة من ذهنك فإن العملية أشبه ما يكون بحديث اثنين بلغتين مختلفتين وكل منهما يشكو غباء الآخر؛ لأنه لم يستطع فهمه، أو أن اثنين يتخاطبان عبر جهاز لاسلكي ولا يسمعون بعضهم البعض؛ لأنهم على موجتين مختلفتين ويعتبر كلاهما أنه هو الذي على الموجة الصحيحة والثاني على الموجة الخاطئة .

هذه القصص التي ذكرتها لك هي قليل من كثير جداً مما يحدث كل لحظة أثناء تعاملنا مع الآخرين، وإنما ذكرت لك هذه الأمثلة الوظيفية لأنها شكوى عامة .

والآن بعد أن علمت الأنظمة الاستقبلية للناس فكيف يمكنك التعرف على النمط الخاص بكل منهم في أسرع وقت ممكن حتى تفوز بمفاتيح قلوبهم .

الشخص ذو النظام البصري .



- \* يتحدث بسرعة.
- \* يتحده عالٍ.
- \* يأخذ أنفاساً قصيرة وسريعة .
- \* يلبس ملابس خفيفة غالباً.
- \* يهتم بمظهره العام.
- \* يحب الصور .
- \* يحب الترتيب والتنظيم.
- \* يحب أن يكون مكتبه نظيفاً.
- \* كثير المقاطعة للمتحدث معه.
- \* يفكر دائماً بالمستقبل.
- \* دقيق الملاحظة .
- \* يتميز بالنشاط والحيوية .
- \* يتذكر الأماكن بسهولة.
- \* ذكي جداً في عمليات الفك والتركيب.
- \* يأكل بسرعة.
- \* دائم الحركة .

- \* لا يستطيع التركيز مع المتحدث لفترة طويلة.
- \* كلماته تسبق معانيه فيضطر كثيراً للاعتذار.
- \* يميل للمخاطرة وقراراته سريعة نسبياً .
- \* يرى ويتذكر ما حوله على هيئة صور .
- \* سهل خداعه ويتعرض كثيراً للنصب نتيجة لسرعة قراراته .
- \* يجيد التصرف في الأزمات لأنه صاحب قرار .
- \* يحب أن تشرح الموضوع بشكل عام قبل أن تدخل في التفاصيل .
- \* يلاحظ تفاصيل الشيء أمامه ويعرف أين الخلل .
- \* يعطي اهتماماً كبيراً للصور والمناظر أكثر من الأصوات أو الأحاسيس .
- \* يتخذ قراراته على أساس ما يراه أو على أساس تخيله للأحداث .
- \* يستخدم دائماً في وصف الأحداث كلمات من قبيل رأيت - شاهدت - ضوء - لون - صورة - وجهة نظر - واضح - نظرات حادة - ظلال - قمر - تصوير

- زاوية الكاميرا - شروق - غروب - أتصور - أتخيل - نظره ثاقب - ملاحظاتي - تسليط الضوء .

### الشخص ذو النظام السمعي



- ♦ يستخدم طبقات صوت متنوعة في التحدث.
- ♦ يتنفس بطريقة مريحة.
- ♦ متزن.
- ♦ يتميز بقدرته الشديدة على الإنصات للآخرين بدون مقاطعة.

- ♦ يعطي اهتمامًا أكثر للأصوات عن المناظر والأحاسيس خلال تجاربه وما يمر به من أحداث.
- ♦ يتخذ قراراته على أساس ما يسمعه وعلى تحليله.
- ♦ يتحدث مع الآخرين كثيرًا.
- ♦ صوته يعلو قليلا أثناء القراءة.
- ♦ عنده قدرة على حفظ أسماء أصدقائه .
- ♦ لديه قدرة على تقليد الآخرين.
- ♦ يتذكر الأغاني، الأناشيد، الألحان بسهولة .
- ♦ لا يتذكر الأماكن التي ذهب إليها مرة واحدة إلا بصعوبة.
- ♦ يأكل على مهل ويميل للتحدث أثناء جلوسه على الطعام.
- ♦ متزن غير متسرع، ومنطقي إلى حد كبير .
- ♦ بطيء في اتخاذ القرار، ويستشير كثيرًا قبل الإقدام على أي خطوة .

