

الفصل السادس

من هنا .. يمكن أن نتطرق

التخطيط للعمل بطريقة ١٠ - ١٠ - ١٠

الاستراتيجية التنافسية، الأسواق العالمية، والسياسة المالية، تلك هي الموضوعات التجارية الكبرى التي توقعت أنا و" جاك " أن نسمع عنها عندما شرعنا في دعوة الناس لأول مرة لتوجيه أسئلتهم لعمودنا الأسبوعي. وفعلًا سمعنا عنها، ولكن إلى حد ما.

لكننا سمعنا عن المشكلات المهنية بشكل أوسع وأكبر، وكانت الرسائل تأتينا بكم هائل. حتى ذلك اليوم كانت معظم الرسائل التي تلقيناها لا تزال تركز على الإجراءات الفظيعة التي تتخذ من أجل إيجاد الوظيفة المناسبة، والسير قدمًا في حالة إيجادها.

حاولت أنا و" جاك " أن نجيب على العديد من الأسئلة المتعلقة بالمهنة، ولكن ما كان يحبطنا فعلاً هو أن كل رسالة تتميز بالفردية المطلقة اعتمادًا على قيم من هو وراء تلك الرسالة. على سبيل المثال، وصلتنا رسالة تقول : " إنني أحلم بوظيفة في مجال الموسيقى، ولكنني أخشى ألا أستطيع تحمل عبء شراء سيارة ومنزل، وحتى مصاريف تعليم أطفالي. أني لي أن أختار ؟ "

السبيل للخروج والتقدم

عندما تصبح المشكلات المهنية مشكلات عاطفية ومربكة - وهي هكذا دائماً أو الغالب - فإن الحسم والضبط اللذين يميزان طريقة ١٠-١٠-١٠ يدفعانك إلى أن تميز بين الحاجات المختلطة والأحلام والأمال والفرضيات التي تجعل من الصعوبة أن تجد سبيلاً للخروج أو السير قدماً. إن دليلك عندما تسعى إلى أن تزن الخيارات أو تستكشف ما هو مجهول وأن تقارن كل تلك الأشياء بالقيم والأهداف التي تتبناها. وما يعد من الأهمية أيضاً هو أن شفافية العملية الخاصة بهذه الطريقة تساعدك على تفسير قراراتك لنفسك ولأي من المزيد قد يتأثرون به.

اقتربت مني "كارول أن" - وهي تعمل وكيلاً للرهن العقاري منذ فترة طويلة، وهي أم ولكنها عزباء - في أحد المؤتمرات بولاية فلوريدا منذ سنتين. كانت طويلة القامة وشقراء وترتدي ملابس ذات لون أصفر فاتح، وابنها الوحيد قد سافر منذ فترة وجيزة للدراسة بالجامعة. أخبرتني "كارول أن" بابتسامة عريضة بأنها كانت مستعدة لأن تمرح مع صديقاتها بدلاً من العودة إلى المنزل عدواً بعد انتهاء العمل كل مساء، خاصة وأنها كانت ذات بنية ضخمة.

كان لشركة "كارل أن" خطة أخرى حيث طلب منها المسئولون بأن تغادر مكانها في "تامبا" حيث كانت تعيش وتعمل لمدة عشرين عاماً وتذهب إلى المقر الرئيسي في هوستن لكي تقود فريق التدريب الخاص بالشركة. ما شرح صدرها فعلاً هو المنصب الجديد والهيبة والزيادة الكبيرة في المرتب. ولكن احتمال الوقوع في شرك الوحدة لم ينشرح له صدرها.

بناءً على طلب " كارول أن " شرع كلانا في استخدام وتطبيق طريقة ١٠ - ١٠ -
١٠. خلال الإطار الزمني للدقائق العشر - وحتى في إطار عدة أسابيع بعد ذلك -
ستشعر " كارول " بالفرصة لهذه الترقية. سوف تشعر أيضاً بالسرور لأنها
ستحقق بعض الإنجازات وستتمكن من تسديد القرض الذي يدين به ابنها. ولسوف
تشعر بسعادة أكثر لأنها ستشتري منزلاً في مدينة هوستن. لقد أخبرتني وهي
تضحك :

- أحب المساومة ...

كانت صورة الشهور العشرة مختلطة. قالت لي " كارول أن " :

- ستكون وظيفتي عظيمة ... ولكن حياتي الاجتماعية سوف تنتهي ... فأنا
لا أعرف أي فرد في ولاية تكساس .. في خلال عشرة شهور ... سوف نقتلني
الليالي الهادئة ..

وماذا إذا عن إطار السنوات العشر ؟ توقفت " كارول أن " عن الكلام لفترة وجيزة
قبل أن تجيبني قائلة :

- سأتمتع بحساب مصرفي ممتاز بالإضافة إلى معاش رائع ... بعد معاناتي
المالية الطويلة .. أستطيع أن أقول لك إنني أحب ذلك ...

تنهدت " كارول " بعمق، ولكن سعادتها التي كانت تبدو على أسارير وجهها
تحولت فجأة إلى عبوس، فقالت :

- ولكنني سوف أخسر كل أصدقائي خلال تلك العملية ... ومن المحتمل .. من
المحتمل أن أقابل رجلاً ...

ثم فاجأتني "كارول أن" بقولها :

- أتعرفين ؟ .. إنني أرغب في لحظة تقاعد مريحة ... وأرغب في هذه الوظيفة الجديدة .. سوف تكون ممتعة .. لا يوجد بالشركة بائعة أفضل مني ... يمكن أن تسألي أي فرد ...

قبل أن أهني "كارول أن" على هذا القرار، راجعت نفسها قائلة :

- لكن ... لا أستطيع أن أترك أصدقائي وصديقاتي ...

سألت "كارول أن" عما إذا كانت المشكلة لا تكمن في تركها لصديقاتها، بل تكمن في إخبارها لن بأنها ستفعل ذلك. ربما كانت تخشى أن يكون حديثها بالصورة التالية :

- ما رأي كل واحدة منكن ؟ ... إن المال أكثر أهمية بالنسبة لي منكن جميعاً ...

قلت لها :

- هل تظنين أن صديقاتك سوف يحافظن على حبهن الجنوني لك إلى الأبد ؟ ... وبعضهن سوف يتفهمن القيمة التي تضيفنها على الأمن المالي بالنسبة لك ...

