

ثالثاً

قيادة الآخرين

قصة سارة

هـ. كنت بوين



انضم كنت بوين إلى الهيئة التدريسية لكلية هارفارد للأعمال عام 1992. وعمل في وحدة التقانة وإدارة العمليات. وظل طوال أكثر من عشرين عاماً أستاذاً في معهد ماساتشوستس للتقانة، حيث شارك في تأسيس مركز «قادة التصنيع»، وهو مركز تعليمي وبحثي تعاوني بين كليات الهندسة والإدارة. يحمل كنت بوين شهادة بكالوريوس من جامعة يوتاه، ودكتوراه في الهندسة من معهد ماساتشوستس للتقانة.

يتميز بأسلوبه الهادئ والدقيق في الكلام، فكل جملة متأنية من جملة تؤكد فكرة مدروسة بعناية تعبر عنها. لكن مسلك الأستاذ الجامعي النمطي، والذكاء المنهجي يترافقان في بوين مع ود أبي حميم. وكثيراً ما يلجأ إليه الطلاب سعيًا وراء مشورته الحصيفة ونصائحه المفيدة، في المجالات الأكاديمية والمهنية والحياتية.

● بوصفك موهوباً وطموحاً ومجداً دؤوباً سوف ترتقي سلم النجاح. وربما تصبح يوماً من الأيام رئيس القسم الذي تعمل فيه في مؤسستك - أو ترأس المؤسسة ذاتها برمتها. لكن حين ترتقي الدرجات والمراتب، وتجد نفسك متمعاً بالسلطة والقوة، ستواجه على نحو متزايد تحدي اتخاذ قرارات صعبة - تؤثر في حياة أشخاص آخرين وعيشتهم. وقد تحتاج شركتك إلى إعادة تنظيم أو إعادة هيكلة، وتُضطر إلى تسريح عدد من العاملين والموظفين.

قد لا تعرف الموظف الذي تسرحه - بغض النظر هل هو عامل في المصنع، أم مهندس، أم عامل نظافة، أم مدير. فربما يعمل في قسم من الشركة لا تزوره إلا نادراً، وقد لا تعرف اسمه. ربما واجهته الحياة بظروف مختلفة عن ظروفك، واتخذ خيارات ما كنت لتتخذها لو كنت في محله.

دعني أروي لك قصة واحدة من هؤلاء؛ امرأة اسمها سارة.

مع أن سارة لم تترعع في أسرة ثرية أو نافذة، ولم تتمتع بالمزايا الأخرى التي تجعل طريق النجاح معبداً وسهلاً، إلا أنها تميزت بالذكاء، وروح المغامرة والمبادرة، وسعة الحيلة. وما أنجزته في المرحلة المبكرة من حياتها كان نتيجة مواهبها وجهودها وحسب.

تربت سارة في مزرعة الأسرة الصغيرة في ولاية يوتاه، وظلت طوال طفولتها تستيقظ عند الفجر، لتقضي بضع ساعات في أداء الأعباء

المنزلية قبل الذهاب إلى المدرسة. ولدت يسراً، في منطقة مازالت تعد هذه السمة وصمة عار، وركزت عزمها الصلبة على اكتساب مهارة استعمال يديها الاثنتين، وبقيت على مدى السنوات اللاحقة من حياتها قادرة على استعمال كلتا يديها بالقدر نفسه من السهولة والكفاءة. عشقت المدرسة، وأصبحت قارئة متحمسة ونهمة، «تلتهم» كتابين أو ثلاثة كل أسبوع؛ وبحلول الوقت الذي بلغت فيه سن المراهقة، قرأت الكتب التي تضمها مكتبة البلدة كلها. حتى بعد أن قفزت صفين في المدرسة، استطاعت احتلال المرتبة الأولى عند التخرج.

لكن مهارات سارة لم تتوقف عند حدود العمل في المزرعة والبيت والإنجاز في المدرسة، فقد كانت مبدعة، تدربت على حياكة الصوف والخياطة. إذ اعتادت الجلوس على طاولة المطبخ مع سلة كبيرة من مزق الثياب، لتجمعها معاً بسرعة في أشكال مزخرفة بديعة التكوين، اعتماداً على إحساسها الخاص باللون والمساحة والتناظر، دون الاستعانة بأي تصميم سابق.

وحين بلغت الرابعة عشرة، أصبحت «سيدة أعمال» تتولى إدارة قطع صغير من أبقار والدها. وإضافة إلى واجباتها اليومية المتزايدة في المدرسة والمزرعة، تحملت مسؤولية صحة الحيوانات ورعايتها، وترتيب برنامج إطعامها وحلبها مرتين في اليوم. فضلاً على تسويق الحليب والتفاوض في سعره مع تجار الألبان المحليين، والاحتفاظ بدفاتر حسابات المشروع الذي كان مربحاً (طبعاً بفضل ذكائها وجدها ودأبها). لكن بدلاً من الاحتفاظ بالأرباح لنفسها، ساعدت في دفع تكاليف دراسة أشقائها الثلاثة الأكبر سناً في الجامعة.