- ♦ تفكيره دائماً يكون مركزاً على الوقت الحاضر .
- ♦ لا يتقن عمليات الفك والتركيب إلا بعد العديد من المحاولات .
- ♦ يميل إلى النقاش والجدل ومحاولات إقناع الآخرين بوجهة نظره .
- ♦ أما عن الكلمات التي يستخدمها الإنسان السمعي فهي: صوت - سمعت - موسيقى - ألحان - صياح - خطبة وخطيب - كلمة - جرس - صفارة - نبرة - نقاش - جدل - رعد - وغيرها من الكلمات الدالة على الأصوات .

### الإنسان ذو النظام الحسي



- ♦ يتميز بالهدوء.
- ♦ يتحدث بصوت منخفض.
- ♦ يتنفس ببطء وعمق.
- ♦ يعطي اهتمامًا أكبر بالمشاعر والأحاسيس عن الأصوات والصور.
- ♦ ويتخذ قراراته بناءً على أحاسيسه.
- ♦ من الممكن أن يؤثر الآخرون على أحاسيسه وبالتالي على قراراته.
- ♦ لا يتحرك كثيرًا.
- ♦ يأكل ببطء شديد.
- ♦ يصدر أحكامًا سريعة ويمكن خداعه بسهولة نسبيًا .
- ♦ دائم التفكير في الماضي.
- ♦ صامت معظم الأحيان.
- ♦ يحب الأعمال اليدوية.

♦ يتحدث بنبرة هادئة.

♦ يلمس الآخرين للفت انتباههم .

♦ يقترب كثيراً لمن يتحدث معه.

♦ يتعلم من خلال التجربة بيده .

♦ والإنسان الحسي غالباً يستخدم كلمات من قبيل: أشعر - أحس - أظن -

مريح - متعب - جميل - طعم النجاح - رائحة الخيانة - مشاعر - مأساة

وغير ذلك من الكلمات التي تدل على المشاعر .

والآن فإنني أعلم تماماً يا بني ما يجول بخاطرك كما كان يحدث دائماً في

البرامج التدريبية التي كنت أقوم بالتدريب بها حيث كان يبادر عدد من الحاضرين

بالسؤال التالي:

أنا عندي الأنظمة الثلاثة موجودة، أو أن معظم الصفات موجودة عندي، أو أن

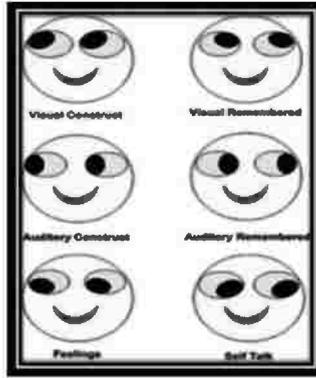
عندي صفتين أو ثلاثة من كل نمط، فكيف أعرف النمط الغالب ؟

إن هذه الأنماط ليست معزولة عن بعضها البعض، ولكنها متداخلة إلى حد كبير ولكن بالضرورة سيكون هناك نمط سائد أو غالب، ومع ذلك فسوف أعطيك توضيحا أكبر يسهل عليك التعرف على أي شخص في لحظات قليلة .

إذا سألنا شخصا ليتذكر حدثاً من الماضي ونظر لأعلى في محاولة التذكر فهو إنسان بصري، وإذا نظر إلى الجانب فهو إنسان سمعي، أما إذا نظر لأسفل فهو إنسان حسي.

وإذا أردت أن تعرف أكثر فإن الإنسان البصري ينظر لأعلى ناحية اليمين إذا أراد التخيل، وينظر لأعلى ناحية اليسار إذا أراد التذكر .