ارتسمت ابتسامة عريضة على أسارير وجه "كارول أن" وقالت :

- خلال عام واحد .. لا أرغب حتى في أن أتذكر اليوم الذي أكون قد ذكرت فيه ذلك لكل فرد .. لا أود أن أبني حياتي على الخوف ... سوف أقبل هذه الترقية الملعونة ... أعلم أنني أرغب في ذلك ...

كانت طريقة ١٠-١٠-١٠ هي الشريك الذي عمل على طمأننتها.

كانت مشكلة " كارول أن " تنبع من الصراع بين متعة حياتها القديمة والحياة الجديدة الواعدة. لكن ثمة ثلاث مسائل أخرى تثير مشكلات العمل، وإذا أردت أن تصنفها ستظهر كما يلي : " أعتقد أن عملي قد توقف " و " التوازن بين عملي وحياتي سوف يثير جنوني " .

ما الذي يجب أن أفعله في حياتي ؟

عندما أتحدث عن الكليات والجامعات، غالبًا ما كان يطرح علي سؤال مؤداه كيف قررت أن أعمل كصحفية. وعادة ما كنت أجيب على هذا السؤال قائلة :
- لست متأكدة من أنني قد " قررت " ... بل لقد كنت أعرف دائمًا أنني لا أستطيع أن أفعل شيئاً في حياتي سوى ذلك ...

كدليل على ذلك، أعترف أنني في الصف الرابع كنت أحتفظ بيوميات أدونها في كتاب صغير ومزخرف وعلى غطاءه نقش يقول : " سوف أكتب كل شيء كل ليلة من أجل المستقبل " . وفي الصف العاشر كنت أستطيع أن أحدد الصحف التي كانت تصدر في كل مدينة أمريكية، كما كان لدي ملصق لمراسلة الحرب الإيطالية "أوريانا فولاس" معلق على الحائط فوق سريري. لقد كانت " فولاس " مثلي الأعلى، وكنت أتشوق إلى أن أصبح مثلها.

إنني الآن كما رغبت تمامًا في أن أكون عندما كنت صغيرة السن، أزاو ما كتبت عن يومياتي في المستقبل. ولا ننسى أن كل الناس عندما يشغلون وظيفة معينة يواصلون تنقلهم من وظيفة إلى أخرى إلى أن يحصلوا على الوظيفة المناسبة لهم في نهاية الأمر.

لسوء الطالع، يمكن أن تستغرق مثل تلك العملية عشرات السنوات وربما في النهاية تؤدي إلى الواقع المرير حيث تكتشف أخيراً أنك عندما تحصل على ما تريد يكون قطار العمر قد ولى. بالنسبة للنساء، يمكن أن يكون الطريق أطول بكثير حيث أن حياتهن المهنية تتضمن وقفات ووثبات وقرارات تتسم بالمرونة بالإضافة إلى رعايتهن للأطفال.

يمكن أن تكون طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ وليك ومرشدك. ولتيسير العملية، أوصي بوضع أربعة أسئلة تدور حول الوظيفة في الاعتبار. والإجابات سوف تظهر "المعلومات" التي تحتاجها لكي تستهل اتخاذ قرارات مهنية لها مغزى.

هل تسمح لي وظيفتي بالعمل مع المقربين لي؛ هؤلاء الذين يشاركونني أحاسيسي وفهمي للحياة، أم أنني لابد ألا أهتم بهذا المبدأ وأن أضع الأمور الشخصية فوق كل اعتبار؟ الكلمة الرئيسية التي يركز عليها هذا السؤال هي "أحاسيس"، وهل تمثل القيم والسلوكيات وسمت الشخصية التي تجعلك تشعر وكأنك وسط "أرواح قريبة" إذا ما شاركت زملائك أحاسيسهم فستعمل بنفس السرعة، ويمكن أن يشترك كل منهم معك في مواجهة أية مشكلات، بل ربما يمكنك أن تلقي النكات أثناء عقد الاجتماعات.

لن أنسى أبداً امرأة - اسمها المستعار "سوني" - كنت قد تقابلت معها عن طريق العائلة منذ بضع سنوات. لقد قالت لي هذه المرأة :

- عندما تخرجت من الجامعة ... كل ما كنت أعرفه هو أنني كنت أرغب في وظيفة يمكن أن أرثي فيها حذاء بكعب عال وأحمل حقيبة يد. بالنسبة لفتاة ريفية مثلي .. يعني ذلك أنني فعلت شيئاً بنفسني ولنفسني ...

بعد مرور عامين، تركت " سوني " وظيفتها وبررت ذلك لي قائلة :

- لم تكن وظيفة ... بل كانت عذاباً ... لم يكن أحد يضحك مما كنت أضحك منه ... لا أحد يناقش أية موضوعات أرغب في مناقشتها ... لم يستمع حتى أحد بنفس المقطوعات الموسيقية التي كنت أستمع بسماعها ... أنا لا أدعي أنا المكان كان سيئاً .. وكنت أشعر أن المكان ليس مكاني ...

عملت " سوني " بعد ذلك بوظيفة أخرى، ولكن عندما بدأت تشعر بالملل والضيق منها تركتها بعد مرور عام كامل. وبعد ذلك - حتى يمكنها أن تدفع الفواتير - تسلمت وظيفة ثالثة كمدير للمشروعات بشركة لإنشاء المتاحف. وقد أعجبها ما تضمنته الوظيفة من إبداع وابتكار ومحبة بين الزملاء. وقد نالت ترقية عديدة. وهي الآن ترتدي القميص والشورت، ولكنها لا تحمل حقيبة يد. لقد قالت لي :

- إنني أحب الزملاء الذين أعمل معهم ... ونحن دائماً ما نتفق حول العديد من الأمور التي تهمننا جميعاً ...

في الواقع، لن تكون هناك وظيفة أو مهنة مناسبة لك إذا تطلبت منك مع أناس لا يشاركونك القيم والمبادئ التي تعتقها أنت، أو لا يقدرورك حق قدرك كما أنت دون تجميل. إنك تقضي معظم حياتك في عملك، وهذا ما يستحق منك فعلاً أن تستخدم طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ في أي مشكلة في مجال العمل. وينبغي عليك أن تحب زملائك إذا ما رغبت في أن تحصل على الوظيفة أو المهنة التي تحبها.

