

توجيه القوى

توجيه القوى هو القدرة على التصرف بشكل شجاع وحاسم. وتتطلب هذه القدرة وجود عناصر رئيسة هي التصميم، الشجاعة، الثقة. إنها الخصال الثلاث الكبيرة المسؤولة عن إنجاز الأشياء والتي من دونها تبقى الخطط المهمة خطأً ومجرد كلمات على صفحات الورق. لا يمكن القيام بالأمور من دون الابتداء بالعمل. فإذا عجز المرء عن تنشيط موجهاً القوى لديه، فإنه يغامر بعدم تحقيق الأشياء، أو الاستسلام لدى أولى معوقات الدرب الطويلة. فلننظر إلى العنصر الأول من عناصر توجيه القوى وهو: التصميم.

توجيه القوى: التصميم

يعرف التصميم أنه الملاحقة الدؤوبة للهدف والغاية والسبب. والكلمة مشتقة من اللاتينية Determiner والتي تعني «إنهاء الأمور بشكل حاسم».

ويعبر المرء عن تصميمه كلما:

- أوجد لنفسه طرائق يلتزم بها حول المعوقات التي توقف

أو تعيق جهوده .

- وضع خطة معينة لتحقيق الإنجازات ، أو لإتمام مشروع ما .
- الالتزام بإتمام ما بدأه حتى بعد نفاذ الوقت والمصادر .
- رفض الاعتراف بالهزيمة أو العجز عن مواجهة التحدي .
- رفض الاستناد على جهود الآخرين .
- تحرك باتجاه الغايات التي تبدو مستحيلة أو بعيدة المنال .
- شعر بالتحريض الذاتي .

لا يوجد في الدنيا ما يمكن أن يحل مكان الإصرار ، لا الموهبة ولا العبقرية . فما أكثر الفاشلين الموهوبين ، وما أكثر العباقرة المنبوذين . الإصرار والتصميم هما الشيطان اللذان يتميزان بكلية وجودهما وقدرتهما الفائقتين .

كالفن كوليدج

العلاقة بين التحريض والتصميم

يستمد التصميم قوته من التحريض فهما لا ينفصلان عن بعضهما بعضا . ولن تكون ذا تصميم عال ما لم تكن مدفوعاً ببراعتك . يقوم التحريض بدفع التصميم حتى يخطط وينسق مراحل تحقيق الأهداف ، وتقديم النتائج والتطوير الدائم . فحين تعزم أمرك على تحقيق هدف ما ، أو حين تصمم على تطوير أدائك ، فإنك تقوم بذلك لشعورك بتلك القوة الداخلية التي تدفعك لذلك .

لن أستسلم حين تواجهني الجبال، وسأمضي متسلقاً
حتى أتربع فوقها وسأجد لذلك معابر وأقنية. أو ببساطة
سأجلس وأحول الجبال إلى ذهب بمشيئة الله.

من (إمكانية عقيدة المفكر)
إيجاد الباعث الخاص بك

ينشأ التحريض من رغبة أو عاطفة تؤثر على الإرادة مفرزة
شكلاً معيناً من التصرف. ويمكن لقوى التحريض أن تكون ذات
منشأ داخلي أو خارجي. فإذا كان الحافز المحرض من منشأ
خارجي، فلا بد أن السبب كان في رغبتك للحصول على مكافأة
ما، كجائزة معينة، أو هدية أو رحلة مدفوعة القيمة. ومن جهة
أخرى فإذا كان الحافز من منشأ داخلي، كالمدح مثلاً، فلا بد
أن السبب كامن في تقدير الآخرين لصنيعك. ويرى عالم النفس
أبراهام هـ. ماسلو، أن عمليات التحفيز وإتمام المهام تمر عبر
سلسلة من مشاعر الرضا الناتجة عن تحقيق المطالب. كما
يترتب التسلسل الكهنوتي مبتدئاً بالاحتياجات الفيزيولوجية
كالجوع والعطش. وحالما تلبى تلك الحاجات الفيزيولوجية
ينتقل المرء حسب رأي ماسلو إلى البحث عن احتياجات أخرى
كالأمان والانتماء والحب والتقدير وإثبات الذات (بوصفه التعبير
الكامل عن الفردية).

كل فرد منا يمتلك في داخله عوامل التحفيز. ويجب أن
تكون بعض هذه العوامل حاضرة إذا أردنا للدافع أن يكون

جوهرياً وحقيقياً. ولقد تم إعداد القائمة التالية لتساعدك على اكتشاف عوامل التحفيز الشخصية الخاصة بك.

1. فكر بنجاح أو إنجاز شخصي كنت قد حققته على صعيد

العمل. وانتق من الأمثلة التالية ما قد ينطبق عليك.

• ترقية.

• تم اختيارك لأحد المشاريع أو أحد المهام.

• إنهاء المهمة.

• الخدمة في فريق.

• الحصول على علاوة.

• القيام بما هو جيد للآخرين.

• الخروج بفكرة جديدة.

• اكتساب مهارة جديدة.

• اعتراف الآخرين بجودة عملك.

• أخرى (اكتب قائمة تحتوي على مناسبات أو أحداث

شعرت إزاءها بالرضا)

2. قارن بين النقاط المدونة في قائمتك مع عوامل التحفيز

التالية. وتذكر أن المحرضات الأساسية هي العوامل التي

تكرر ورودها في القائمة.

الفئة (1)

1. لقد كنت قادراً على القيام بما أردت وكنت تواقاً لأكون

مستقلاً.

2. لقد قدمت الحب، والاهتمام والمساعدة.
3. شعرت وكأنني شخص متم.
4. صرت على درجة عالية من الكفاءة والثقة.
5. لقد وجدت النشاط ممتعاً ومسلماً.
6. لقد تعلمت وجربت أشياء جديدة.
7. كنت مهياً لمواجهة التحديات.
8. لقد قمت بتوظيف معرفتي وخبرتي.
9. لقد رفعت من مستوى تقديري للحياة.
10. لقد وسعت قدراتي، مما ساعدني على تطوير فرص.

الفئة (2)

11. لقد حصلت على المال والمكافأة والكفاءة.
12. لقد أثرت على الآخرين، وحصلت على بعض القوة.
13. كنت عند حسن توقع الزبون أو العميل.
14. لقد حصلت على الحب والقبول والاهتمام والمساعدة.
15. لقد قمت بهذا من أجل العائلة والأصدقاء - أو بمساعدة العائلة والأصدقاء ..
16. لقد استطعت الحصول على الاحترام والاهتمام والتقدير.
17. تمكنت من الحصول على الاعتراف والملاحظة والشكل العام.

قد تتساءل، ماذا يعني كل هذا لك؟ إن المحفز بمثابة «الراتب». وهو ما تحصل عليه لقاء تبنيك للمواقف والتجارب التي تقدم لك ذلك الشعور بالنجاح والإنجاز والرضا.

تتنوع حوافز المرء الأساسية من مرحلة حياتية إلى أخرى. فطريقة التحفيز في علاقات الصداقة على سبيل المثال يمكن أن تختلف وبشكل ملحوظ عن أساليب التحفيز المهنية. هل اندرجت أعلى عوامل التحفيز الخاصة بك في الفئة -1- أم في الفئة -2-، أو أن كل فئة احتوت على واحدة منها؟ إن العوامل المدرجة في الفئة -1- هي عوامل داخلية محضة، فهي خاضعة وبشكل كامل لك، فأنت الوحيد القادر على تحديد رضاك ونجاحك وهي متأصلة في عواطفك ومشاعرك وخبراتك المكتسبة. فإذا انصبت معظم إشاراتك على عوامل الفئة -1- فهذا يعني أنك شخص مدفوع بقواه الداخلية، أي بأفكاره ومعتقداته وثوابته. أما عوامل الفئة -2- فهي تمثل الجانب الآخر، الجانب الخارجي وتكون خاضعة للآخرين، بمعنى أن الآخرين هم المحفزون الأساسيون لرضاك ونجاحك وإنجازاتك. وعلى ذلك، فإذا انصبت معظم الإشارات على عوامل الفئة -2- فهذا يعني أنك شخص يتلقى تحفيزه من الآخرين ومن منعكسات الأعمال لديه.