أما الإنسان السمعي فينظر للجانب ناحية اليمين للتخيل ولليسار في حالة التذكر، أما الحسي فينظر لأسفل ناحية اليمين للتخيل ولأسفل ناحية اليسار للتذكر .



وهناك بعض النصائح التي أريدك أن تتذكرها وأنت تتعامل مع كل نمط لكي تؤثر عليه وتملك قلبه .

### كيف تكتسب ثقة الإنسان البصري؟

استخدم الجمل التصويرية واللوحات إن أمكن .

استخدم جملا وعبارات قصيرة تسمح له بالرد والتعليق لأن طاقته على الاستماع بتركيز ضعيفة وإلا ستعاني من مقاطعته لك .

لا تتوتر إذا قاطعك فهذه طبيعته وإن لم يقاطعك فهو لم يركز معك تماماً .

تحدث معه بوتيرة سريعة نسبياً لأنه شديد الملل ممن يتحدثون ببطء .

لا تفتح معه سجلات الماضي، واقفز فوراً إلى المستقبل بعد المرور السريع على الحاضر، فهذا النمط عاشق للحديث عن المستقبل والتفكير فيه .

اجلس معه في مكان مرتب حتى تضمن تركيزه، ولا تخاطبه في موضوع هام إلا في مكان منظم ونظيف .

استخدم إشارات اليدين ولغة الجسد بصفة عامة لأنها شديدة التأثير عليه .

ابتعد تماماً عن الروتين في الجلوس معه أو الحديث، وقم بتغيير شيء ما حتى لا يشعر بالملل .

### كيف تكتسب ثقة الإنسان السمعى؟

تحدث معه بالمنطق وبترتيب الأحداث .

استخدم نبرات صوت مختلفة طبقاً للحديث الذي تقوله .

التأني في إصدار الأحكام على المواقف، وأخبره دائماً أن هذا الموضوع - أي موضوع - يحتاج إلى دراسة .

لا تقاطعه واستخدم عبارة: أنا سامعك كويس، أكمل كلامك .

لا تسخر منه عندما يحدثك عن عدم حفظه للأماكن على الرغم من زيارته لها من قبل .

اسأله عن رأيه بصرف النظر عن احتياجك لرأيه من عدمه .

### كيف تكسب ثقة الإنسان الحسي؟

تحدث معه بالمشاعر واستخدم جملاً وكلمات، مثل: (أنا أشعر بك تماماً وكأنني في مكانك) (إحساسي أن هذا الموضوع ...).

عند سؤالك عن رأيك في إنسان معين فليكن رأيك: (إنه إنسان مريح) .

الإنسان الحسي يحتاج إلى اللمسة الإنسانية في حالة الموافقة على التقرب من شخص ما، فإذا كان أحد الأبناء حسياً فإن المفاتيح العامة لشخصيته ستكون في الملامسة الجسدية؛ ولذلك فإن القابلية للنصيحة ستكون أعلى في حالة الإمساك بيده أو وضع الذراع على كتفه . وهذا لا يعني أن السمعي والبصري لا يهتم باللامسة الجسدية ولكن الإنسان الحسي أكثر اهتماماً وتأثراً بذلك .

تثمر الأفكار الإيجابية ثماراً  
طيبة، وتثمر الأفكار  
السلبية ثماراً فاسدة،  
والمرء في النهاية هو من  
يزرع ويحصد .

جيمس ألين

نظراً لأن الإنسان الحسي سريع التأثر فلا بد  
من الحرص على انتقاء الكلمات والبطء نسبياً  
في الحوار معه لأنه كثيراً ما يتعامل مع  
الكلمات وفق حالته النفسية وليس تبعاً لحالة  
محدثه .

لا تطلب من الإنسان الحسي الرأي والمشورة  
بشكل سريع، فهو لا يستطيع التفكير السريع ولا  
اتخاذ القرارات تحت ضغط .