هل تجعلني وظيفتي أكثر واجهة إذا ما تفتح ذهني، ومن خلال بناء مهاراتي والاستغناء عن راحتي ؟ لا شك أن الوظيفة التي تشعر أنك أكثر الناس واجهة

في المكان هي الوظيفة المفضلة لديك. وبمرور الوقت يمكن أن تصبح مثل تلك الميزة عاملاً حقيقياً من عوامل "قتل المهنة". ولكي تشعر بأنك راضٍ، لابد أن تستمر في الترقى.

إليك ما أرمي إليه؛ يميل الناس دائماً نحو الانجذاب إلى مهن معينة لأنهم بكل بساطة يتمتعون بالمهارة فيها. لكن المهارة أو الأهلية لا تعادل العواطف دائماً. منذ ثلاثة عشر عاماً عندما كانت شقيقتي في سن الأربعين، أقرت أخيراً لنفسها ولصديقاتها بأنها لم تعد ترغب في أن تنظر في الميكروسكوب مرة أخرى. ولذلك، تركت مجال العلوم وعملت بمهنة التصوير الفوتوغرافي.

يبدو تغيير المهنة كعملية في غاية الصعوبة في بداية الأمر. لقد قامت شقيقتي "إيلين" بلعب دور "الصبي" لكبار المصورين المتمرسين لتعزيز وتوسيع معلوماتها عن التصوير كما واصلت حضور ورش العمل الصيفية التي كانت تدور حول الإضاءة والأساليب الفنية، وابتكرت أساليب وطرقاً جديدة لتسويق خدماتها داخل مجتمعات الساحل الشرقي لبوسطن. لقد أحببت كل دقيقة في هذا العمل.

هل يمكن لوظيفتي أن تفتح الأبواب أمامي؟ على عكس ما قد يبدو، يمكن أن تكون واثقاً تماماً من أنك تتمتع بالوظيفة الملائمة إذا كانت من الممكن أن تقودك إلى وظيفة أخرى في مكان آخر. ذلك لأن الوظائف ليس لها نهاية. فهي تتكون من عدة فرص تؤدي إلى مزيد من الفرص الأخرى.

أثناء عملي بالتدريس في جامعة بوسطن، كنت أحياناً ما أحاط ببعض الذين يستخدمون طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ لاختيار ما بين وظيفتين معروضتين. أتذكر

طالبة لي تدعي "كريستين" جاءت أثناء اجتماعنا ولديها قائمة معدة بعناية فائقة بها وجهات النظر المؤيدة وتلك غير المؤيدة لخيارين اثنين لديها وتعلو وجهها علامات السخط. قالت لي :

- لقد أسقط في يدي ... إحدى هاتين الوظيفتين سوف تصبح عظيمة في خلال سنة أو سنتين قادمتين، ولكنها صغيرة كبداية ... والوظيفة تعد ممتعة، كما أن الزملاء بها طيبون .. ولكن الشركة ربما لن تستمر .. أما الشركة الأخرى فتنتمتع بسمعة كبيرة، وبرامج تدريبات رائعة .. وتبدو أفضل بالنسبة لي بكثير في إطار السنوات العشر القادمة .. إن الأمر يبدو لي كضربة حظ .. فلا أعرف ماذا يجب على أن أفعل ...

ذكرت " كريستين " بأن كل حل من حلول طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ يركز على قيم الشخص الذي يجري العملية، ولكن على ما يبدو أن هذا الأمر لم يجد نفعاً كثيراً. فكالتا الوظيفتين توفران لها ما تتمناه في الحياة مثل التحدي الفكري وعمل الفريق والمال الوفير الذي يوفر لها حياة كريمة ومستوي معيشياً مرتفعاً. شجعت " كريستين " على التفكير بعمق أكثر بحيث يركز تفكيرها على القيم، فقالت في نهاية الأمر :

- حسناً ... أنا لا أطلب لقباً أو وجاهة ... إنني أفضل المسؤولية على السلطة... اتضح لي أن " كريستين " ترغب في سيرة ذاتية مهنية تمتلئ بالعديد من الأعمال في المشروعات الصغرى حيث يمكن أن يكون لها بصماتها، كما تصبو إلى أن يكون لها نوع من الملكية الخاصة. هنا سألتها :

- أي منوظيفتين قد تفتح لك تلك الأبواب ؟

لكن كان كل منا يعرف الإجابة مسبقاً. وعلى الفور طلبت " كرستين " الوظيفة التي تبدو بسيطة في البداية.

هل تعني الوظيفة شيئاً بالنسبة لي ؟ في كل عطلة، عندما يعود أطفالي من المدرسة ونشرع في اختيار مناهج نصف العام الدراسي التالي، دائماً ما ينتهي بنا الأمر إلى حوار يدور حول : " ما الذي يجب أن أفعله بحياتي ؟ " وفي كل عطلة، ينبغي علي أن أذكر أطفالي بأن المرء لا يمكن أن يصل إلى مهنة كبيرة وهو كاره لما يفعل. دائماً ما أقول لهم : افعلوا ما تحبون، والبقية ستأتي. وكانوا يردون علي :

- بالتأكيد يا أمي .. بالتأكيد .. لكن ألا تعد التكنولوجيا الحيوية صناعة ساخنة في هذه الأيام ؟
فأجيبهم :

- نعم هي كذلك .. ولكن بالنسبة لأولئك الذين يفضلون التكنولوجيا الحيوية ..
أتذكر أول حجر أساس في حياتي المهنية وهي الوظيفة التي كنت أشتغلها كمراسلة "لميامي هيرالد". في الثمانينيات لم يكن هناك أي مكان أفضل من " ميامي " للعمل كمراسلة. ففي عامي ١٩٨١ و ١٩٨٢ غرقت المدينة في أعمال الشغب إذ أن سكان أوفرتاون ولبيرتي سيتي قد أعلنوا احتجاجهم على إصدار هيئة المحلفين حكماً ببراءة بعض رجال الشرطة من البيض الذين تم اتهامهم بممارسة العنف العنصري. كانت عمليات النهب والسلب والحرق قد بلغت الذروة إلى درجة أنه تم استدعاء قوات الأمن القومي وتم فرض حظر التجول. وفي عام ١٩٨٣ حوصرت

المدينة من قبل آلاف اللاجئين معظمهم كانوا من عتاة المجرمين الذين أفرج عنهم " فيدل كاسترو" وأطلق سراحهم من السجون الكوبية^(١). في تلك الأثناء كانت عصابات تجار الكوكايين تشن حرب شوارع ضد بعضها البعض، في وضوح النهار.