فلنتأمل الآن، أي نوع من الأنشطة أو المشاريع يقدم لك الدرجة العليا من الرضا التحفيزي. وتستطيع الإجابة على هذا السؤال إذا قمت بتحديد نوعية النشاط الذي استوعب أكبر قدر

من عوامل التحفيز، أي النشاط الذي استحوذ على مفاتيح التحفيز لديك ولبي أغلب احتياجاتك وستجد أن أكثرها تمثيلاً للتحدي كان أكثرها مكافأة لك.

التركيز على عوامل التحفيز لديك

بإمكانك الاستفادة من نتائج المسح السابق في نواح كثيرة. فإذا طلب منك الاختيار بين مجموعة من المشاريع والمهام المهنية، تستطيع انتقاء الخيارات التي تتواجد بها عوامل التحفيز. فحينما توازي بين الفرص التي يحتويها مشروع ما مع مستويات التحريض العالية التي تمتلكها، فإن فرص اتخاذ القرار السليم ستكون أعلى. فعلى سبيل المثال، إذا اعتبرت أن الأنشطة ذات الصبغة الاستقلالية أو تعلم واكتساب المهارات من عوامل التحفيز العالية لديك، فسترجع الانضمام إلى المشاريع المتعلقة ببرامج الكمبيوتر على العمل ضمن المجموعات التي تعمل على إعادة هيكلة الأشكال الإدارية. وإذا كنت تعاني من مشاكل تحفيزية إذا تعلق الأمر بنشاط ما، فإنك تستطيع الاعتماد على عوامل تعتبرها مهمة لك وتحاول من خلالها الوصول إلى فرص مشابهة. فلنفترض جداً أن المشرف طلب منك العمل ضمن مجموعة متقاطعة الوظائف مهمتها دراسة وتطوير نوع من أنواع خدمات الزبائن. ولكنك، نتيجة للاجتماعات المطولة، بدأت تشعر بالملل لعدم استفادة المجموعة من طاقاتك الذهنية بعد. ومدرراً لحقيقة أن عوامل إدراك الآخرين وتقديرهم لجهودك، هي من نقاط القوة لديك، لا بد أن تتطوع مباشرة إذا

كان أعضاء الفريق يبحثون عن قائد لهذه المجموعة. لأنك ستكون واثقاً من أنك قادر على تحقيق متطلبات العمل، لأن لعب مثل هذا الدور يفترض بالضرورة مهاماً أنت بارع بها، مثل إعداد التقارير الناجحة إلى الإدارة، وبحيث تتمكن من إيصال نجاحك لكل من الإدارة والفريق، إضافة إلى تحقيق تطور وظيفي جديد.

الدور الذي يمكن أن تقوم به لزرع خصلة (التصميم) في نفوس الآخرين

إذا كنت تشغل منصب المشرف العام، فإنك تستطيع مساعدة الآخرين على رفع درجة اهتماماتهم التحريضية، وتصعيد احتياجاتهم منها، وذلك عبر حثهم على الاستمرار في المحاولات، وعبر الانسجام الصادق مع عواملهم التحريضية الشخصية. فإذا صادفت موظفاً منهمكاً في تطوير العلاقات مع الزبائن وفي التأكد من تحقيق مطالبهم، وبدا لك أنه يقوم بكل هذا بشكل حماسي، عليك أن توجه هذه الطاقة نحو مساع تساهم في رفع مستوى التواصل مع الزبائن، لأن هذا الموظف يعتمد على هذا التوجيه ليشعر بمكافأته. أما إذا أوكلت للموظفين المهام والمشاريع التي لا تتوافق مع رغباتهم التحفيزية فسيشعرون حتماً بالخمول واللامبالاة. ومع مرور الوقت، فإن الأشخاص الذين توكل إليهم مهام تتعارض مع عواملهم التحفيزية ستنحدر قيمهم الأخلاقية أيضاً بشكل ملحوظ. ولقد أضحي البحث عن البواعث الأساسية التي تحرض الموهبة

ضرورة ملحة في ظل الانفتاح الاقتصادي الحالي، والبطالة والمنافسة الحادة على المواهب الجيدة. لذلك، إذا شعرت أن العمل الذي تقوم به ممل ومحبط أو سلبي، فلا بد أنك أخفقت في موازنة بواعثك الداخلية مع المتطلبات الأساسية للعمل.

قصة عن التصميم

على الرغم من أن النساء مارسن مهنة المحاماة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ أكثر من 112 سنة، فلقد عينت إحداهن في المحكمة العليا. لم ينتظر الرئيس رونالد ريغان طويلاً. فبعد ستة أيام من مقابلته لساندرا دي أوكونور في سنة 1981، عينها رئيسة لأعلى محكمة في البلاد. نشأت أوكونور في مزرعة كبيرة تغطي مساحتها ثلاثمئة ميل مربع في منطقة أريزونا ونيومكسيكو، وذلك إبان الحقبة المعروفة بالكساد العظيم. التحقت بمدرسة أيل باسو الداخلية ثم توجهت إلى ستانفورد حيث حصلت بعد ست سنوات من الدراسة على شهادتي الثانوية والحقوق. وعلى الرغم من أنها عملت في قسم تحرير مجلة Stanford low، ومن أنها كانت الثالثة على دفعتها، لم تكن أوكونور تحظى بوظائف جيدة لدى أضخم مؤسستين قانونيتين على امتداد الشاطئ الغربي. وكانت وظيفة سكرتيرة قانونية أفضل ما حصلت عليه. ولكن هذا لم يثن عزميتها. فقامت بالمبادرة من تلقاء ذاتها وعلقت اللافتة التي تحمل اسمها لسنوات عدة، انتقلت بعدها إلى القضاء المدني. وكان ظهورها الأول على شكل مساعد محام عام لمحكمة أريزونا وذلك ما

بين سنتي 1965 - 1969. ثم عينت بعدها في مجلس اريزونا البرلماني حيث تم انتخابها مرتين. وبعد سنوات قليلة، ترأست مجلس الدولة عن الأغلبية الجمهورية، وهو المنصب الذي ترأسه امرأة للمرة الأولى. بعد ذلك بسنتين، انتخبت لتكون قاضي المحكمة العليا، وبعدها، وفي سنة 1979، عينت في محكمة استئناف الدولة. تحدثت شقيقتها آن دي واصفة مستوى تصميمها: «تعتقد ساندرا أنه لا توجد مشكلة لا يمكن أن تجد لها حلاً». ولم يكتف تصميمها بلعب الدور الأساسي في حياتها المهنية، بل ساعدها أيضاً على تخطي الأزمات الصحية. ففي أواسط سنة 1980، خضعت أوكونور لعملية استئصال الثدي بعد إصابتها بمرض سرطان الثدي، وذلك دون أن تخبر شقيقاتها. وكانت قد برمجت جلسات المعالجة الكيماوية في أيام الجمعة حتى لا يمنعها الضعف والإرهاق الناتجين عن الجلسات من القيام بعملها. كان تصميمها بمثابة القوة التي تحثها على المضي قدماً من المزرعة الريفية وحتى المحكمة العليا في الولايات المتحدة.