تجنب دائماً رفع الصوت أو استخدام النبرة الحادة في الحديث .

حاول المحافظة على الإيقاع البطيء نسبياً في الحديث أو التعامل معه .

## (٤٨) اثبت

اثبت عند الأزمات والشدائد، فإنك إذا لم تكن لديك القدرة على الثبات فكيف ستتمكن من تثبيت من حولك، وإذا فشلت في إدارة نفسك التي بين جنبيك فكيف ستتمكن من إدارة فريق من العاملين معك !!؟

إن العلامة الأولى من علامات القائد الناجح هي الثبات في مواجهة المواقف الطارئة وبقدر درجة الثبات لديك سترتقي سلم القيادة إن أجلاً أو عاجلاً .

وتذكر يا بني قول الحق ﷺ: (قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا) .

واعلم أن القدرة العقلية على إيجاد الحلول والبدائل تتأثر كثيراً عند العمل تحت ضغط، وأنه ليست هناك مشكلة دون حل، وتذكر أن المشكلة لها وصف واحد، أما الحلول فلا تعد ولا تحصى، وحاول الاستفادة ممن حولك ومن خبراتهم وخاصة من لديهم قدرات إبداعية فإنهم سيكونون خير عون لك في هذه المرحلة .

إن الذين يتبرمون ويتذمرون من الازمات والمشكلات هم أقل الناس فرصاً في الحصول على حلول، وذلك لأنهم يضيعون طاقاتهم في الضجر والسخط فيفقدون القدرة على الإبحار في الاحتمالات والبدائل، ولذلك فإن من أجمل ما قيل في

تعريف الناجح والفاشل أن الناجح يرى فرصة في كل أزمة، أما الفاشل فيرى أزمة في كل فرصة .

إن قدر الله لا يعاند وهو واقع لا محالة، والفروق بين البشر ليست نوع الأزمة أو المشكلة التي يواجهونها ولكن في ردود أفعالهم تجاه هذه المشكلات .

إن المشكلات يا بني مثل حرارة الشمس لها ذروة، ولها بداية ونهاية كذلك، فإذا ما قابلتك مشكلة فتذكر وبسرعة كيف تكون الشمس محرقة وهي في كبد السماء ومع قليل من الصبر والاحتماء ببعض الظل حتى تزول وتفقد حرارتها وقسوتها، وتأمل فيها وهي تغرب ضعيفة واهنة تبتعد رويداً رويداً حتى تنزوي، وتذكر أيضاً كيف تغيب في البحر أو النهر بعد كل هذه الحرارة والضوء الذي لا يستطيع أحد مقاومته، وهكذا تكون المشكلات في الحياة كبيرة وقاسية في لحظة وما تلبث أن تخفت استعداداً للرحيل، المهم ألا نفقد رباطة جأشنا وصبرنا في لحظاتها الصعبة . إن تجاوز الأزمة أو المشكلة ليس هو البطولة ولكن تذكر قول الفيلسوف:

إن الناجحين في الحياة يتجاوزون الأزمات، أما المبدعون فيحولون الأزمات إلى فرص ذهبية للارتقاء، والقاعدة تقول: إنه ما من أزمة إلا وتخلق فرصة وما من مشكلة إلا وتضيف خبرة .

(٤٩) تعامل

تعامل مع مديرك بحكمة وذكاء؛ فالمدير على أي حال قد مر بمرحلتين؛ المرحلة التي أنت فيها الآن والمرحلة التي هو فيها، أما أنت فما زالت خبراتك أقل، وهذا لا يعني أن مستوى تفكيرك أو ذكائك أقل، ولكنني أعني الخبرة وهي ليست لها علاقة إطلاقاً بمستوى التفكير أو درجة الذكاء .

السؤال الخاطئ الذي يسأله الموظفون دائماً هو: لماذا يفعل المدير ذلك؟ وتكون الإجابات بالتالي غالباً خاطئة .