حتى يمكن العمل كمراسلة صحفية أتذكر أنني كنت أردي سترة واقية من الرصاص، وهو ما جعلني أشعر بالفخر حيث كان ذلك في ريعان شبابي. فبينما كنا نزحف نحو مصنع تصنيع الكوكايين في " بيريين " ناولني أحد أفراد الشرطة من المجندين الجدد مسدساً وقال لي :

- ربما تحتاجين إلى ذلك ...

أتذكر أيضاً في صباح يوم آخر استيقظت لأرى الدبابات الحكومية تسير عبر الشارع الهادئ الذي كنت أقطن فيه في " كوكونوت جروف " ولا أتذكر إن كنت سمعت أصواتاً " تقول " النجدة " help أم " سبحان الله " hallelujah. كان هناك الكثير الذي يمكن أن نكتب تقاريرنا حوله. كان هناك العديد من السكان الذين كانوا يعيشون في المدينة منذ وقت طويل وقد خيم عليهم الحزن والكآبة. وكنا نسمع منهم جميعاً روايات حزينة ومؤلمة وهي مادة غنية للصحافة.

بعد مرور ما يقرب من ثلاثين عاماً، لم تفارق " ميامي " خيالي. لقد علمتني تلك التجربة الشخصية ما الذي يجب أن تكون عليه المهنة. وبمرور الوقت، علمتني

(١) تعلم أمريكا أن فيدل كاسترو - زعيم كوبا العظيم الذي كافح ضد الاستعمار مع زميله في الجهاد "جيفارا" - أنه العدو اللدود للرأسمالية. لذلك، كانت أمريكا تسعى دائماً إلى الإساءة إلى سمعته بأية وسيلة مشروعة وغير مشروعة (المترجم).

أيضاً أننا لا يمكننا استخدام طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ في أية مشكلة مهنية دون أن نضع اعتباراً " لعامل المرح " كأحد خياراتنا الهامة.

ابق أنفك أعلي الأفق

لدي صديق يحضر دروساً في الطيران، وكلما ذكرت أن ما يسبب له المتعة يمثل للبعض رعباً يبادرني بضحكة قائلاً :

- من السهل فعلاً أن " تطيري " يا سوزي ... عليك فقط أن تبقي مقدمة الطائرة فوق الأفق ..

ينطبق نفس الشيء على المهن والوظائف : فلكي تبقي مرتفعاً، فعليك أن تبقي آراءك ووجهات نظرك مرتفعة أيضاً كما لا بد أن تنتبه بأقصى سرعة عندما تبدأ أنفك في الهبوط. أي في حالة أن تقوتك فرصة للترقية، أو أن تفقد علاوة، أو أن يتوقف رئيسك عن توجيه الدعوة لك لحضور الاجتماعات الهامة. في مثل تلك الحالات، لا بد أن يكون ثمة خطب ما. وربما يتجه شيء ما نحو النهاية.

إذا استخدمت طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ فأن أول شيء يجب أن تعلمه هو أنك تطبق تلك العملية على أساس : " هل يجب أبقى أم أن أذهب ؟ " أو على أساس أية مشكلة قد تكون شبيهة بذلك.

رغم ذلك، فبينما تقوم بهذه المهمة، من السهولة أن ينتابك الشعور بالرفض أو اللبس أو القلق. وبعد كل ذلك، لا يوجد شيء أكثر إزعاجاً من أن يرتاب كل فرد

فيما ليس بك فعلاً. ولكي تتغلب على عواطفك، فإنك - مرة أخرى - تحتاج إلى النية. فمن الضروري أن تقف، وترجع إلى الخلف، وأن تعاهد نفسك بأن لديك عملاً يجب أن تؤديه قبل أن تقرر أي شيء.

إن الحقيقة المؤلمة هي أن مهنتنا نادراً ما تنتهي عندما يكون أداؤنا جيداً. ولا أقصد الأداء على مستوى الآمال والتوقعات، بل أقصد ما هو فوق ذلك. إن رؤساءنا يريدون منا أقصى إنتاج لنا وأن نفعل ما يفوق ما يحتاجون إليه أو يتوقعونه في هذا العصر الذي يتميز بالتنافس الشديد. لذلك، إذا لاحظت "أنفك" وهي تنخفض أثناء العمل، ففي تلك الحالة تحتاج إلى إجراء حوار أمين مع ذاتك أو مع زميل لك ثق فيه وتستأمنه على النتائج. ولكن كيف تكون تلك النتائج من حيث فائدتها ؟

لسوء الحظ أننا نادراً ما نعرف الإجابة على هذا السؤال إلا إذا تأخر الوقت. وهناك مبرر لا جدال ولا خلاف عليه لعدم امتلاك المديرين والرؤساء الإحساس الباطن أو الوقت أو كليهما مهلاً ليخبروا مرءوسيههم بنقطة ارتكازهم.

أعترف بأنني مذنب، "ن" "ديف" كان - أول شخص أقوم بفصل من العمل. لقد عمل لحساب شركتنا لعدة سنوات قبل أن أصل إليها، وبعد أن تمت ترقيتي لأصبح رئيساً له، لم يشعر أبداً بالارتياح نحو سلطتي الجديدة. بالنسبة لأدائه، بدأ مناسباً ولكن مع مرور الوقت، بدأ ينخفض. أصبح متكاسلاً وغير قادر على الإنتاج، لذلك قررت استبعاده. كانت النتيجة الظاهرة لقرار فصل "ديف" أشبه بالفوضى. لقد صرخ في وجهي ونحن في الاجتماع، كما أثار حملة بين زملائه لمحاولة إعادة تعيينه، وفي النهاية، هدد الشركة بأنه سيرفع دعوى قضائية ضدها إلا إذا حصل على تعويض مادي كبير. وفي النهاية توصلنا إلى تسوية الأمر.