لو كانت ظروف سارة وخيارات حياتها مختلفة، لحققت بجدها ودأبها وذكائها نجاحاً مهنيًا ساحقاً؛ ربما أصبحت محامية أو طبيبة، أو أستاذة جامعية، أو مديرة شركة - أو ارتقت إلى ذرى أكثر ارتفاعاً. لكن بعد حصولها على شهادة الدراسة الثانوية بقليل، تزوجت وهي في سن المراهقة، وقررت هي وزوجها إنجاب عدد كبير من الأطفال، فكرست نفسها لتربيتهم وراعايتهم.

في كل ما فعلته سارة في الحياة من قبل، استخدمت مواهبها الطبيعية المتعددة بطريقة مؤثرة وفاعلة، والآن استغلتهامصلحة أسرتها الفتية. وحين يكون الواجب المدرسي المفروض على أطفال سارة كتابة مقالة، تعلمهم كيفية كتابتها، ولا ينحصر تركيزها على قواعد اللغة أو الأسلوب فقط، بل يمتد ليشمل منطق الأفكار وعرضها وتقديمها، وكيفية إضفاء الحياة الواقعية على المفاهيم الأكاديمية النظرية. أما أفضل أداء لها، فيتمثل في تدريب الآخرين على تحمل المسؤولية. وحين يواجه أي تلميذ في الحي مشكلة دراسية، تدعوه سارة إلى منزلها، وتعمل على حلها بأقصى سرعة؛ بعد أن تقنعه بأداء واجباته بنفسه. كانت متفوقة في فهم الدوافع المحفزة وكيفية تعلم الطلاب، واستخدمت أسلوباً في التدريس يزيد ثقتهم بقدراتهم (قضيت سنوات حياتي المهنية في الوسط الأكاديمي، وحظيت بميزة رؤية مربين ومعلمين استثنائيين وهم يمارسون عملهم، وأعدّ سارة واحدة من أفضلهم).

وعلى الرغم من أعباء إعالة ورعاية الأسرة المكونة من ثمانية أبناء، وعدم توافر الميزانية الكافية، استمرت في العطاء. فقد تبنت طفلاً

يتيماً، واستضافت قريبة شابة في منزلها، لتضمن حصولها على تعليم جيد لا يتوافر في أرياف ولاية داكوتا الجنوبية حيث تقيم.

ثم توفي زوجها بأزمة قلبية مفاجئة ولما تبلغ الأربعين. وواجهت مع خمسة أطفال ما يزالون في المنزل، تحدي إعالتهم دون معين. ونظراً لأنها لم تعمل منذ المرحلة الثانوية، كانت خبرتها المهنية محدودة - مثل قدرتها على كسب المال. ولكن ما تتصف به من نزعة استقلالية وإباء وعزة نفس، جعلها تعد إعالة أسرتها خيارها الوحيد. في الوقت ذاته، عرفت أن أولادها بحاجة إلى وقتها ورعايتها واهتمامها. ولذلك اختارت وظيفة لا تلائم مواهبها، بل تناسب احتياجاتهم. واضطرت هذه المرأة الذكية والموهوبة إلى العمل مُستخدمةً نظافة في مبنى البلدية والكنيسة المحلية، لتكسب رزقها بمسح الأرضيات وجمع القمامة. ومن أجل زيادة ما تكسبه، والاستفادة مما يدعى هذه الأيام بـ «أوقات الدوام المرنة»، حصلت على عمل إضافي لها ولأطفالها في أمسيات بعض الأيام وعطلات نهاية الأسبوع. ولم يوفر العمل الإضافي سوى دخل هزيل - لكنها تمكنت من ترتيب برنامجها، لتكون في المنزل عند ذهاب أطفالها إلى المدرسة في الصباح، وعودتهم منها في المساء.

كنت واحداً من هؤلاء الأطفال.

على مدى ثمانية أعوام، منذ سن المراهقة حتى التخرج في المدرسة الثانوية، عملت إلى جانب أمي وأشقائي في التنظيف. أتمنى لو كنت أشعر بالفخر والاعتزاز بأمي، وقدرتها على التكيف، وشجاعتها وصبرها في

تلك السنوات -خصوصاً حين واجهت حزنها العميق بفقدان زوجها- لكنني أحسست بالخزي والعار، واعتقدت أن مهنة أمي وضيعة ومذلة لها، ومحرجة لي على وجه الخصوص. شعرت بالهانة والدونية حين كنت أرافقها إلى مكتب المأمور، ليشاهدنا الناس الذين نعرفهم ونحن ننظف المكان، ونمسح البلاط، ونجمع النفايات. لم أكن متحمساً ولا مسروراً بمساعدة أمي في عملها الوضيع المريع، الذي مكّن أسرتنا من البقاء. وعندما كنت أتذمر وأشتكي وأعترض، كانت ترد بطريقة بسيطة وواقعية: علينا أداء هذا العمل، هذا ما فعله، وهكذا نكسب رزقنا.

لم أدرك إلا بعد مرور سنين عديدة على التخرج في المدرسة الثانوية، أن المخجل فعلاً هو أفكاري وسلوكي. شعرت بالاستياء من العمل الذي كنت مُضطراً إلى أدائه، لكن أمي انهمكت فيه مع أنها مستودع هائل للمهارات غير المستغلة -والأحلام والآمال أيضاً- وكانت ستحظى بوظيفة مثيرة ومهمة، ليمنحها العالم عبرها قيمة كبيرة. كنت أخجل من أمي عاملة التنظيف، لكنني اليوم أراها على حقيقتها: امرأة مكافحة ومجدة ضحت بحياتها من أجلتي.