أريدك يا بني أن تسأل سؤالاً مختلفاً تماماً وهو (كيف يفكر المدير؟).

فإذا توصلت إلى الإجابة ستكون قد قطعت نصف الطريق في تعلم فن التعامل معه.

اجعل الأمور في يديك، وستعرف وقتها ماذا وكيف ومتى تفعل أو لا تفعل .

هذه هي كلمة السر في العلاقة بين المدير وموظفيه ومع ذلك فنادرًا ما يبذل الناس

جهدًا ملموسًا في محاولة فك الشفرة للوصول إلى أسرار التعامل مع المدير .

في جميع البرامج التدريبية التي قمت بها وفي العديد من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية داخل مصر وخارجها كانت هناك شكوى من المدير، وكنت أسأل الكثير من الأسئلة، فكانت الإجابات متقاربة إلى حد كبير، والنتيجة النهائية واحدة، والرأي في المدير متقارب جدًا.

إن الكرسي الذي يجلس عليه المدير أشبه ما يكون بكرسي الملك والرئاسة والحكم، يقول الله عز وجل: (قل اللهم مالك الملك تؤتي الملك من تشاء وتنزع الملك ممن تشاء وتعز من تشاء وتذل من تشاء بيدك الخير إنك على كل شيء قدير) .

وقد قال الله عز وجل في هذه الآية: (تنزع) على الرغم من أن السياق العادي كان يحتمل كلمة (تأخذ)، وهي متوافقة مع كلمة (تؤتي) إلا أن الله سبحانه جاء بكلمة (تنزع) للفت أنظارنا إلى أن الملك لا يؤخذ ولكنه ينتزع .

انتبه لهذه الحقيقة الرهيبة يا بني وهي ما لمستة طوال حياتي الوظيفية، حيث يشعر المدير دائمًا بأن منصبه سوف ينتزع منه نزعًا، ولذلك فهو يكون أشد شراسة في دفاعه عنه من الأم التي تدافع عن رضيعها بل أشد ضراوة أيضًا ممن يحاول أن يهدد حياته هو شخصيًا .

قرأت لك وأنا أكتب هذا الجزء الكتاب الجميل (حياة مذهلة) لكاتبه الرائع (مايكل هيبيل) وهو يتحدث في كتابه (أن أحد مقومات الحياة المذهلة التمتع بعلاقة إيجابية مع مدير العمل والزملاء)، وقد ذكر خطوات جميلة مفيدة للتعامل مع مدير العمل أود أن أذكرها لك، وستستفيد منها كثيراً .

- حدد نمط شخصيته، ثم استغل ذلك لمصلحتك، فمعرفة النمط الشخصي للمدير سوف تقطع شوطاً طويلاً للوصول إلى قلبه، وسوف أشرح لك ذلك بالتفصيل في موضوع (لاحظ الناس) .
- ساعد رئيسك على اتخاذ القرارات، فمعظم القادة يتهربون من القرار، ويمكن وضع بدائل أمام المدير مع ذكر مزايا وعيوب كل بديل، ثم التعقيب بكلمة، أعتقد أن هذا هو البديل الأنسب والسبب هو ..
- ساعد المدير على التذكر، فالمديرون يكونون فخورين جداً بمساعدتهم على التذكر، ويمكن لتحقيق ذلك تسجيل بعض المعلومات الهامة بالنسبة للمدير في أجندة خاصة .
- كن سريعاً في التلخيص، واختر جملاً قوية تبقى في الذاكرة .