إذا بدت لك مهنتك أنها تقترب من النهاية، فحاول أن تحدد تاريخ ومحتوى آخر أداء حقيقي. لا تفترض أنك تعمل بأسلوب جيد إذ أن رئيسك لم يخبرك بذلك بنفسه. وتذكر ألا تستخدم طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ إلا إذا تلقت تغذية راجعة سليمة حول أدائك لأن هذا ما تحتاجه لاستخدامها فعلاً. حينئذ يمكنك أن تقرر ما إذا كان مهنتك سوف تتوقف أم لا. إن مشكلات الأداء غالباً ما تظهر لسببين. إما قيادة ذات تفكير خاطئ وإما سمعة غير طيبة.

من " بطل " إلى " لاشيء "

لست في حاجة إلى أن أخبرك بأنه ليس كل فرد يمكنه أن يكون قائداً : لكن إذا كان هناك شيء قد تعلمته على مدار الزمن، فإنما يتمثل في أن المؤسسات تبحث عن كل فرد يتمتع بمميزات القائد. لهذا السبب، إذا ما أظهرنا علامات على أننا لسنا الشخص الذي يمكنه تحمل المسؤولية، فإننا بذلك إنما نبغي التثني جانباً أو أننا نريد إلى الخروج من العمل.

لكن ما هي مميزات الشخص الذي يمكن أن يتولى مسؤولية القيادة ؟ لا توجد أوصاف أو سمات متفق عليها للقيادة. فبعض المؤسسات ترى أن المسؤولين القياديين بها لابد أن يتمتعوا بالكفاءة التقنية. ثم مؤسسات أخرى ترى أن القياديين لا بد أن يتمتعوا بخبرات عالمية. ولازال هناك مؤسسات ترى أن القيادة لابد أن يكونوا من الحاصلين على شهادات علمية معينة. لكن من الناحية الافتراضية ترى جميع المؤسسات تقريباً أن القادة الأكثر فعالية يشتركون جميعاً في صفة واحدة وهي أنهم يفهمون أن النجاح ليس لهم وحدهم. فكونك قائداً جيداً يعني ممارستك

لعملك انعكاسًا لخطة أولئك الذين تثق بكل أمانة في قدراتهم وهم الذين يجب أن تفضلهم كقائد على "الأنا".

منذ حوالي ثلاثة أعوم، تلقيت أنا و"جاك" رسالة إلكترونية لاذعة موجهة للعمود الذي نكتب فيه من قبل رجل وقع عليها بعبارة "من بطل إلى لا شيء"، وكان يعمل بإحدى المؤسسات المالية. كانت وظيفته تنمو على مدى ست سنوات. ومع ذلك فإن راتبه لم يزدد كثيرًا.

لكن شيئًا غريبًا قد حدث: لقد تعب من التعامل مع الأرقام فأراد أن يعمل كقائد. وبناءً على ذلك طلب من رؤسائه أن يرأس أحد الأقسام داخل المؤسسة، فقال له رؤساؤه:

- إنك تمزح .. لا ريب ..

وطلب لنا في رسالته يقول:

- قالوا لي إنني لم أهتم بأفكار زملائي، ولم أفكر أبدًا فيما قد يحسن أداءهم .. كما أخبروني بأن النتائج التي توصلت إليها كانت رائعة .. وأنني يمكنني الاستمرار في تلك الوظيفة التي أعمل بها إذا شئت .. ولكن لا يمكن ترقية ...

لم يكتب لنا "من بطل إلى لا شيء" ليخبرنا بالفصل الثاني من روايته. ومرة أخرى أقول: ليس كل فرد يمكنه أن يكون قائدًا ولكن عندما ترى نفسك وقد اقتربت وظيفتك من أن تنتهي، فلا بد أن تسأل نفسك: كيف تراك مؤسستك؟

إنك تلتزم بالقديم

إن نهاية المهنة قد تحدث لأننا نشتهر بسمعة – إما حقيقية أو لا – بأننا لا نستطيع

أن تتغير. فربما نلتزم ببعض الأساليب القديمة أو ربما كنا نعمل بمشروع كان قد فشل، أو ربما عملنا تحت رئاسة مدير ترك المؤسسة فيما بعد وسط غيوم من الجدل والخلاف. في مثل تلك الحالات، سوف تبدو متأثرين بكل تلك الخبرات.

لكن أحياناً ما تكون سمعنا الخفية متعلقة بشيء أقل صعوبة كالآمال المحدودة مثلاً. كانت "جودي" - ابنة سائق شاحنة - أول شخص في أسرته تدخل الجامعة، ولا تزال حتى الآن تعتبر يوم تخرجها من الجامعة أعظم يوم في حياتها. عند حصولها على الدرجة العلمية في تخصص المحاسبة استطاعت فوراً الحصول على وظيفة كاتبة حسابات في شركة لتصنيع الآلات بولاية أوهايو.

لمدة خمس سنوات. تحملت "جودي" مسئولياتها دون توان منها، وحسب ما ذكر مديرها أضافت إلى وظيفتها الكثير مثل الطاقة الدائمة وحسن البصيرة ونفاذها بالإضافة إلى طرح العديد من الأسئلة الابتكارية. كان زملاؤها يحبونها أيضاً، وكانوا يعتبرونها من أعضاء الفريق النشطاء الذين يفضلون العمل الجماعي، كما كانت تقدر وتحترم الأمانة والعمل الجاد.

لا عجب إذا التبس الأمر على "جودي" عندما لم تتلق الترقية البسيطة التي تقدمت لها داخل القسم الذي تعمل فيه. لذا .. ذهبت إلى رئيسها وسألته لماذا لم تحصل على الترقية؟ ثم أردفت :

- أعلم أنني أستطيع أن أحصل على تلك الوظيفة وأن أمارسها جيداً ...

رد عليها رئيسها وهو يتفق معها في الرأي قائلاً :

- وأنا أعلم ذلك أيضاً .. ولكن هذه الوظيفة مخصصة للحاصلين على ماجستير في المحاسبة ..

عادت " جودي " إلى العمل بوظيفتها وهي أكثر عزمًا وتصميمًا على الحصول على تلك الوظيفة، ولذلك درست وحصلت على درجة الماجستير في المحاسبة. وبعد ثمانية عشر شهرًا، تقدمت للترقية مرة أخرى. ومرة أخرى رفض طلبها، فشعرت وكأنها قد تحطمت. ولذلك، ذهبت لمواجهة رئيسها وقالت له :

- أنا لا أفهم ... لقد حصلت على الشهادة التي طلبتها مني ...