سوف تختار سبيلاً مختلفاً عن سبيل سارة، لكن ما هي الدروس والعبر التي تتعلمها من حكايتها؟

لقد تلقيت المساعدة والعون من مجموعة كبيرة من الأشخاص طوال حياتك؛ بعضهم ساعدك على حساب راحته وسعادته، وضحى بأحلامه

وطموحاته وكبريائه من أجلك؛ وربما لم يُضطرَّ هؤلاء إلى تنظيف النوافذ والمراحيض، لكن عملهم كان شاقاً وتضحياتهم حقيقية.

في أي شركة تعمل فيها أو تقودها يوماً ما، ستجد فيها عمال نظافة وموظفي استقبال ومديرين تنفيذيين، تمكّن جهودهم شركتك - وشخصك أيضاً- من الازدهار والنماء والإنتاج. اعلم أن أولئك الذين قد لا تعرف حتى أسمائهم، يجدون ويكدحون لتحقيق أهدافهم وأهداف الشركة، ويكافحون ويضحون في سبيل أسرهم أيضاً.

عندما تبدأ التفكير في إعادة هيكلة الشركة وتنظيمها، وتسريح عدد من عمالها ومستخدميها وموظفيها، تذكر قصة سارة. اعلم أن الموظفين الذين تتأثر حياتهم بقرارك هم بشر من لحم ودم، وليسوا مجرد أرقام، فكل منهم أخ أو أخت أو أب أو أم، وكل منهم يعرق ويضحى في سبيل غيره من أفراد الأسرة؛ أظهر لهم ما تظهره من احترام وتقدير لمن ضحى من أجلك.

ربما يشبه كل منهم سارة، التي كدحت وضحت لتحديث فارقاً مهماً في حياة الآخرين مثلما فعلت في حياتي.



حاول أن تعيش اللحظة وتستمتع بها

فرانسيس إكس. فري



تحمل فرانسيس فري شهادة جامعية في الرياضيات، وشهادة ماجستير في الهندسة الصناعية، ودكتوراه في إدارة العمليات والمعلومات من كلية وارتن للأعمال. وهي أستاذة جامعية تدرس الدوافع المحفزة لدى الزبائن، وكفاءة عمليات التشغيل، ومراجح شركات الخدمات - بدءاً بشركات الخدمات المالية التي تبلغ قيمتها مليارات الدولارات، وانتهاءً بشركات بيع وتأجير العقارات. ابتكرت فرانسيس مقررًا اختياريًا لطلاب السنة الثانية يدعى إدارة عمليات الخدمات، وهي تنشر مقالاتها ودراساتها في مجلات عديدة، مثل (Harvard Business Review) و(Management Science).

يقدر الطلاب صرامتها ووضوحها في الصف، فضلاً عن سهولة اللقاء بها واستشارتها خارجه. اشتهرت بأسلوبها الصريح الواثق في الكلام، حيث اعتادت مزج تعليقاتها وملحوظاتها بضحكة عابرة، وتوقف يشدد على نهاية الجملة أصبح علامة مميزة لها.

● لو أخبرت أي أستاذ من أساتذتي في الجامعة أنني سأصبح عضواً أكاديمياً في الهيئة التدريسية، لتمثلت ردة فعله الأولى بسؤال: «من؟»، والثانية بعدم التصديق. ففي أثناء سنوات الدراسة في الكلية، وفي المدرسة الثانوية، لم أتخيل نفسي مدرّسة قط. في العادة، يكون من يختار مهنة التدريس من النوع الذي يحب المدرسة والجامعة، ويجلس في مقاعد الصف الأولى، وينتسب إلى جمعية طلاب الجامعات والكليات المتميزين بإنجازاتهم المشهودة (Phi Beta Kappa). لم أكن من هذا النوع، ولم أأخذ الدراسة الأكاديمية ولا التدريس الجامعي على محمل الجد، ولم أفكر بالدراسة الجامعية، إذ لم تكن هدي في ولا مرادي ولا هويتي.

كنت لاعبة كرة سلة، وبرغم أنني اخترت الرياضيات، إلا أنني أكثر تفوقاً وأفضل حالاً ونشاطاً في الملعب من غرفة الصف. وفي رأيي كانت مقررات الرياضيات مملة إلى حد لا يوصف: الأستاذ يقرأ - حرفياً - من صفحة من الملاحظات وينسخها على اللوح، ثم يحين دورنا بالنسخ على الدفاتر؛ هذا هو درس الرياضيات. كنت أجلس وأفكر: لو توافرت آلة نسخ لانتفى سبب حضور الدروس، إذ لم أجد سبباً وجيهاً لحضور الدروس، ونادراً ما فعلت. بعض المدرسين لا يعرفونني، لأنهم لم يشاهدوني قط (ولو عرفوني لتذكروا تلك الطالبة العادية التي تجلس بكسل وتبذل في المقاعد الخلفية).