- فرق بيم المهم والمُلح، ووضح ذلك دائماً للمدير، وسيشعر فوراً بقدرتك على التركيز .
- كن دقيقاً حتى وإن كان مديرك ليس كذلك، فهذه فرصة رائعة لكي يعتبرك المدير ساعده الأيمن .
- قدم التوضيح، بمعنى حاول قدر المستطاع تبسيط المعلومات التي تقدمها للمدير فيما يتعلق بما تود قوله وما يقوله الزملاء أيضاً .
- عالج المشكلة أولاً، وذلك يتطلب منك أن تقدم الحل في نفس ملف المشكلة .
- ضع نفسك في مستوى فهم مديرك، فلا ترتفع كثيراً ولا تنخفض كثيراً حفاظاً على استمرار التواصل بشكل جيد .
- اضطلع بالمسئولية، وهذا مطلوب دائماً، وسوف أحدثك عنه بالتفصيل في مكان ما من كتابي .

- كن جديرًا بالثقة لأبعد الحدود وخاصة فيما يتعلق بأسرار العمل، ولا تنسَ أن تذكر للمدير دائمًا فيما يتعلق بالأسرار أنك مؤتمن على السر طالما أن المدير لم يخبر أحدًا سواك، أما إذا كان هناك آخرون يعلمون فإنك بالطبع لست مسئولًا عنهم، وسيفهم المدير حينئذٍ أنك تخبره بأدب أن الأمر لم يعد سرًا.

والآن أذكر لك سريعًا بعض الأنماط الشخصية للمديرين وكيفية التعامل معها:

### النمط المتحرر (النموذجي)..

يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم ومبادراتهم الذاتية واعتمادًا على جهودهم الخلاقة، ويعتقد أيضًا أن دوره يتلخص في التوجيه العام دون الدخول في التفاصيل التنفيذية، ويميل إلى تفويض السلطات للعاملين، ويعد هذا النوع من أفضل أنواع المديرين، ويمكنك كسب ثقته من خلال مناقشته دائمًا في القرارات التي يتخذها.

- وفر له معلومات كاملة عن ظروف العمل وكيف يمكن القضاء على السلبيات.

- اجعل روحك المعنوية مرتفعة أمامه، واجعله يشعر أنك تفكر في التطوير والمستقبل دائماً.

- ناقشه في تطوير أداء الموظفين وحدثه عن تجارب شركات ناجحة أخرى.

- تحدث معه أحاديث جانبية وكلمه عن حياتك الشخصية لتشير من خلالها على الجانب الإنساني الإيجابي في شخصيتك .

### النمط المتفائل:

وهو دائماً يرى الجانب الجيد من الحياة ومن تصرفاته، وله القدرة على التضحية من أجل الآخرين، ولهذا فعليك أن تتعامل معه بحذر في المواقف التي تقابل قراراته فيها بالرفض، بل حاول أن تكون أنت من الذين يسعون لتحقيق أهدافه وتنفيذ مقترحاته إذا كانت فعلاً توافق أهدافك، وحاول أن تكون من المقربين إليه دومًا، وأن

تقيم معه بعض العلاقات الشخصية الأخرى مثل أن تتصل به في أوقات مختلفة للاطمئنان عليه دون أسباب أخرى .

### النمط الحساس:

يظن دائماً ظناً سيئاً بمن حوله ويعتقد أن الكلام يدور عليه باستمرار، وعليك بالحد من الشدائد في التعامل مع هذا النوع فقد يفهم مقترحاتك على أنها تعني أنه غير كفء بمنصبه، ولكن عليك بالثناء على ما يفعله، وأن تنقل له الأخبار السارة والكلمات الرقيقة التي تقال عنه، وبذلك سوف يتخذك كصديق، وستستفيد من هذه العلاقة كثيراً .

### النمط المسوف:

وهو الذي يختلق الأعذار والمبررات التي تساعد على التأجيل في اتخاذ القرار، وعليك أن تتبع مع هذا النمط منطق الصبر والمحاولة والتكرار إذا كان لديك طلب

خاص بك، وإذا باءت محاولاتك بالفشل عليك أن تسأله مباشرة عما يمكن أن تفعله وكيفيته واتجاه التحرك .