أقوى المحفزات الإيجابية

لقد علمنا أن التحفيز هو مفتاح التصميم. والتحفز الأكبر يكمن في جوهر المرء. بمعنى أن رغبة المضي قدماً، حتى ضد كل ما هو شاذ، ينبع من بقعة عميقة في داخلنا. وأعتقد أنها المكان الذي أشار إليه ماسلو بعبارته «إثبات الذات» فأنا أفهم هذه العبارة على أنها التعبير الأنقى والأشرف للنفس. والحافز،

هو تلك الرغبة في إنجاز الأغراض الإنسانية العظيمة عبر التصرفات الغيرية للآخرين. أفهمها على أنها الدافع الروحاني للإنسان. أما الدوافع الأخرى الموجودة في سلم ماسلو فهي دوافع احتياطية لضمان البقاء الجسدي والعاطفي. وعلى هذا، فإن الخوف يقف على رأس قائمة المحفزات السلبية، والذي يقود الكثير من الناس لسوء الحظ. (وسأتناول هذا الموضوع في قسم «مفهوم الشجاعة» في هذا الفصل).

لا شيء يغذي التصميم أكثر من تكريس المرء نفسه لغرض ما.

عواقب الإفراط في التصميم

إن العواقب الناجمة عن قلة التصميم واضحة للعيان ألا وهي الاستسلام وعدم إتمام ما بدأناه، ولكن ما هي الآثار الناجمة إذا أفرط المرء في تصميمه؟.

هل يمكن أن يكون هناك حد معين؟ فلنعد إلى مدير التسويق المتسرع في تصميمه وغيرته لتحقيق نجاح ما لنفسه وللشركة التي يعمل بها. خلف وراءه وعلى طول الطريق قافلة ممتلئة بالكدمات والجروح. كان شخصاً تدفعه أفكار كبيرة أراد تطبيقها والحصول على نتائج سريعة. إلا أن الاستجابة لتصميمه كانت رفضاً عنيداً حتى لقبول أفكار بديلة من الآخرين العاملين معه في الشركة. ينسى بعض الناس «المصممين» ضرورة التحلي بالصبر، ولا يطيقون انتظار الآخرين ليلحقوا بهم فتغدو رحلتهم ملاحقة أنانية للمجد والكسب الشخصي.

وسأخذ حذري في هذا السياق ألا أوجه رسالة خاطئة، لأنه دائماً ما يكون الوقت باكراً على الاستسلام. فالبعض يستسلم قبل بلوغه النصر بمرحلة قصيرة جداً. والتصميم الذي تغذيه الرغبة الصادقة في مساعدة الذات والآخرين هو تصميم صحي وإيجابي. ولقد أمضيت حياتي تواقاً إلى رغبة تحفزني للمساهمة في تقديم الأفضل للأفراد وللمجتمع ككل. إضافة إلى أنني شخص مصمم. ولقد مررت، ولسوء الحظ خلال حياتي المهنية في تجارب سمحت لها بالنيل من الأشياء الجيدة التي أملكها وبغض النظر عن دوافعي ورغباتي الإيجابية. غالباً ما نخفق أثناء سعيها في التعرف على الإرشادات التي تحذرننا من الجنوح عن الطريق، فنجنح. ولابد لنا من الانتباه إلى تلك الإرشادات.

متى يتوجب علينا التوقف؟

توجد قائمة مؤلفة من ثلاث نقاط يمكن أن تساعدنا على اتخاذ القرار في التوقف أو في إعادة توجيه السعي. والقائمة بسيطة، ولكنها كبيرة التأثير.

1. حينما تشرع المؤسسة خطوطاً جديدة لأغراضها وأهدافها.

نشعر أحياناً أننا نحب مشاريع معينة تسيطر على عقولنا وتقدم لنا التحدي اللازم. ولأسباب كثيرة نضطر أحياناً إلى التخلي عنها بشكل كامل. ويجب أن ندرك أنه وعلى الرغم من الاستثمار الكبير لطاقتنا ووقتنا، فإنه من الأفضل للمؤسسة التي

نعمل بها أن نتجاوز بعض المشاريع التي نحبها إلى مشاريع أخرى. وأن نساهم في عملية الانتقال هذه ونتأكد من حصولنا على تقدير الآخرين لهذه المساهمة.

2. حينما تكون التكاليف أعلى من الفوائد.

نصل في بعض الأحيان إلى نقاط تصبح فيها تكاليف المشروع أعلى من الفوائد المباشرة والبعيدة له. فنتجاهل أحياناً هذه النقاط، أو حتى أننا لا ندرك أننا تجاوزناها.

3. حينما يصبح تأثير علاقتنا الشخصية أو المهنة سلبياً.

بغض النظر عن ماهية العلاقة، شخصية كانت أم مهنية، يجب علينا أن نتوقف عن فعل ما يمكن أن يسبب المعاناة للآخرين من جراء تصميمنا. فأن يعمل المرء لثمانين ساعة أسبوعياً آملاً في ترقية معينة قد يؤثر سلباً على حياته المنزلية تجاه الشريك والأولاد -إذا وجدوا- أما على صعيد الحياة المهنية فإن الضغط الشديد على زملاء العمل المساعدين، أو حتى الموظفين سوف يؤدي إلى اغترابهم عنك.

تستطيع في بعض الأحيان تخفيف حدة التأثير السلبي، أو حتى إزالته إذا قدمت صراحة المبررات الصادقة التي تدفعك إلى هذا الضغط. وذلك بالإضافة إلى إظهار روح التسامح والصبر على أولئك الذين تعتمد على مساندتهم لأن هذا سيتيح لهم الوقت لاحتواء ومعالجة ما يجري من الأمور.

يعتقد بعض الناس أن التثبث بالشئ يمنح المرء القوة
أحياناً، وتركه في أحيان أخرى

مجهول

إرشادات حول بناء مفهوم التصميم

1. تذكر هدفك.

تعد الأهداف ومواعيد تحقيقها من المحرضات العظيمة.
فأثناء كتابة هذا الكتاب على سبيل المثال كنت قد حددت موعداً
معيناً لتسليم مسودات عدة إلى الناشر. إضافة إلى أنني قد
حددت لنفسني أهدافاً شخصية تتعلق باللياقة والصحة لهذه
السنة، ومن شأن هذه الأهداف أن تحرضني وتحثني صباحاً،
فهي الدفعة الإضافية التي أحتاجها. لأن المرء إذا أراد مغادرة
الفراش الدافئ المريح في شتاء إنكليزي بارد معتم ليجري لسته
أميال بحاجة إلى دفعة معينة.

2. هاجم الشكوك حالما تزحف إليك.

إن الشك عدو التصميم. فهو يمتصه من أعماقنا ويسحب
القوة من أرواحنا. يتألف الشك من عنصرين هما، التشويه
والكذب اللذين ينبثقان من عالمنا اللا شعوري. فمصدر هذا
النوع من الشك هو معتقداتنا التي تحد من ذواتنا والتمثلة
بشكل المناجاة الداخلية السلبية التي كنا قد ناقشناها سابقاً.
وينعت شكسبير الشكوك بالخائنة لأنها تخرب وتدمر جهودنا

بشكل ظالم. لذلك أهجم على الشك بالتفكير العقلاني وسوف يختفي.