وبينما لم أتأثر بمحضرات المواد الأكاديمية، فقد أغرمت بالرياضة. استهلكت كرة السلة وقتي وشغلت أفكارني. يمارس الفريق التدريب

يوميًا: قضيت ساعات أتدرب كل يوم على رمي الكرة، وإصابة الهدف، والركض، وحمل الأثقال لزيادة اللياقة البدنية. وفي عطلات نهاية الأسبوع، كنا نساغر إلى ملاعب الجامعات الأخرى للتباري مع فرقها - وحين تقام المباراة على ملعبنا، كان يشغلني هاجس النوم مبكرًا وتناول وجبة طعام مناسبة للحفاظ على لياقتي الضرورية للعب. كنت محاطة على الدوام بأشخاص يعرفونني بوصفي لاعبة كرة سلة ماهرة؛ هكذا عرفني الناس، وهكذا عرفت نفسي: رياضية.

بعد التخرج في الكلية، عملت في وظيفة مدة قصيرة، لكنني كرهتها بعد خمس دقائق من البداية. وبالرغم من عدم حبي للدراسة، إلا أنني كرهت العمل أكثر. وهكذا بقيت كراهية الدراسة الأكاديمية تلازمي حين عدت إلى تمضية بعض الوقت، والابتعاد عن العالم المهني بضع سنين. لم تشغلني المواد التي كنت أدرسها - إدارة العمليات والمعلومات - لأنها لا تتصل لا من قريب ولا من بعيد بالمهنة التي قررت اختيارها: مدربة كرة سلة. كان الدكتور توم ديفيز نموذجي الذي يحتذى مثاله، فهو مدرب فريق الرجال في جامعة أيوا، واعتماد المعلقون الرياضيون مناداته بـ«الدكتور توم». سوف أصبح «الدكتورة فرانسيس»؛ مدربة لفرق السيدات، ودكتورة في آن معاً.

ثم وقعت الواقعة. كنت ألعب مباراة في دوري الجامعات، فكسرت ركبتي. كان الوضع مروعاً بدنياً؛ إذ احتجت إلى ثلاث عمليات جراحية متتابعة. أمماً عاطفياً ووجدانياً، فقد بدت الحالة أشد سوءاً؛ لن أصبح رياضية محترفة مرة أخرى، وبقيت أفكر: ما الذي سأفعله الآن؟ كانت

ردة الفعل غريبة، لأنني لم أخطط لأكون لاعبة بل مدربة، وبمقدوري ممارسة التدريب بركبة عاجزة عن الحركة على نحو طبيعي. لكن الخسارة بدت أعمق وأفدح من ذلك، فقد بقيت على مدى السنين أبني هويتي على ركيزة تداعت في لحظة، وشعرت بأنني فقدت كل شيء.

في ذلك الوقت، كنت أخضع للعمليات الجراحية، ووجدت نفسي في أزمة حقيقية، إذ اضطررت إلى تغيير نظرتي إلى المستقبل، وبدأت أفكر في الماضي، وبممارستي كرة السلة. لم أندم فعلاً على أدائي، فقد كنت بارعة ماهرة، لكنني لم أقدر قيمة تلك المرحلة - لم أستمتع بها. ولأنني لم أفهم قط قدرتي على اللعب بوصفها محدودة، لم أفعل تلك الأشياء التي نفعها عادة حين ندرك أن التجربة عابرة وزائلة. على سبيل المثال، لم أرسخ علاقة وثيقة باللاعبات الأخريات في فريق الكلية، إذ لم أتحمّل عناء معرفتهن عن قرب خارج الملعب. وددت لو وجدت شخصاً كريماً يسدي لي معروفاً، وينصحني بأي لغة أفهمها آنذاك، ويقول: هذه اللحظات عابرة زائلة. ولن يبقى أمامك سوى ثمانين مباراة، كل واحدة منها، وكل دقيقة، وكل رمية، سوف تحُفر في ذاكرتك إلى الأبد، لكنك لن تستطيعي استرجاعها أبداً؛ حاولي تقدير قيمة وأهمية ذلك كله.

ولأنني لم أجد هذا الناصح الكريم، وبسبب ما أصابني من تشوش وارتباك، كنت مستعدة لتلقي التعليمات من أي مصدر، والتأثر بها تأثراً عميقاً؛ كان ذهني تربة جاهزة لتغرس فيها أي نبتة. وبعد ذلك بوقت قصير، حدث أمران مهمان: أولاً، عيّنت الكلية لي مشرفاً

أكاديمياً جديداً، بدأ رجلاً مختلفاً تماماً عن كل من قابلتهم في الوسط الأكاديمي. لم يكن هذا المشرف، الكريم المتحمس المتشوق إلى المعرفة، يهتم بأبحاثه فقط، بل يعمل طلابه أيضاً. ظل كرهى الدراسة والكلية يلازمي، لكنني قلت في نفسي: هذا الرجل هو بطلي المتوج، وأريد أن أكون مثله!

ثانياً، بدأت أدرّس. فقد طُلب مني إدارة جلسة مراجعة لمقرر تقني صعب لطلاب سنة التخرج، وكان طلابي من المتعثرين. قبل ذلك، حسبت أنه لن يحضر أحد منهم الدرس، وإن حضر فلن يبقى أبداً. ما الذي يمكن أن أقدمه - أنا التي أكره الدراسة والتدريس - لغرفة محشودة بطلاب لم يفهموا المقرر؟ لم تكن لدي أدنى فكرة. لكن في اللحظة التي دخلت فيها الصف، تغير كل شيء.