### النمط المحافظ:

وهذا النوع يتجنب المخاطرة، ولا يحب تجريب الأشياء، وقد يرفض النتائج التي يتوصل إليها غيره، والأسلوب الأمثل للتعامل مع هذا المدير أن توضح له الضمانات الكفيلة بنجاح اقتراحاتك، وأن تتكلم معه بلغة الأرقام وتبتعد عن الخيالات والأحلام الوردية التي لا يؤمن بها، بل عليك أن تعلن له أنك مستعد لتحمل المسؤولية بالنسبة للموضوع الفلاني فهو غالباً ما يخاف المخاطرة خوفاً على مركزه، ويفضل وجود شخص ما يتحمل ذلك، وقد تستفيد بتنفيذ جميع اقتراحاتك إذا ما كنت هذا الشخص بالنسبة له .

### النمط سريع الانفعال:

يستجيب بسرعة ويندفع بدون التفكير في العواقب، ولكي تستطيع التأقلم معه عليك أن توضح له أنك تريد منه أن يسألك عن عملك دون أن يسأل الآخرين؛ لأنه لو فعل

ذلك من الممكن أن تضيق منك الوظيفة نتيجة وشاية أحد، و عليك أيضاً أن تبني جسوراً من الود معه ولا تعترض على قراراته وقت الانفعال، بل يمكن أن يكون ذلك بأسلوب بسيط بعد أن يهدأ، ومن أهم مميزات هذا النمط أنه كما يثور بسرعة فإنه يهدأ أيضاً بسرعة .

### **النمط الديمقراطي (المفوض للسلطات):**

عادة ما يكون هذا النوع من المديرين يحب أن يكون لكل شخص من الموظفين شخصيته المستقلة؛ ولذلك يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات أو تنفيذ أية مقترحات، ولذلك فعليك أن تشرح له وجهة نظرك دائماً سواء بالموافقة أو الرفض؛ لأن ذلك سيزيدك احتراماً لديه، وحاول أيضاً أن تفهم توجهاته من بين السطور قبل أن تتخذ قراراتك .

## (٥٠) أبحر

أبحر في نفسك وتأمل في المواهب التي حباك الله بها وتميزك عن أقرانك، ثق تماماً أن هناك شيئاً ما موجوداً عندك فقط ولا يوجد بنفس الشكل عند أصحابك، هذا الشيء هو مشروع بصمتك في الحياة، كثيرون يرحلوا عن الدنيا قبل أن يكتشفوه، أما الناجحون والعظماء فإنهم ينتبهون مبكراً لهذه المواهب ويركزون جهدهم على تطويرها وتحسينها .

إن المدرسة والجامعة ما هما إلا الخطوط العريضة للوحة الحياة الكبيرة، أما تفاصيل اللوحة فهي شيء مختلف تماماً، فكثير ما يكون التفوق الدراسي قاصراً على مرحلة الجامعة أو المدرسة، ثم لم يلبث أن يخفت بعد ذلك والعكس صحيح .

أريدك يا بني أن تستمد من تفوقك الدراسي قوة دافعة تفودك إلى التفوق في الحياة، فالدراسة ليست إلا وسيلة لتحقيق النجاح وليست هي غاية في حد ذاتها، وإنني أضع ثقتي الكاملة في قدراتك التي ستجعلك دائماً في صدارة الناجحين العظماء بإذن الله .

وأخيراً: لا تظن يا بني أن رحلة الإبحار هذه رحلة سهلة فالغوص في أعماق النفس لاكتشاف الكنوز والدرر المختبئة هو أشد صعوبة من الغوص في أعماق البحور؛ لأن الكنوز التي تبحث عنها لا تقدر بثمن، وهي أعلى من لآلئ الدنيا كلها.