من الواضح أن رئيسها لم تكن لديه إجابة مقنعة، أو على الأقل لم تكن لديه إجابة تقبلها " جودي " نفسها. لكنني أعرف حالات كثيرة مثل حالة " جودي " تجعلني أفهم أن جودي كانت " ضحية " لسمعتها الضمنية. ففي ذهن العاملين بشركتها، تعمل "جودي" دائمًا ككاتبة حسابات وتلك هي صورتها التي ارتسمت في العقول حصلت " جودي " على الماجستير أم لم تحصل عليه، فالأمر سيان لدى الجميع.

بمرور الوقت، استطاعت جودي أن تستفيد أكثر استفادة من شهادتها العلمية في شركة أخرى، حيث قدرت الشركة شهادتها ومهاراتها وقدراتها المحتملة بذكاء بالغ.

تلك النهاية السعيدة يجب أن تتذكرها إذ وجدت نفسك تعاني من مشكلة مهنية ويؤدي بك استخدامك لطريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ إلى فهم وإدراك أن مهنتك قد وصلت إلى النهاية لأنك قد طرأ عليك التغيير، ولكن سمعتك بقيت كما هي ولم تتغير.

أسطورة حياة العمل

المصدر الأخير للقلق المشوب بالشعور بالذنب في العمل – وربما يكون القلق

الأكثر عاطفة - هو توازن حياة العمل. تذكر " لين سكوت جاكسون " التي كان أملها في عمل مشروع تجاري صغير على وشك أن يوتي ثماره عندما طلب منها والداها رعايتهما فجأة. تذكر أيضًا " جاكى ميجورز " المسنولة الكبيرة بإحدى المؤسسات الكبرى التي اضطرت إلى استخدام طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ لغياب شقيقتها الصغرى عنها. لقد فتحت الطريقة عيني المرأتين لعواقب خياراتهما عبر الأطر الزمنية الثلاثة. كما ساعدتهما على اكتشاف حلول تفي بحاجتهما وضرورتهما.

تلك الحاجات والضرورات متباينة بالمصادفة. لقد رغبت " لين " في المزيد من العمل في معادلة ميزان حياة العمل، أما " جاكى " فكانت تريد إلى الأقل.

ما هو مرامي إذا ؟ إنني أروم إلى أن أوضح أنك لا يمكنك أن تطبق طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ على إحدى مشكلات العمل دون أن تلتزم قمة الوضوح مع ذاتك بشأن الأهمية المتعلقة بقيمك. ولأن التوازن يعد أمرًا أسطوريًا، إذا فعندما ينشأ الصراع بين عملك ووقتك الشخصي فلا بد لك من عمل نوع من المبادلات. لهذا السبب أفضل استخدام مصطلح " خيارات حياة العمل ". فلو كنت تقدر الإنجاز المهني والثروة، فلا بد في الواقع أن تختار أن يكون كم الوقت الذي تكرسه للعمل أكبر من كم الوقت الذي تكرسه لأية أنشطة أخرى.

وإذا كانت أعظم قيمة لديك هي أن تكرس كل جهدك ووقتك لأطفالك ولرعايتهم حتى يكبروا، ففي تلك الحالة إنما لا تبغي في الواقع أن تصبح مسئولاً إدارياً كبيراً. إن صعود سلم مؤسسة العمل يتطلب وجوداً سلساً ودائماً والتزاماً لا عوج فيه. ينطبق ذلك أيضاً على الأم التي تظل أمًا فقط.

لا يمكنك أن تمتلك كل ذلك في نفس الوقت. وإذا اعتقدت أن تلك المسألة واضحة جلية لكل فرد، أو أنها مقبولة على نطاق واسع، فسوف يصيبك الذهول.

أقول مرارًا وتكرارًا إنني قد التقيت العديد من النساء اللاتي كن يكافحن باستخدام طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ وفي اعتقادهن أنها تتمتع بقدرة سحرية على وضع حياتهن في كفتي "ميزان" مثالي إما بتوفير وظيفة كبيرة لهن أو أطفال رائعين أو زيجة سعيدة أو عطلة مرح أو أرداف ناعمة.

أقول دائمًا لمثل هؤلاء النساء أن يحاولن إلغاء هدفين من كل تلك الأهداف السالفة. أو أن يكن واقعيات فيعملن على إلغاء ثلاثة منها. وسأعرض حالتني كدليل على ما أقول. خلال السنوات التي كان فيها بناء حياتي المهنية بجريدة هارفارد هو الأولوية الأولى، افتقدت أيام اللعب في المدرسة، وافتقدت أيضًا ممارسات التزلج على الجليد والعديد من الليالي التي كنت أؤدي فيها الواجبات المنزلية. كانت وجبة الغداء دائمًا عبارة عن "الهوت دوج" بالإضافة إلى بعض شرائح التفاح. وكانت أردافي بالتحديد غير منعمة.

كنت أحيى على مجموعة من القيم التي كنت قد تخيرتها بعينين مفتوحتين، ولذلك كان لابد من أن أجنّي العواقب.

كان يمكن بالتأكيد أن أوجه اللوم للمؤسسة التي كنت أعمل بها لأن العاملين بها لم يتمتعوا بروح الود والصدقة. لكنني فهمت أن التجارة وجدت من أجل الربح، لا لتجعل حياتي سعيدة وسارة. كان يمكن أيضًا أن أوج اللوم للمجتمع الذي لم يحمل الرجال نصف مسؤولية تربية الأطفال. ولكن، لم الغضب من نظام مضى

عليه آلاف السنين ويرتكز على حقيقة بيولوجية تجعل من المرأة هي المسئولة عن حمل الأجنة؟

لقد كنت واقعية، وأظن أنني لا أزال كذلك حتى وقتنا هذا. لهذا السبب عندما يمس الموضوع مشكلات العمل حول توازن الحياة العملية، فإنني أشجعك على ألا تفكر فقط في القيم التي تعتقدتها بل أشجعك أيضاً على تصنيفها. حينئذٍ فقط سوف تعكس طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ تلك البدائل التي انتقيتها لكي تحيي بها.