لم أعرف قط أن لدي موهبة طبيعية في فهم ما لا يفهمه الآخرون - وفي معرفة المكان الدقيق الذي فقدوا فيه الخيط، وأصيبوا بالتشوش والارتباك (أدركت فيما بعد أن ذلك يعد واحداً من التحديات الأساسية للتدريس: القدرة على الفهم بطريقة حدسية وطبيعية لما يكافح من أجل فهمه الآخرون ولا يجدونه طبيعياً ولا حدسياً). حين رأيت العقبة الكأداء التي تسد الطريق أمام فهم هذه المجموعة من الطلاب، عرفت إلى حد ما كيف ألقاهم عندها، ثم أساعدهم على تجاوزها، ثم أرافقهم بقية الطريق الموصل إلى الفهم.

وفجأة، شعرت بقوة دافعة لا تصدق. لقد وجدت ما بدأت أشير إليه بعبارة «فرصة الخمس عشرة دقيقة»: استطعت في ربع ساعة أن

أحقق لتلك المجموعة المكونة من مئة طالب ما لا أستطيع تحقيقه على مدى أيام لو توليت مهمة أخرى. عندئذٍ عرفت أنني سأمتهن التدريس، وبقيت في المهنة منذ ذلك الحين.

وهكذا، أصبحت أستاذة جامعية بمحض المصادفة، بالمدلولين المختلفين للكلمة. فقد وقعت حادثة مؤسفة حقيقية، أبعدتني عن المهنة التي حسبت أنني راغبة فيها، ثم طُلب مني مصادفة إدارة جلسة المراجعة تلك، فتوجهت نحو المهنة التي أردتها فعلاً. بعد تلك الجلسة، جرت الأمور بسرعة ودون توقف. إذ شجعتني التغذية الراجعة من الطلاب، ودرّست مزيداً من المقررات، ونلت شهادة الدكتوراه، وعملت في التدريس في جامعة أخرى، وبعد بضع سنين التحقت بالهيئة التدريسية لكلية هارفارد للأعمال (بالمصادفة أيضاً، كانت هارفارد قد رفضت طلبي للدراسة في الكلية، وتدرّس السنة الأولى. وعندما نلت القبول بعد ذلك، شعرت بسعادة غامرة).

وفي حين عملت في مهنة التدريس بالمصادفة، إلا أن العملية ذاتها كانت مؤلمة؛ فمازلت أفكر في تلك السنوات التي لعبت فيها كرة السلة، ولم أقدر قيمتها حق قدرها. في نهاية المطاف، لم تؤثر الحادثتان فيما أفعله فقط، بل في أسلوب ما أفعله أيضاً.

اليوم، وأنا أستاذة جامعية، أريد من طلابي أن يفهموا ما لم أفهمه حين كنت رياضية، ويدركوا أن تجاربهم هنا عابرة وزائلة، ويقدروها حق قدرها - لكن دون الخضوع لعملية جراحية في الركبة أو التعرض لأزمة في الهوية. أريدهم أن يستمتعوا بتجاربهم العابرة ولحظاتها الزائلة،

خصوصاً هنا، في مكان يتيح لهم هذه الآمال الكبرى، بوصفهم طلاباً حالياً وقادة فيما بعد. هذه التجربة برمتها لن تدوم سوى سنتين اثنتين - سوف يختبرون كثيراً من الدروس والعديد من الفرص للتعلم والإنجاز، ثم تصبح كلها ذكري. لذلك أنا أساعد طلابي، وأحاول أن أجعل الآمال العريضة التي تتيحها هذه الكلية واضحة ومتعينة ومحسوسة. وأعمل على إدارة الصف بأسلوب يدفع الطلاب إلى الارتقاء إلى المعايير التي وضعتها المؤسسة لهم ولأترابهم، ويجعلهم لا يضيعون وقتهم سدى أو يستخفون بالدروس: عليهم المشاركة والانخراط فيها بكل طاقاتهم؛ عليهم أن يعيشوا اللحظة.

والآن، عندما يدخل الطلاب إلى الصف، لا يدركون دوماً الطبيعة الدقيقة للفرصة المتاحة لهم. هناك خمسة وسبعون طالباً، كلهم أذكاء ومجدون ومجتهدون، ويسهمون بأفكارهم للمساعدة على دفع عملية تعلم المجموعة، ويتميزون بالأسلوب المهذب في التعامل فيما بينهم. وهكذا فإن المعيار مرتفع، لكنه سيبقى مرتفعاً مدة وجيزة. فبغض النظر عن مدى اجتهاد ودأب أي طالب غداً، لن يستعيد هذه التجربة أبداً. الدرس لا يمتد أكثر من ثمانين دقيقة بالضبط، وحين ينتهي، تصبح تجربة التعلم هذه، والمناقشات، وصحبة الأتراب والزملاء، مجرد ذكري. لكن الطلاب لا يدركون دوماً هذه الحقيقة، وفي بعض الأحيان يصيبهم الكسل.

حين يأتي الطلاب إلى هنا وقد تعبوا قليلاً، أو فقدوا الاهتمام، أو حسبوا أن درجات التفوق الأولى ليست ضرورية، أتدخل على الفور

لأذكرهم بموقعهم وما هم بحاجة إلى فعله، فإن تباطؤوا أو تكاسلوا أو فقدوا تركيزهم، أنبههم بسرعة. على سبيل المثال، جلب طالب منذ مدة إلى الصف فطوره معه، وعندما كنا نناقش دراسة حالة، كان يجلس بلامبالاة يرشف قهوته ويقضم شطيرته، ويحدق حوله دون اهتمام، النعاس يغالبه بين اللقمة والأخرى، ويهمس بتعليقات ساخرة إلى الطالبة الجالسة قربه.