3. ركز على فوائد تحقيق الأهداف

يأتي التحريض من النتيجة التي نرجوها ويرجوها الآخرون من النشاط. فكلما زادت الفوائد وكبرت قيمتها، تعاظم حجم التحريض لديك. وكلما تعاظم حجم التحريض، كلما تضخم حجم التصميم لديك مما يمكنك من تحقيق الأهداف.

4. اعلم أن الموقف الذي أنت فيه ليس بذلك الموقف غير العادي.

الحوادث الإنسانية كانت قد حصلت في السابق. وأحد ما، في مكان ما، في زمن ما واجه موقفاً صعباً مشابهاً إن لم نقل مطابقاً للموقف الذي تواجهه الآن. لذلك تذكر أنه، وكما فعل الذين من قبلك، تستطيع أن تحقق النصر عبر إيجاد طريقة ما.

تتكون العبقرية من إلهام بنسبة 1٪،

ومن عرق بنسبة 99٪

تعزى إلى توماس أديسون

توجيه القوى: الشجاعة

تعرف الشجاعة على أنها إرادة المغامرة وقهر المخاوف

حتى حين لا تكون النتائج مضمونة. من السهل أن نكون شجعاناً إذا كنا على دراية مسبقة بإيجابية النتائج. ومن السهل أن نجاهر للمدير برأينا حول الفكرة التي طرحها إذا كنا نعلم أننا لن نخسر عملنا بسبب ذلك. إلا أن الشجاعة الحقيقية هي المخاطرة والجأش والتصرف الحاسم دون معرفة النتائج. وإذا حصل وتساءلت عن السبب في رؤية رمز القلب مرتبطاً بالشجاعة، فلأن الكلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Cor والتي تعني «قلب».

والمرء يعبر عن شجاعته كلما:

- تجرأ على القيام بشيء، أو على قبول مهام تبدو مستحيلة أو صعبة المنال.
- حافظ على ثباته وهدوئه في وجه التحديات والأزمات والمخاطر.
- التزم أخلاقيات المجموعة حتى تحت التهديد والمعارضة.
- عبر عن رأيه بشأن المواضيع المثيرة للجدل.
- لفت انتباه الآخرين إلى لا عدالة الأمور، حتى وإن كانت هذه اللاعدالة مقبولة ثقافياً.
- خاطر دون أن تكون النتائج مضمونة.
- تمسك بمعتقداته الشخصية في مواجهة الضغط الشديد.
- أظهر روح التحدي.

والقائمة تطول. إلا أن تحقيق الأحلام والخطط غالباً ما يتطلب قدراً كبيراً من الشجاعة.

قوة الخوف في الأعمال

«القليل من الشجاعة تصنع جباناً». هل تذكر الأسد الجبان في فيلم «تعويذة أوز»؟ كان الأسد متوجهاً إلى العراف ليحصل على الشجاعة حين سأله رفاق الرحلة: «كيف يمكن أن تكون ملك الأدغال وأنت لا تمتلك الشجاعة؟». لقد كان الأسد جباناً لأنه كان يخشى كل شيء

إن كلمة «جبان» مشتقة من الكلمة اللاتينية Cavda والتي تعني «ذنب» كأن يجري الكلب وذيله بين ساقيه. والشجاعة هي النقيض التام للخوف، العامل الذي يمنعنا من التصرف بشجاعة في مواقع العمل.

ألقي أحد أصدقائي، الأستاذ جيمس ستونر من جامعة نوردهام لمدرسة خريجي العمال، تعليقاً على عامل الخوف في إحدى ورشات العمل. ولقد لازمني هذا التعليق لسنوات كثيرة. كنا في الواقع نتحدث عن موضوع الأخلاقيات في العمل وعن الدوافع التي تمنع الناس من أن يكونوا أخلاقيين في العمل. كانت نظريته تقوم على أن أغلب التصرفات غير الأخلاقية، والتي تحدث في جو العمل هي نتيجة لشكل معين من الخوف. كالخوف من نقص السيولة المالية أو انعدامها بشكل كامل. يوجد الكثير من المديرين والموظفين الجيدين الذين لا يمكن أن

يقوموا بأية أعمال غير أخلاقية في الظروف العادية. ولكن، وعلى سبيل المثال، يمكن للمرء أن يخفي الأخطاء التي يرتكبها. فالخوف من أن يفقد المرء وسائل دعمه قد أودت بالكثير من الناس إلى الضياع. ولقد أوضح الأستاذ ستونر مرامه كما أضاف نصيحة هامة: «تأكد دائماً من ادخارك لبعض النقود حتى لا تضطر إلى اتخاذ قرار أخلاقي يستند على هذا النوع من الخوف».

قبل سنوات عدة وأثناء عملي كمستشار جودة، دعيت إلى الشركة لمناقشة إمكانية تطبيق برنامج دائم لتطوير النوعية. كانت الشركة تعمل في حقل التجهيزات الكهربائية. وبينما كنت أقوم بجولة على المصنع، سألت مدير قسم الجودة عن السبب المفاجئ لتطبيق برامج النوعية. فأجابني «أن الشركة، وحتى وقت قريب كانت تعتقد أنها تسيطر على جودة منتجاتها. لم تظهر تقارير الجودة وجود أي مشكلة، ورضا الزبائن كان على أعلى مستوياته وحجم البضائع المرتجعة كان ضعيفاً، إضافة إلى قلة الهدر وإعادة التصنيع. ولكن، وفي يوم من الأيام قبل بضعة أشهر، شب حريق في إحدى صوامع النفايات. ولدى وصول فرق مكافحة الحريق، كان عليهم أن يكسروا الصومعة التي كانت تختم عادة. وعندما فتحوها، كانت ولدهشتنا ممتلئة بالقطع التالفة والهوالك. لم نكن نعلم ماذا كان يجري داخل هذه الصوامع لأنها كانت تختم حتى تأتي إحدى شركات التخديم لتأخذها بعيداً». وبحسب ما قاله مضيبي، فإن الإدارة

اكتشفت فيما بعد أن عملية إخفاء الهوالك والمنتجات التالفة كانت جارية ومنذ سنوات كثيرة. ولم يكن أحد يرغب في الاعتراف بالحجم الكبير لتدني مستوى الجودة.

يمكن للخوف أن يخلق درجة معينة من اليأس إلى الحد الذي يمكننا من تبرير أخطائنا لأنفسنا. ويعتقد الكثير من الناس، وبشكل خاطئ، أن الشجاعة تكمن في غياب الخوف. والحقيقة هي العكس تماماً. إذ أن الشجاعة هي التصرف على الرغم من خوفنا.

نشرت صحيفة نيويورك تايمز قبل سنوات عدة قصة الشاب الذي قفز من أعلى جسر ثروجز نيك في محاولة منه لإنقاذ امرأة قفزت من هنالك بهدف الانتحار. ولأولئك الذين لا يعرفون هذا الجسر أقول: إنه واحد من أطول وأعلى الجسور في منطقة نيويورك. وحينما اصطدم الشاب بسطح الماء، أغمي عليه من تأثير الصدمة. ولحسن حظه وحظ السيدة، فلقد تم إنقاذهما من قبل فرق الإنقاذ. وقامت وسائل الإعلان بتسليط الأضواء على هذا الشاب معتبرة إياه بطلاً لا يعرف الخوف إليه سبيلاً. كان قد ضحى بحياته لينقذ شخصاً آخر. وسأل أثناء المقابلة الصحافية كيف واثته الشجاعة ليقوم بهذه القفزة، فسأله الصحفي: «ألم تكن خائفاً؟» فأجاب: «بالطبع كنت خائفاً. ولكنني لم أستطع تركها في الأسفل، وكان علي أن أفعل شيئاً ما». لقد تصرف متجاهلاً خوفه العظيم.