سوف نذهب إلى ديزني لاند

أعلم تمام العلم أن تلك السنوات العشر أو الخمس عشرة التي كنت خلالها تسعى إلى أن تثبت وجودك في العمل وفي المنزل يمكن أن تبدو لك كسلسلة من المعاناة والألام البسيطة. وأعلم أنك يمكنك أن تجد أياماً وأسابيع طوالاً تشعر خلالها كما لو أن خيارك لم تجعل شخصاً واحداً يشعر بالسعادة الكاملة، وخاصة أنت نفسك.

أعلم جيداً أيضاً أن الأمهات العاملات يقضين كل يوم في حوار داخلي دائم وثابت وهن يحاولن الوصول إلى خيارات شبيهة تماماً بخيارات الملك سليمان. يمكن لطريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ أن تعين على ذلك، لقد اختبرت قوتها وفعاليتها مرات لا تحصى ولا تعد. ومع ذلك فإنها لا تبعد عنك الصراعات داخل العمل، ولكن سوف تساعدك في فهم تلك الصراعات وتدبرها ومعالجتها.

تزوجت "بربارا" - وهي تعمل مديرة تنفيذية للبيع بالقطاعي - في العشرينيات من عمرها، لكنها هي وزوجها الذي يعمل طبيب أعصاب لم يجدا الوقت ولا حتى

النية لإنجاب أطفال لأن مهنتاهما تتوسعان. ولكن بعد عيد ميلاد "بربارا" الخامس والأربعين، وانتتهما فكرة تقول عنها إنها "حمى وجود طفل". قالت لي "بربارا":
- فجأة أدركت أنا و"جون" أن هناك شيئاً كبيراً ناقصاً في حياتنا ... فكلانا نعيش مع بعضنا البعض ... ولكننا نرغب في أن تكون لدينا أسرة وقد تملكنا اليأس ... لقد كان الأمر وكأننا بدأنا نستيقظ ...

بعد عام لم يفلح فيه سعيها إلى الحمل، قرر الزوجان تبني طفل من الصين. لقد اعترفت لي "بربارا" قائلة:

- إن الطفل هو الطفل ... وكل طفل هو نعمة من الله ..

لكن تلك العملية أخرت أملهما في تكوين أسرة لعام آخر. وفي النهاية سافر الزوجان إلى "بيجين" لتبني الابنة الجديدة "أمي".

في طريقهم للعودة جواً إلى الولايات المتحدة، بدأت "بربارا" تشعر بالغثيان. واستمرت تشعر بالغثيان لمدة ثلاثة أسابيع أخرى بعد أن عادوا جميعاً إلى الوطن. كان الغثيان دائماً يأتيها في الصباح، وبعد سبعة شهور كانت الابنة الأخرى قد ولدت. وقد دعاها والداه "جيسي" ووضعاً مهذاً آخر في غرفة "أمي".

كانت السنوات التالية عبارة عن "عمل متناوب مستمر" إذ أن كلا من "جون" و"بربارا" قد أقلما وضعهما على ثنائية العمل المنزلي وعلى الهزة العنيفة بوصول طفلين خلال عام واحد. نعم لقد أحبا البنيتين حباً جماً وكانا يشعران بالسعادة الغامرة. لكنهما كانا يشعران بالإرهاق باستمرار. لقد قام "جون" بتغيير المستشفى التي كان يعمل بها ليعمل في مستشفى أكثر قرباً من المنزل. أما "بربارا" فقد تعلمت عمل جليسات الأطفال من خلال دراسة الفنون الجميلة.

ولكي تتمكن من أن تقضي أطول فترة ممكنة من الصباح مع ابنتيها، شرعت في الذهاب إلى مكتبها مساء كل سبت لتنتهي أعمالها الكتابية.

أخيراً، عندما بلغت الطفلتان سن الخامسة والسادسة، قرر كل من "بربارا" و"جون" تغيير نمط حياتهما ليشعرا بأن الأمر عادي بالنسبة لكل منهما. وقررا أن يحصلوا على إجازة بحيث يمكن لهما أن يقضياها في ديزني لاند.

لأن "بربارا" من العاملين المميزين في المؤسسة التي تعمل بها، قامت بإبلاغ رؤسائها عن إجازة لمدة أسبوع بعد ستة أشهر. في تلك الأثناء شرعت هي و"جون" في قضاء ليال عدة أمام الكمبيوتر هما وطفلاهما ليخططوا جميعهم برنامج الرحلة. سيكون الفطور مع "تكرييل" والغداء مع "سندريلا" ثم ركوب الدراجات في الجبل وبين كل تلك الأنشطة ستكون هناك أنشطة صغرى.

قبل مغادرتهم بحولي أسبوع، أرسلت رئيسة "بربارا" - وهي في نفس سنها تقريباً - رسالة إلكترونية مقتضبة تخبرها فيها بأن المدير التنفيذي سيأتي إلى المؤسسة في زيارة رسمية وأن إجازة "بربارا" لا بد أن تؤجل.

ذهبت "بربارا" إلى مكتب رئيستها وقد هاجت وماجت واثارت ثائرتها، وقالت لها :
- لا بد أن تعلمي أنني لا يمكنني أن ألغي رحلتي ... لقد وعدت الطفلتين ..

استقبلت رئيستها حديث "بربارا" بهدوء تام وسألتها قائلة :

- هل تعتقدين أنني قد وصلت إلى ما وصلت إليه في هذه المؤسسة بدون أن أقدم العديد من التضحيات ؟ هل تعتقدين لأنك ترعين طفلتين إذا فإنك مغفأة ؟ على أية حال، إن للرجال أطفالاً أيضاً ...

قامت المرأة بمراجعة أجندتها بسرعة ثم التفتت إلى "بربارا" وقالت لها :

- إن لدي ابنين يبلغ أحدهما من العمر تسع عشرة سنة ويبلغ الآخر أربعًا وعشرين الآن .. إنهما سعيدان وبصحة جيدة ... وكنت أعمل لمدة خمسين ساعة أسبوعيًا في كل عام من أعوام عمريهما ...