ربما يكون مثل هذا السلوك طبيعياً في بيئات أخرى، لكن ليس في هذه. فالهدف هنا لا يقتصر على المشاركة بنفسك فقط، بل التعلم من مشاركة الآخرين أيضاً، ومن ثم فإن كل طالب بحاجة إلى التركيز على كل من يتحدث. وأنا على يقين من وجود أساليب أكثر ذكاءً وحثاً من الأسلوب الذي اخترته. فمع استمرار النقاش والحوار في الفصل، ذهبت إلى آخر القاعة، حيث يجلس هذا الطالب، وعدلت مسند مقعده وجعلته منتصباً في وضعية عمودية. وبذلك ذكرته بأنه جزء من الحوار والمتحاورين، ويجب ألا يتخلى عن مسؤولية المشاركة الفاعلة. وعبر إزالة العقبات والعراقيل التي تمنعه من بذل نسبة 100% من جهده، أعدته إلى اللعبة مجدداً. لعبة لن يتمكن هو وأترابه من المشاركة فيها سوى مرة واحدة فقط، وأريد التوثق أنها مشاركة كاملة الآن: ذهنياً وعاطفياً ووجدانياً... فأنا أقدم لطلابي النصيحة التي تمنيتها ذات يوم.

وبالطبع، لا يقدر الطلاب دوماً قيمة جهودي. أبلغتني طالبة منذ مدة قريبة أنها كانت تتناقش مع زميلة لها حول المقررات، وحين قالت لها إنني مدرستها، أجابت: «سمعت أن الدكتورة فيري متزمتة وقاسية

وصعبة الإرضاء». دُهشت، ولم أصدق أن يقول عني أحد هذا الكلام في غيابي، فضلاً على تكراره في وجهي. سألتها: «وبم أجبتي؟»، فردت: «قلت لها، أجل، أعتقد أنها كذلك».

فاجأني التعليق، لا بسبب حساسيتي المفرطة -فأنا لست حساسة إلى هذا الحد- بل لأن الطريقة التي يراني بها هؤلاء الطلاب تتناقض تماماً مع الطريقة التي أرى بها نفسي، وأسلوب أدائي عملي، وما أحاول تقديمه. الآن، أعترف بأنني أقول الحقيقة بطريقة مباشرة وصريحة وصادمة، في حين يحاول الآخرون تغليفها بغطاء جذاب كي لا تصطدم أو تجرح، وأعرف أن الطلاب يعدّونني قاسية (بل إن ابن أحدهم -وعمره خمس سنين- يدعوني «المدرسة الصارمة»). لكن لا أصدق أن أوصف بأنني متمتة وصعبة الإرضاء. ففي رأيي: أنا دوماً منفتحة وسخية في الصف، أساعد الطلاب على تجنب الأخطاء التي وقعت فيها: فهم لا يقدرّون تماماً أن هذا الجزء من حياتهم يعد فريداً وثميناً ومحدوداً لا يدوم.

لا تختلف قاعة التدريس عن أي مؤسسة قد تجد نفسك مديراً فيها. فبغض النظر هل تلعب في فريق، أم تدير مشروعاً، أم تعيل أسرة، أم تؤسس شركة، فإن بيئتك والعاملين معك سوف يضعون آمالاً عريضة على جودة عملك، ومسلحك، وشخصك. وبالطبع، أحتك على محاولة الارتقاء إلى مستوى هذه الآمال والطموحات والتوقعات. اذهب إلى عملك وأنت مهياً وعلى أتم الاستعداد، وافهم هذه الآمال والطموحات كما هي على حقيقتها: ميزة وتشريف. من المشرف أن ترتقي إلى أعلى

المعايير، وتُمنح فرصة القيادة والريادة. قَدَّرَ قيمة كل فرصة سانحة وأهميتها، للارتقاء إلى مستوى تلك الآمال والطموحات.

لكن أقترح عليك أن تتقدم خطوة إضافية. اعثر على «فرصة الخمس عشرة دقيقة» الخاصة بك، والنقطة التي تشعر عندها بأكبر قوة دافعة - في التدريس أو الكتابة، في التنظيم أو الإدارة، في التدريب أو الإصغاء. استخدمها وسيلة لنقل الآمال الكبرى - والميزة المشرفة - المعلقة عليك بوصفك قائداً. امنح الآخرين هدية الآمال الكبرى - كن مصدر إلهام لهم للوصول والإنجاز، حفزهم على الكفاح والسعي، ودعهم يظهرون لأنفسهم قدراتهم وطاقاتهم. وعندما تفعل ذلك، سوف تساعدك على فهم فكرة اللحظة العابرة الزائلة، وأهمية الاستمتاع والتلذذ بكل رمية كرة، وكل درس، وكل مشروع، وكل فرصة يستغلونها للتفوق والامتياز وقيادة غيرهم.

دعهم يعيشون اللحظة برمتها.