إذا كنت تعتقد أن الشعور بالراحة سيسبق قيامك بالفعل، فإنك أبداً لن تقوم بالمغامرة المطلوبة لإنجاز الهدف. ولا ضير في شعور المرء بالرهبة والخوف أحياناً قبل القيام بالفعل. الخوف موجود حتى في نفوس رجال الشرطة ورجال الإطفاء، ولكن شجاعتهم تنبع من تصرفهم على الرغم من وجود ذلك الخوف. فالشجاعة هي من المكونات الرئيسة لنجاحهم.

الشجاعة في العمل

كل فرد منا قد أظهر في وقت من الأوقات الشجاعة الكامنة فيه. فكر بأكثر الأعمال جرأة وشجاعة كنت قد قمت بها. هل كانت تحتوي على مغامرة جسدية؟ مغامرة عاطفية؟ مغامرة ذهنية؟ مغامرة مالية؟ إن سؤالك لمثل هذه الأسئلة يساعدك كثيراً. ما كانت ماهية الموقف الذي تطلب منك أن تكون شجاعاً؟ ماذا كانت مخاوفك؟ ماذا كانت المخاطر المحيطة بالموقف؟ من أين واثقت الشجاعة؟ هل يمكن أنها:

- لم أكن أملك الخيار.
- قمت بتطوير خطة هجوم.
- كانت العوائد أكبر من التكاليف.
- لقد آمنت بقدرتي على النجاح.
- لقد شجعني الآخرون.
- كنت أعرف أنه الوقت الصائب للقيام بالأمر.
- أسباب أخرى.

ثم قم بمراجعة نفسك. ما هو شعورك إزاء ما قمت به؟ هل تشعر بالسعادة أو الفخر أو الأسف أو الراحة؟ هل تعتقد أنك قمت بمغامرة غير ضرورية؟ ما هو الدور الذي لعبه الخوف، وعدم ضمان النتائج في هذه التجربة؟ ماذا كانت استجابة الآخرين؟.

العلاقة بين الشجاعة والمغامرة

الشجاعة من الخصال التي تتميز بشدة الفردية والذاتية. أما المغامرة فهي تختلف من شخص لآخر. والشجاعة هي الاستعداد الذهني والروحي لمواجهة المخاطر، والمخاوف والتبدلات الطارئة على الاستحواذ النفسي والثقة والتصميم. تفترض الشجاعة وجود الإرادة على القيام بالمغامرة. ويعتبر الخوف واحداً من أعظم مخاطر تبدلات المبادرات المؤسسية. فنحن لا نرغب بمغامرة تكون خارج حدودنا الآمنة، أو ما يعرف بمنطقة الأمان. ولكن التغيير هو جزء من أجزاء الحياة. رضينا أم أبينا، استعدنا له أو لم نستعد. والتغيير يفترض المغامرة وعدم ضمان النتائج. عهد إلي قبل وقت قصير إنشاء برنامج لتسهيل عمليات التبدل الإدارية والمترافقة مع الإعلان عن تكنولوجيا عمل جديدة. أعدنا تصميم خطوات العملية بالاعتماد على سياسات وإجراءات جديدة. لم يقتصر الأمر على تبدل أسلوب قيام الموظفين بأعمالهم، بل تجاوز ذلك في انتقال أسلوب العمل من هيكلية اليدوي إلى هيكلية آلية جديدة. فشهدت هذه التبدلات مقاومة عنيفة، حتى توصلت بعد إجرائي

لمجموعة كبيرة من المراجعات إلى نتيجة مفادها أن منشأ هذه المقاومة كان الخوف والرغبة. بالطبع، لم يتجرأ أحد على الاعتراف العلني بهذا، ولكن البحث المتواصل هو من أفرز هذه النتيجة. وأذكر تعليقاً مباشراً أدلى به أحد المديرين الذين لازموا الشركة لسنوات كثيرة: «أنا شخص عجوز، ولا أفهم كل هذه التكنولوجيا الجديدة. بالإضافة إلى أننا كنا نحقق نتائج جيدة دون أن تكون لنا مثل هذه التكنولوجيا، ولسنوات كثيرة».

لقد استند في خوفه وإحجامه عن القيام بالمغامرة على تركيبة مؤلفة من ثلاثة عوامل:

- الخوف من الفشل: «يمكن أن لا ينجح».
- خشية عدم تقبل الآخرين: «قد لا يروق للآخرين ما نفعله، وقد يحاولون منعنا».
- الخوف من المجهول: «لا يمكن التنبؤ المسبق بنتائج الأعمال».

تكمّن الشجاعة في مقاومة الخوف
والسيطرة عليه لا في غيابه

مارك توين

وكما تعرف، فإن الشجاعة هي إرادة موجهة وقهر المخاوف
الثلاث بطرق كثيرة.

إرشادات حول بناء مفهوم الشجاعة لديك

1. قم بتعريف وإزالة المعتقدات التي تحد من ذاتك حول الموقف.

يظهر الخوف في أغلب الأحيان على شكل الدليل المزيف، والذي يبدو حقيقياً. ربما تكمن أعظم تحديات المواقف التي تستعد لها في العوامل التحريضية للخوف. وعملياً، ما هو أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ هل يمكن أن تكون مسألة حياة أو موت؟ إن أعظم المخاوف تنبع من عقولنا، وتذكر في هذا السياق كلمات فرانكلين د. روزفلت: «الخوف، هو أعظم ما يمكن أن يخافه المرء».

2. ركّز على خصال الإيمان والتكامل والثقة

قلما يعاني الأشخاص الذين يحملون في دواخلهم الإيمان والتكامل والثقة، وللأشياء التي يفعلونها من المشاكل التي تتطلب فيها الشجاعة والإقدام.

3. قم بتحليل معادلة ال: ق - ض - ف - ت

لا بد أن تمر في مراحل (أتمنى أن تكون قليلة ومتباعدة) تكون فيها حجم المخاطر كبيرة ويكون قهر الخوف فيها أمراً شديداً الصعوبة. عندها ألجأ إلى معادلة التحليل التي تتناول (القوة - الضعف - الفرصة - التهديد) والتي ستساعدك على تحليل المخاطر بطريقة موضوعية تهدف إلى تضخيم الفوائد

وتحجيم التكاليف وتصبح النتائج أكثر قدرة على فتح معابر التفكير وأقنية التصرف بشجاعة. وحالما تتمكن من تحديد الموقف المعين الذي يتطلب الشجاعة طبق تحليل ال: ق-ض-ف-ت عبر اتباعك للخطوات التالية:

1. حدد قوتك: ما هي المهارات والخبرات والمواقف والمعتقدات التي تملكها والتي من شأنها مساعدتك في مواجهة هذا التحدي؟
2. حدد نقاط ضعفك: - ما هي المهارات التي تفتقدها؟
 - ما هي المعتقدات أو المواقف السلبية التي يمكن أن تعترض طريقك؟.
3. حدد فرصك: - ما هي الفوائد المرجوة من مواجهة التحدي؟
 - ما درجة أهمية هذه المواجهة بالنسبة لك؟
4. حدد التهديدات: - ما أسوأ ما يمكن أن يحصل؟
 - ماذا سأخسر؟

أمثلة على المواضيع التي تتطلب الشجاعة في بيئة العمل

- ندرج لك مجموعة من المخاوف المتعلقة بالعمل، والتي يمكنك الاستفادة منها من تحليل ال: ق-ض-ف-ت لمواجهتها.
- الكلام مع المشرف العام (التغذية الرجعية)
 - الكلام مع النظراء في مجموعة يختلف فيها رأيك عن مجمل آرائهم.