في ذلك المساء، حولت "بربارا" المشكلة إلى طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ فراجعت قيمها أولاً. فهي لا تحب عملها فقط، بل إنها العائل الرئيسي لأسرتها أيضًا. ولكنها استهلت أمومتها في وقت متأخر من حياتها إلى درجة أنها لا تستطيع أن تتفرغ ولو للحظة واحدة. بالإضافة إلى ذلك فهي تريد لطفليها أن يتقربا منها ليعرفاها كإنسان وكفرد لا كأعصار يأتي ويختفي في حياتهما. كما أنها ترغب في أن تفهمهما أيضًا في كل وقت وليس حين يواجهان إحدى المشكلات فيتطلب الأمر تواجدها معهما.

في خلال عشر دقائق، يمثل كل قرار لها أزمة صعبة الحل ؛ هل تستمر مع رئيسة يكتنفها الإحباط، أم تفضل ابنتيها البائستين ؟

أما صورة الشهور العشرة فكانت أكثر وضوحًا نوعًا ما. لقد شعرت "بربارا" بأن رئيستها قد تتراجع عن موقفها المتشدد. قالت لي "بربارا" :

- كانت تعرف - خلال تلك العاصفة - أنني قد قمت بكل واجباتي طوال فترة عملي ... لقد قمت بإلغاء العديد من الإجازات من قبل. وفي الواقع، يمكن أن أستخدم الكثير من خدماتي السابقة للعمل فأعود إليها وأناقشها ،أذكر لها توضيحاتي السابقة ... إنها لم تلجأ لأية توضيحية من توضيحاتي لتعرف حقيقتي ...

ذكرت لي "بربارا" أيضًا أنه من ناحية أخرى، خلال الشهور العشرة لا يزال أثر القرار الممنوع يتردد صداه داخل المنزل إذ أن الطفلين سيستمران في الاعتقاد بأن عمل والدتهما أهم بكثير من حياتهم، وأن وعودها لا تستحق الثقة.

في إطار عشرة أعوام ستبلغ هي و"جون" سن الثانية والستين وسيكون قد مر على تقاعدهما ثلاث سنوات، وستصبح الطفلتان فتاتين في سن المراهقة. في ذلك الوقت، ألا تستحق الثقة والمودة مع طفلتيها أكثر من درجة واحدة تصعدها قبل إنهاء الخدمة؟

لقد توجهت الأسرة إلى ديزني لاند. وبعبء أسبوع واحد، عادت "بربارا" إلى العمل لتجد رسالة إلكترونية من رئيستها في العمل تقول فيها بأن الاجتماع مع المدير التنفيذي سار على ما يرام. كما اقترحت عليها بعض الأساليب التي من خلالها يمكن أن تتصل به مستخدمة بعض المبادرات الاستراتيجية حتى يمكن أن تصل إلى أقرب ترقية هنا قالت لي "بربارا" :

- أعترف ... لقد شعرت بألم حقيقي عندما رأيت وقرأت رسالتها وقلت لنفسي : أه .. لقد كنت متوترة ... لكنني تذكرت فورًا كيف اتخذت قرارًا وقد كنت مفتوحة العينين جيدًا ... لقد كانت طريقة ١٠ - ١٠ - ١٠ هي ممحاة الذنب بالنسبة لي ...

أسف أوليفيا

منذ بضع ليال مضت، نظرت - وأنا أكتب عمودي - إلى "صوفيا" وهي تقف أمام مكتبي وقد بدت فتاة جميلة. من المؤكد أنني شعرت بالارتباك لأن "صوفيا" انفجرت في الضحك. لقد صرخت في وجهي قائلة :

- أماه ... ماذا دهالك ؟ إنها أوليفيا!

نعم ماذا دهاني ؟ كل ما كنت أحتاجه فعلاً هو نظرة ممعنة، وفي تلك الحالة كنت قد رأيت أمامي تلك الفتاة الصغيرة التي تقطن بجوارنا والتي كنت أحبها ولم أرها منذ بضعة أعوام. والآن أصبحت طالبة جامعية وكانت تبحث عن مادة للتخصص. وبعد قضاء ليلة كاملة في الحوار مع "صوفيا" حول الحيرة التي وقعت فيها، قررا هما الاثنتان سؤالني عن رأيي الخاص. استهلت "أوليفيا" حديثها قائلة :

- سيدة ويلش ... تلك الحيرة تثير جنوني ... إنني أريد إلى الحصول على مهنة جيدة ... مهنة هامة ومثيرة ... وليس مهنة تافهة ... لا أعرف ماذا يجب علي أن أفعل ...

لقد أعجبني الجزء الخاص بوظيفة "ليست تافهة"، ولكن ليس هذا ما أذهلني هو أسفها. لقد كان ذلك بمثابة إدراكها بأنها تواجه أول مشكلة خاصة بالعمل. وأعلم أنها لو كانت مثل باقي أفراد أسرتنا، فمن المؤكد أن الكثير كان سيحدث. لقد أخبرتها بذلك. فردت قائلة وهي تحتج على ما قلت :

- لا ... لا ... أرغب في أن أكون مثلك ...

لقد تأثرت كثيراً بثقتها الزائدة. لكن الحقيقة هي أنني ربما أكون قد عرفت ماذا أرغب في أن أكون قبل أن أكبر بفترة طويلة، ولكن عندما كبرت أخيراً مازلت أواجه لحظات من الحيرة في العمل، بل وحتى اليأس. لقد تركت ميامي وكان قلبي ينشطر إلى نصفين. يمتلئ نصف منهما بالأسى والحزن لتركي وظيفتي التي كنت أحبها، ويغص الآخر بالسعادة التي جراء المهنة التي كنت أعتقد أنني سأتمكن من تأسيسها في بوسطن. عندما وقفت في الممر وأنا أودع زملائي في العمل، كانت

سيارتي معبأة بكل ما يخص رحلتي نحو الشمال. أتذكر حين أخذت نفساً عميقاً وطويلاً من الهواء الاستوائي اللطيف وتساءلت عن سبب عدم استطاعتي تجميع شجاعتي التي تبدت في أوريانا عندما كنت في حاجة إليها. كنت لا أزال أنتحب عندما قمت بعبور الحدود إلى جورجيا.

طمأنت "أوليفيا" وأكدت لها أن المهنة لا تهم في حد ذاتها، بل ما يهم هو أنها لا بد أن تواجه مشكلات في العمل.

وأنت سوف تتمكن من حلها حين تفهم من أين تأتي، وحين تفهم ذاتك.