لماذا سيعمل الآخرون من أجلك؟

تيموثي بتلر



يشغل تيموثي بتلر منصب مدير برامج تطوير المهنة في كلية هارفارد للأعمال، إضافة إلى أنه مؤسس مشارك في شركة بيرغرين بارتنرز (Peregrine Partners) المختصة بتقويم المهنة وتطوير مهارات المديرين التنفيذيين. وهو يحمل شهادة دكتوراه في علم النفس السريري، ويملك قرابة عشرين عاماً من الخبرة العملية مع طلاب وخريجي كليات الأعمال والعملاء والشركات.

تركز أبحاثه على كيفية تحقيق الرضى والنجاح على المستوى الفردي في المهن التجارية، وألف مع جيم والدروب كتاب «كيف تكتشف مهنتك في قطاع الأعمال التجارية» (Discovering Your Career in Business). وعبر استخدام عينة من البيانات المستمدة من آلاف المقابلات الشخصية، طور المؤلفان مناهج وأساليب للتقويم المهني الذاتي، توفر بيانات محددة وعملية للتخطيط للمهنة المناسبة واختيارها.

وفي حين يتميز بتلر بالجدية والهدوء، إلا أن حماسه وقناعته الراسخة تظهران على الفور حين يتحدث عن عمله. وتبدو هذه الحماسة مناسبة لرجل كرس حياته المهنية لمساعدة الآخرين في العثور على العمل الذي يفضلونه.

● جلست ديانا في مكتبي مهمومة مغمومة، وكأنها تحمل عبئاً ثقيلاً على ظهرها. قالت: إنها تشعر بالضياع وفقدان الوجهة والهدف - واليقين أن الوظيفة التي أحببتها تناسبها فعلاً.

توظفت في شركة منتجات استهلاكية بارزة لتسويق علامة تجارية شهيرة ومعروفة. وأمضت أسابيعها الأولى في الوظيفة تدرس بيانات المبيعات لإعداد خططها التجارية السنوية للمنتج - الذي لم يُعرض جيداً بعض شرائح المستهلكين، بحسب ما لاحظت. وتساءلت: هل يمكن إعادة عرضه لي جذب مجموعة أوسع من المشتريين؟ ثمة باب لو انفتح لزادت المبيعات كما ظنت.

بدأت عملية تقويم مرهقة لفكرتها، وعملت على معالجة الأرقام بسرعة، وسبر بيانات المستهلكين، وإعادة بحث ودراسة المنافسين. ومع التحليلات كلها التي دعمت حدسها، أمضت أمسيات طويلة في المكتب تبتكر وسائل جديدة لعرض الصورة الذهنية للعلامة التجارية في وسائل الإعلام، وتوضيحها وجعلها مفهومة للمستهلك. وعلى الرغم من ساعات العمل المضني، إلا أنها وجدت أن طاقتها تزداد ونشاطها يتضاعف، يحفزها الوعد المأمول من عملها. لكن في أثناء تلك الأسابيع المكدودة، لم تشعر قط أنها منخرطة كلياً في مهنتها، ولم تحفزها الإثارة والحماسة والإحساس بالاحتمالات الممكنة.

وعندما دخلت مكتب مديرها لحضور اجتماع مراجعة الأداء، رأته التقرير على طاولته ضمن ملف من الورق الأسمر. بدا هادئاً رابط الجأش، حين مال إلى مسند كرسيه، وانتظرها لتجلس قبل أن يتكلم.

قال إن من الواضح أنها بذلت جهداً كبيراً لإعداد التقرير - لكنها خرجت عن الخط تماماً. فقد ظل هذا المنتج من أكثر المنتجات مبيعاً منذ وقت طويل، ولم يكن ذلك مجرد مصادفة. ألم تدرك أن الخطة الترويجية الجديدة قد تعرض الشركة لمخاطرة غير محسوبة؟ وظيفتها تنحصر - كما قال لها - في مواكبة أبحاث السوق، والعناية بتفاصيل الخطة القائمة، دون تغيير دفة السفينة بوصة واحدة عن اتجاهها، الذي ظلت تقصده طوال أكثر من عشرين عاماً.

خُلف توبيخ المدير فيها شعوراً بالإحباط وفقدان الثقة بالنفس. وفي بضعة أسابيع - بعد أن أتت إلي للحصول على الاستشارة المهنية - تركت العمل في الشركة.

ما الذي خسرتَه الشركة باستقالتها؟ لن يعرف أحد أبداً. بل لم تطرح الشركة على نفسها هذا السؤال دون شك. لكن حين روت لي قصتها، ورأيت ما تتمتع به من طاقة ونشاط، وموهبة رائعة لتطوير العمل وتنميته، بدا من الواضح أن رب عملها خسر فرصة كبيرة.

أنا خبير مختص بعلم النفس والاستشارة المهنية. قدمت على مدى العقدين الماضيين النصح والمشورة لآلاف مؤلفة من العملاء، الذين وجدوا أنفسهم في وظائف لا تناسب اهتماماتهم الأصلية والفطرية.

فبعد بعد أن أغوتهم جاذبية الحصول على المال أو المكانة، أو اقتنعوا بأراء أفراد الأسرة، عملوا في مهن لا تناسبهم، ثم طلبوا مساعدتي لتصحيح الخطأ والعودة إلى المسار الصحيح. لكن بعضهم، مثل ديانا، أتوا لسبب مختلف: لقد اختاروا المجال الصحيح، والشركة الملائمة، والقسم المناسب، لكن فقدوا العامل الرابع الحاسم الأهمية، الرضى عن الوظيفة - عن المدير نفسه، ومواقفه تجاه السلطة، وركوب المخاطرة، وتفويض أداء المهمات بطريقة هادفة. ومن دون الإحساس بالإبداع والابتكار في العمل، فقد عملائي، من أمثال ديانا، حماستهم السابقة لأداء وظائفهم.