- الإقدام على مشاريع جديدة برؤية واضحة.
- الإقدام على نوع معين من الأعمال لا تكون متأكداً فيها من امتلاكك للخبرات الكامنة

(أما من وجهة نظر القناعة الشخصية، أو من وجهة نظر الإدارة)

- تغيير العمل أو المهنة.
- التخلي عن مشروع أو عمل ما، مع الإيمان أن بإمكان الآخرين إتمامه.
- مشاركة السيطرة أو القوة مع الأشخاص البدلاء، أو زملاء العمل.
- القيام بتغذية رجعية بناءة أمام الآخرين.

والآن، أين ستجد الشجاعة لتواجه بها مخاوفك؟ انظر إلى الأفكار التالية:

- طور خطة عمل.
- استعد بذاكرتك نجاحاتك السابقة.
- تخيل أفضل النتائج.
- آمن بنفسك.
- احصل على دعم وتشجيع الآخرين.
- تعلم وتدرّب في بيئة آمنة.
- اكتب ثوابت إيجابية لتتمكن من تغيير المناجاة الداخلية.

هل تعيش حياة مغامرة أم حياة الآمن والهدوء؟ وأنا لست بصدد الحديث عن المغامرات الغبية التي يمكن أن تسبب الأذى لك وللآخرين، لأن الشجاعة دون ذلك الحد الأدنى من الحيلة لن تتعدى أن تكون طيشاً وتهوراً. ولقد توجب على كل رجال الاعمال أن يتغلبوا على مخاوفهم والقيام بالمخاطر المحسوبة. وأفضل ما يمكننا فعله للتغلب على مخاوفنا هو مواجهتها بشكل مباشر والقيام بالتصرفات الحاسمة الجريئة. فكلما ازددنا ممارسة لفعل الشجاعة، ازداد الأمر سهولة ويسراً وازداد اضمحلال مخاوفنا.

القوى المحركة: الثقة

يعرف مفهوم الثقة على أنه تأكيد المرء لنفسه بامتلاكه للإمكانات والقدرات والطاقات.

يعد انعدام الثقة من أعظم العلل التي تصيب العمل. هذا الانعدام المتمثل في التقدير المتدني للذات، والشعور بالدونية، والتصور الخاطئ للنفس. تأتي كلمة «الثقة» من الكلمة اللاتينية Confidere التي تعني «أن نشق بشخص ما».

ويعبر المرء عن مفهوم الثقة لديه كلما:

- منع الفشل والأخطاء من تشويه رؤيته لذاته.
- رفض الخوف من أن لا يكون عند مقاييس توقعات الآخرين.

- تصرف بهدوء وثبات وتحذر من الإحراج والنتائج غير المضمونة.
- اتسمت تصرفاته بالحزم.
- كلما تخلى في سعيه عما يرغبه.
- آمن بامتلاكه للمعرفة والحدس والقدرات والخبرة اللازمة لإتمام المشاريع بكفاءة.
- كان سريعاً في طرح الأفكار والمقترحات.

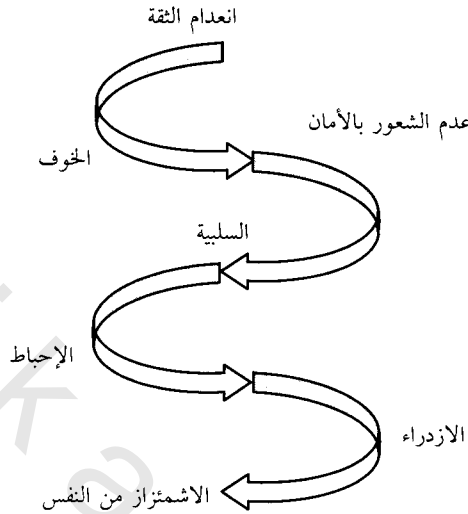
غالباً ما تكون جذور انعدام الثقة، في الحوادث التي مررنا بها أيام الطفولة المبكرة. فبحسب أحد تقارير الأبحاث المنشور في جريدة النيوزويك، فإن عدداً كبيراً من الدراسات العلمية تؤكد ما تعلمه الحكماء الأقدمون: يحتاج الأطفال إلى الكثير من الوقت والعناية. ونقتطف من التقرير العبارة التالية: «لقد أظهرت الدراسات أن الأطفال الذين ينالون قدراً أكبر من عناق الأبوين ويشعرون بحبهم واهتمامهم غالباً ما يكونون في المستقبل من الأشخاص المتفائلين والواثقين» ولابد أنك سمعت في طفولتك عبارات مثل «تستطيع القيام بذلك» و«لا تستطيع القيام بذلك»، تقوم هذه العبارات، بشكل شعوري أو لا شعوري «بتسجيل رسائل» لها القدرة على التأثير على شعور الإنسان بالثقة أو على منظوره لنفسه. فعدم الحصول على الوقت والاهتمام والتعزيز الإيجابي لحياة الطفل من قبل العالم الراشد من حوله أثناء سني حياته الأولى يمكن أن يكرس الاعتقاد أنه - أي الطفل - عاجز عن القيام ببعض المهام أو

عن مواجهة التحديات. فنحن نقنع أنفسنا أننا نفتقر إلى مواهب معينة كالإصرار، والخبرة والمصادر أو المهارة. وحيث أننا لن نتمكن من أن نحيا طفولتنا مرة ثانية، علينا أن نتعلم كيف نتحرر من الماضي، وكيف نكتشف أساليب بناء مستويات الثقة في نفوسنا.

الثقة: ستعرفها حين تراها

هل سبق لك أن رأيت إنساناً وقلت لنفسك: «لا بد أن هذا الشخص واثق من نفسه»؟ ما هو السر الذي يدفنا إلى مثل هذه النتيجة حيال شخص ما؟ حينما تمتلك الثقة، فإنها تظهر في الطريقة التي تمشي بها، وفي الطريقة التي تصافح بها الآخرين، في الطريقة التي تنظر فيها في عيون الناس وفي الطريقة التي تتكلم بها. وكذلك الأمر بالنسبة لانعدام الثقة، فهي سهلة الاكتشاف لأنها تتمثل في الأساليب السلوكية عينها. ويعتبر الجبن في عالم الأعمال من أعظم المسؤوليات المرتبطة بانعدام الثقة. فالشخص الخائف، يمضي ضعيفاً، واهياً متردداً. كما يؤدي انعدام الثقة إلى هبوط حلزوني سلبي للعواطف والأفكار.

الشكل الحلزوني التنازلي يمكن أن يسبب للناس تجنب القيام بالمغامرات كما يمكن أن يدفعهم إلى طلب المزيد من الضمانات غير الضرورية. ويمكن أن يؤدي بهم إلى فقدان المبادرة الذاتية وبالتالي إلى إعادة تقويمهم لذاتهم والآخرين فيصبح التأثير عليهم شديد السهولة.



لهذه التصرفات السلوكية تأثير سلبي عميق على الأداء الوظيفي، يحمل أصحابها مسؤولية تصرفات سلوكية جانبية أخرى. فالأشخاص الميالين إلى إعادة تقويم قراراتهم وأعمالهم على سبيل المثال يقومون عادة بإخفاء مساراتهم إذا حدث وأن اعوجت الأمور ويتأكدون من وجود خطة بديلة مصممة على تحويل اللوم باتجاهات بعيدة عنهم متضمنة لأعذار محضرة مسبقاً. إضافة إلى استعداد المدير غير الواثق من نفسه إلى تقبل الشكر عن أفكار وإنجازات الآخرين.