واسمع معي يا بني هذه القصة التي يرويها برنالذ هالدين في كتابه (كيف تجعل من النجاح عادة؟) قصة رجل جاوز الثالثة والأربعين من عمره جاء يوماً وهو يقول: درست القانون وأنا أعمل اليوم محامياً، ولكنني أشعر بعد مرور خمسة عشر عاماً على ممارستي لهذه المهنة، أنني لم أحقق النجاح الذي كنت أتطلع إليه، فقلت للرجل في جلساتي معه: عد إلى سنوات طفولتك وصباك، حاول أن تتذكر عملاً قمت به وشعرت بلذة ومنتعة وأنت تؤديه، ألم يكن لك أي ميول أو اتجاهات أخرى في أي مجال؟ جلس الرجل صامتاً يفكر فترة طويلة، وفي النهاية بدأ يتكلم وكأنه تذكر شيئاً، وبدأ يروي قصته، قال: لقد كان والدي يمتلك بندقية صيد كبيرة..

وكان قد كف عن ممارسة هواية الصيد لفترة طويلة، ثم قرر فجأة أن يعود إليها، وبحث عن بندقية فوجدها وقد علاها الصدأ، وأصبحت غير صالحة للاستعمال، فما كان منه إلا أن ألقى بها جانباً وقرر العدول عن الخروج مع رفاقه للصيد، وكنت يومها صبيّاً لم أتجاوز الثالثة عشرة من عمري، وكنت أحب والدي كثيراً، وما كدت

أراه يعود ويشعل الغليون ويضعه في فمه، ويجلس في ملل يرقب النار المشتعلة في المدفأة، حتى شعرت بالأسف من أجله وعدت إلى البندقية وحملتها في هدوء إلى غرفتي، ثم أغلقت الباب عليّ .

بعد أن قررت بيني وبين نفسي أن أفعل كل ما في وسعي لأعيدها إلى ما كانت عليه.

وفي اهتمام شديد، رحت أفكك أجزاءها قطعة بعد قطعة ثم نظفتها وأزلت الصدأ الذي كان يكسوها، وأعدتها إلى ما كانت عليه ... إنني لا أستطيع أن أنسى ذراعي والدي القويتين وهما يرفعانني في الهواء ثم يهبطا بي مرة أخرى وهو يصيح: فليباركك الله يا بني..

لقد أحسست يومها بفخر وزهو لا يعادلها شيء في الدنيا، لقد منحني والدي يومها مبلغا كبيرا مكافأة لي على ذلك العمل.

ويقول هالدين: وعدت أسأل صاحبي: هل قمت بأعمال مماثلة بعد ذلك؟

هل أعدت محاولتك لإصلاح شيء خرب في البيت؟

قال: نعم، فعلت، لقد أصلحت ماكينة الحياكة التي تملكها أمي، وأعدت التيار الكهربائي بعد أن قطع مرة عن البيت، وأصلحت دراجة أختي الصغيرة ... وفي كل مرة كنت أجد متعة وأنا أقوم بهذه الأعمال وقلت للرجل أخيراً: إن مكانك يا صديقي في مصنع كبير لا في مكتب المحاماة. قال: ولكنني درست القانون لأن والدي أراد لي هذا الطريق، قلت: ولماذا لا تدرس الهندسة؟ قال: وهل أستطيع أن أعود طالباً بعد أن جاوزت الأربعين؟ قلت: بالضبط.. التحق بكلية الهندسة وتعلم فقد خلقت لتكون مهندساً ..

هذا المحامي الفاشل أصبح واحداً من أشهر مهندسي بريطانيا بعد أن جاوز

مفتاح الكنز علي أهميته  
الكبيرة لا يفيد بشيء ما  
لم نعلم مكان الكنز  
شريف صلاح الدين

الخمسين من عمره، يا له من مستودع للمواهب،  
لم تمسه يد، ذلك الذي كان يختفي داخل هذا  
الرجل الذي تصور في لحظة من لحظات حياته  
أن الفشل هو كل نصيبه من هذه الحياة .  
إن اكتشاف نفسك يا بني هو نقطة البداية  
للانطلاق في الحياة وليس نقطة النهاية، نقطة  
الإقلاع وليس نقطة الهبوط، نقطة الحركة وليس نقطة السكون .

## دون ملاحظاتك