كما يتميز الشخص غير الواثق بسهولة التأثر بآراء الآخرين. والأشخاص الذين يحملون مستويات متدنية من مشاعر الثقة بالنفس يتميزون بسرعة الاستسلام لدى أول معارضة أو خلاف بالرأي. ويمكن أن يستسلموا أمام قدرات الآخرين بيسر شديد.

كلاستسلام مثلاً أمام عبارة «هي حاصلة على شهادة عالية من جامعة هارفرد لا بد أنها على حق» وغالباً ما يلجأ هؤلاء الناس إلى الحصول على موافقة الآخرين قبل القيام بالفعل، ولن يقوموا بالفعل ما لم يستحصلوا على الموافقة المطلوبة. وهذا لا يعني أن الأمر سيئ دائماً، خاصةً إذا واجه المرء مواقف جديدة تتسم بالمخاطرة، ولكن إذا تعلق كل قراراتنا وأفعالنا على موافقة الآخرين، فهنا الطامة الكبرى.

الإفراط بالثقة في جو العمل

بالطبع إن الإفراط الشديد الشعور بالثقة له جوانبه السلبية أيضاً. كأن يؤخذ هذا الشعور على أنه نوع من أنواع العجرفة وتضخم الأنا. فالمديرون شديداً الثقة بأنفسهم لا يأخذون بآراء وأفكار الآخرين، ويتسمون عادة باللاتعاونية. إنهم يمثلون ذلك النموذج الساعي وراء سطوع نجمه أو خلف مجده الشخصي. وفي بعض الأحيان يخفي الإفراط في الثقة شعوراً عميقاً من الخوف والاستقرار. ويذكرني هذا بالفيلم القوي «تعويذة أوز» حيث يلعب العراف الذي يحمل اسم الفيلم نفسه الشخصية القوية الجمهورية المتطلبة أمام دورتي وباقي أعضاء المجموعة. ولكن أثناء إحدى خطبه التقريرية التي تبدو فيها باقي الشخصيات خائفة مرتعشة، يقوم الكلب توتو بإزاحة الستار عن غرفة التحكم لتظهر الشخصية اللطيفة المؤدبة للعجوز المحترم. واكتشف الجميع أن القوة الافتراضية للتعويذة ما هي إلا واجهة واهية.

المستوى المثالي للثقة

إذا أراد المرء أن يصل إلى المستوى الصحيح لمفهوم الثقة، فعليه أن يتحلى بالرؤية الواقعية والمنظور المتواضع لمقدراته وإمكانياته وقدراته. مع التركيز على كلمة (المتواضع). وكلمة متواضع مشتقة من الكلمة اللاتينية Humus والتي تعني «الأرض»، كما يمكن أن تطلق هذه الكلمة على «المكان المنخفض». يعتقد الناس أن التواضع هو خصلة سلبية وينظرون إليه بازدراء واحتقار. وكإشارة إلى الضعف. أما الحكماء، فهم ينظرون إلى ما يحمله التواضع من البركة والكرامة. ويعظمونه لأنه خالٍ من العجرفة. فكما قال الزعيم الهندي العظيم جواهر لال نهرو: «فلنكن متواضعين ولنعلم أن الحقيقة قد لا تكون دائماً إلى جانبنا». والتواضع في هذا السياق يفترض إدراك المرء لحقيقته، ويعكس التقدير الدقيق لقدراته وطاقاته وإمكانياته.

فلنفترض أنك المدير، ولنفترض أنك طلبت من موظفيك أن يتطوع أحدهم لإدارة مهمة خاصة. وسنعرض ثلاثة استجابات لاقتراحك. فأَي من الاستجابات يمكن أن تعتبرها مستوى صحي من الثقة؟ انعدام الثقة؟ الإفراط في الثقة؟

- أرغب في إدارة هذه المهمة الخاصة. لقد سبق لي وأن شاركت في إحدى المهام الخاصة الشبيهة بهذه المهمة، ولقد حققت فيها نتائج عظيمة. لدي خبرة ومعلومات وافرة عنها. وعلى رغم أنه لم يسبق لي أن أدرت مهمة خاصة من قبل، ولكنني اعتقد أن بإمكاني التعلم من

الآخرين والقيام بهذا العمل.

- أنا من سيدير هذه العملية. لا أحد غيري يستطيع القيام بذلك. أنا الوحيد الموجود في هذا المكان والذي يمكنه القيام بهذا العمل.
- أعتقد أنه بإمكانني القيام بهذا، فأنا من النوع الذي يعرف ما يقوم به، ولكنني أعتقد أنني بحاجة إلى بعض الوقت لأفكر ملياً بالموضوع. ما رأيك؟ هل تعتقد أنه بإمكانني القيام بذلك؟

من هو المتطوع الذي ستختاره؟ المتطوع الأول هو الأقرب إلى مستوى الثقة المثالي. أما الثاني، فيبدو أنه متعجرف ومغرور وعلى رغم إمكانياته الأكيدة على القيام بالعمل، إلا أنه سيتسبب بالمشاكل لباقي أعضاء فريق المهمة الخاصة. أما الثالث، فهو شخص ضعيف وغير ملتزم ويبدو أنه بحاجة إلى شخص آخر ليتخذ القرار عنه.

كيف يمكن أن تطور خصلة الثقة فيك؟ لا أحد يستطيع أن يهبك الثقة لأنها تتوالد من الداخل مدفوعة بعوامل أساسية متنوعة:

- المناجاة الداخلية: وهو ما نقوله لأنفسنا عن قدراتنا وطاقاتنا وإمكانياتنا.
- مستوى الخبرة: أي عدد المرات التي قمنا فيها بالعمل، والنتائج التي حققناها.
- النجاحات السابقة: كلما تعاظم النجاح، تعاظمت الثقة.

- التعزيز من الآخرين: أي تشجيعهم، إرشادهم، ومراجعاتهم الإيجابية.

تعتبر النقطة الأخيرة من المحرضات غير المباشرة لمفهوم الثقة. صحيح أن لا أحد يستطيع أن يهبك الثقة، ولكن الآخرين يستطيعون تسهيل عملية اكتشافك لها.

إرشادات حول بناء مفهوم الثقة

1. تحصل على الخبرة اللازمة والمعرفة اللازمة.

حينما حصل بيل بارسل مدرب فريق نيويورك جت على المركز الأخير سنة 1997، سُمع وهو يقول إن المهمة الأولى على سلم أولويات العمل تكمن في إعادة الثقة إلى أعضاء الفريق. في ذلك الوقت، كان بارسل يتحاشى الخطابات التحريضية وسباقات الكلمات الطنانة. كان يعتقد أن على اللاعبين أن يبدأوا بالسيطرة على الأساسيات، الدفاع والهجوم. واستطاع فريق الجت أن يمضي من فريق يحمل الترتيب 16 إلى فريق ينافس على اللقب في غضون سنة واحدة. فمعرفة الأساسيات وتخصيص الكثير من الوقت لممارستها هي الركيزة الأولى في بناء مفهوم الثقة. وبالسيطرة على هذه الأساسيات يمكن أن تتحقق الانتصارات، الصغيرة في البداية ثم تأتي بعدها الانتصارات الكبيرة. ولا شيء يبني الثقة أكثر من النصر.

2. استخدام لغة واثقة.

تجاهل المناجاة الداخلية المدمرة للنفس. وانتظم على استعمال الثوابت الإيجابية المتعلقة بقدراتك وطاقاتك وإمكانياتك. اشطب من عالمك الواعي عبارات «لا أستطيع»، «أخشى من»، «هذا مستحيل»، «لن أتمكن من القيام بذلك، فأنا مجرد...». الخ ففي هذه العبارات إفراط في التقييم، وتنبؤ للنتائج السلبية وتجاهل أو تهميش للإمكانيات.

3. مارس السلوك الواثق.

طبق تكنولوجيا «تصرف وكأنك». حتى وإن لم تكن واثقاً. طبقها فقط إذا كنت تملك المعرفة والخبرة اللازمة، أو إذا كنت راغباً لتعلمها على طول الطريق. لغة الجسد هي ناقل مهم لمفهوم الثقة. قف، أو اجلس بشكل طويل ومستقيم. انظر مباشرة بالشخص الذي تتحدث معه وتكلم بنبرة ثابتة، مستوية جازمة.

4. ركز على نجاحاتك السابقة وليس على الأخطاء والاختافات

من المؤسف أننا نسلم بنجاحاتنا بينما نوغل المسير في إخفاقاتنا. فإذا ركزنا على فشلنا، فإننا نعمل على خلق المزيد من الفشل. لهذا، ركز على نجاحاتك السابقة واسأل نفسك: «ما هي العوامل التي أدت إلى النجاح في كل مثال؟ ماذا يمكن أن أطبق في المرة الثانية؟ ومن المدهش أن الكثيرين منا، وحين يطلب منهم التعليق على إنجاز ما، فإنهم يتكلمون عن كل الأشياء الخاطئة التي اعترضت طريقهم. نحن نعمل للتركيز على

الخواص السلبية حتى وإن كنا ناجحين. نرتكب بعض الأخطاء أحياناً، ونفشل في أحيان أخرى، وكل هذا يقودنا إلى شعور مرعب باللاقيمة وبنقص شديد على مستوى الثقة.

ذات مرة، ارتكب أحد المديرين خطأً جسيماً، فاعترف بخطئه ثم مضى إلى مكتب مديره وقال له: «أنا متأكد من أنك ستطردني لما ارتكبته، لذلك سأوفر عليك العناء وسأقدم استقالتي». لكن المدير انبرى قائلاً: «أنا غير موافق على الاستقالة. هل تعتقد أنني سأتخلى عنك بعد أن أنفقت مليون دولار على تثقيفك؟» لقد عرف المدير أن الخطأ كان خطأ شريفاً ارتكبه موظف نشيط ومخلص. وكان المدير ينظر إلى الموضوع على أنه فرصة تثقيفه لعضو مهم في فريق الإدارة.

غالباً ما نتوقع نجاحاً فورياً في كل الأمور التي نزمع القيام بها. وعندما نرتكب الأخطاء ننسف الأمر برمته. كل الناس يخطئون، والخطأ الشريف ليس عيباً. فكلما قبلنا الأمر على أننا كائنات بشرية ضعيفة، كلما تمكنا من الإحاطة بأخطائنا واعتبرناها درساً لنا نعود إليه في التجارب اللاحقة. وضعت إحدى زميلاتي لنفسها مثلاً يساعدها على تجاوز أخطائها، وهو «لقد خلق الله لنا الغد لنصلح فيه أخطاء أمس». وأجد أن هذا المثل هو تذكرة جيدة حتى لا نتجول في الماضي، بل على العكس لنثبت عيوننا على اليوم الجديد والفرصة الثانية لإصلاح الأمور.

5. أشغل نفسك بالتحضير والممارسة.

يبدو في بعض الأحيان أن بناء الثقة لا يتجاوز الاستعداد لها. وهذا يتضمن الممارسة والمراجعة اللتين تشحذان المهارة، وتتوقعان المشاكل الفنية. كما يعني أنك متسلح بحقائق وأزمة وأمكنة تواجهها. فكلما ألقيت خطاباً، أو برمجت ندوة، أو ألقيت محاضرة أحرص على الوصول إلى مكان الحدث قبل الموعد لأراجع كل شيء. الأوراق، البيانات، الأدوات، تجهيز القاعة... الخ. لا أترك شيئاً للصدفة والحظ، فالحظ الأفضل في الاستعداد الجيد.

6. أطلب النصح والمساعدة من الآخرين

كما رأينا، ترتبط الثقة ارتباطاً وثيقاً مع خصلة الإيمان، وكما نعرف، فإن الإيمان يفترض الثقة بالنفس وبالأخرين وبالقوى الروحية العليا التي تقدم الدعم والإرشاد لدى الحاجة. وهذا يقترح ضرورة اعتماد المرء على إيمانه إلى أقصى الحدود إذا أراد بناء مفاهيم الثقة. كما يقترح أن بإمكان الآخرين مساعدتنا في بناء هذا المفهوم عبر تذكيرنا بقدراتنا وطاقاتنا وإمكاناتنا.

نفتقر في بعض الأحيان للثقة لأننا نعجز عن إدراك الموهبة الكامنة فينا. فحين تكون مديراً، فإن مهمة مساعدة الآخرين لإدراك قواهم ومواهبهم تقع على عاتقك. ويجب علينا الاستمرار في البحث عن الطرائق التي تقدم التشجيع والتعزيز والثقة الدائمة الإيجابية. ونستطيع تسليط الضوء على هذه النقطة

عبر أحد المقاطع المهمة في رواية إيليانور پورتر - پوليانا- :
«إن ما يحتاجه الرجال والنساء هو التشجيع، يجب أن تعزز
فيهم قوة المقاومة الطبيعية، لا أن تضعفها... وعوضاً عن
العزف على قيثاره أخطاء الرجل، حدثه عن فضائله. حاول أن
تشده من روتين العادات السلبية. قوي فيه روحه الفضلى،
الروح الحقيقية التي تستطيع أن تتحدى وتفعل وتربح!...
والأثر الذي تخلفه شخصية آمله جميلة، محبة للمساعدة، هو
أثر مُعدٍ. وهي شخصية قادرة على إثارة بلدة بكاملها... يتألف
الناس بما في قلوبهم وعقولهم. فإذا شعر المرء باللطف
والالتزام، لن يمر وقت طويل حتى يشعر الجيران بالشعور ذاته.
أما إذا قطب ووبخ وانتقد، فسيبادلونه التقطية بمثلها وأكثر...
إذا نظرت إلى الأسوأ وتنبأته، فستحصل عليه. وحين تعرف
أنك ستجد الأفضل، فستحصل عليه»...

هناك طرق أخرى نستطيع من خلالها اكتشاف وتفعيل مفهوم
الثقة فينا. وبوصفي إنسان مؤمن بالله فإنني غالباً ما أعود إلى
كتابه لأذكر نفسي بأني خلقت على صورته. وعلى رغم أنني لا
أملك كل المصادر المادية الضرورية، إلا أن الخالق قد حباني
بكل المواد الأولية الضرورية التي تؤهلني إلى النجاح في
محاولاتي. لذلك، مهما كان نوع مصادرك، تأكد من أنها
ستساعدك في الحصول على تشجيع الآخرين، وستذكرك على
الدوام أنك شخص ذو قيمة عالية وإمكانات هائلة، لأننا كثيراً
ما نعجز عن رؤية هذه الحقيقة البسيطة والعميقة.

إن أسلوب توجيهك لقواك هو أهم ما يمكن أن يأخذ بيدك
في صراع الحياة اليومية ومواجهة التحديات التي يمكن أن تثبط
من همتك أفضل الجهود.