من المرجح أن تجد نفسك، بصفتك موظفاً، في وضع مماثل لوضع ديانا. لكنني أريد الآن منك، بوصفك قائداً أو طامحاً إلى القيادة، أن تفكر في الوجه الآخر من قطعة النقد. تصور نفسك مديرها؛ هل تريد الاستفادة من مواهبها في شركتك؟ كيف تستغلها؟ وكيف تحقق استخدامهاً كاملة؟ كيف تشجع الارتباط الذي شعرت به ديانا في عملها، وتحافظ على نشاطها وحماستها؟ في سبيل الإجابة عن هذه الأسئلة، عليك أن تستعد لاتخاذ خطوة راديكالية: وضع التطوير المهني للمرؤوسين على قمة جدول أعمالك بوصفه رئيساً.

حين تشغل منصب المدير، ستحمل مسؤولية جعل المؤسسة منتجة ومثمرة. السلطة التي تملكها ستكون حقيقة واقعة ولا تخضع للجدل والشك: عبر التوظيف والطرء، سوف تؤثر قراراتك في الأمان المالي لموظفيك وأسرههم. ومثلما هي الحال في جميع الأوضاع التي تشهد تمايزاً

في السلطة والقوة، فأنت تعتمد على مصدر فاعل لتحفيز الموظف على إنجاز عمله: الخوف. وبغض النظر عن الغطاء والقناع، أكان تهديداً مباشراً بخسارة الوظيفة، أم الخشية من الخزي والعار في الاجتماعات العامة، فإن الخوف سيدفع مرؤوسيك إلى عمل ما تريد. أعرف مديرين من المستويات جميعها، وفي أنواع المؤسسات كلها، يعتمدون على التهديد والوعيد بوصفهما أداة فاعلة ورئيسة في «صندوق العدة» الإدارية، على الرغم من أن قلة قليلة منهم يسمونها باسمها الحقيقي.

العلاقة بين الخوف والسيطرة علاقة مهمة لفهم محاولة الحث والتحفيز. إذ تتطلب السيطرة أن يقوم الأقل قوة بتغيير سلوكه ليتوافق مع مقاصد الأكثر قوة، وهذا يمارس غالباً بأسلوب خفي ومراوغ ومهذب. يمكننا استخدام التعبير بمدلولي المدح والقدح معاً - «سيطر على الوضع»، أو «مهّوس بالسيطرة والهيمنة». ولأن السيطرة التي تستخدم التخويف أداة مساعدة لها، تترافق دوماً مع فرض العقوبات، فهي تكبح تنوع الرؤية أو الإرادة أو الرغبة.

لكن دعني أسألك عن رأيك واعتقادك بالدوافع البشرية المحفزة: هل يدفع الخوف والسيطرة الناس إلى التفوق في الأداء إلى أقصى حد؟ هل تعتقد أنهم ينجزون عملهم بطريقة جيدة خوفاً من الحصول على درجة سيئة، أو من عدم معرفة الإجابات حين تطرح عليهم الأسئلة، أو خذلان شخصية أبوية سلطوية؟ هل يعد الخوف من العار أعظم الدوافع؟

أم إن الجهد الاستثنائي يأتي من الرغبة؟ هل يتفوق الناس في إنجاز العمل حين يحثهم بالإثارة والحماسة؟ أم تلامس المهمة الملقاة

على عاقتهم طاقة خفية تنتظر التعبير عنها؟ هل يسهمون بإمكاناتهم كلها في عملهم حين يجدون شيئاً يبدعونه في مكان العمل؟ هل يضيع شيء حاسم الأهمية حين لا تتلقى الرؤية الإبداعية والطاقة المتحمسة التشجيع والرعاية؟

أرجو ألا تتسرع في الإجابة عن هذه الأسئلة، فالقضية معقدة، وعرفت مديرين على مستوى رفيع يمثلون دليلاً مقنعاً ودامغاً على قوة الخوف وتأثير العار. وهم يشيرون إلى الشركات التي أدى فيها الافتقار إلى الإدارة الصارمة إلى العجز وعدم الكفاءة، فضلاً عن هدر الموارد وضياع الفرص السوقية، حين يرتكب الموظف الذي منح حرية التصرف كاملة أخطاء فادحة ومكلفة.

لكن لكي تصبح قائداً يستخدم مواهب مرؤوسيه ويستغلها استغلالاً كاملاً، أقترح أن تتنازل عن السيطرة والهيمنة، وتضحي ببعض سلطاتك، وتتخلى عن التخويف بوصفه أداة إدارية. فإذا امتلك موظف، مثل ديانا، رؤية يمكن تطبيقها وتحقيقها، عليك أن تتخلى عن سيطرتك على عمله. إذ إن له أسلوبه في الأداء والإنجاز، والاتصال والتواصل، والحديث والتحاور مع الشركاء التجاريين والزبائن. وله طريقته في إدارة مساعديه، وإنفاق أموال الشركة. أما التفويض الحقيقي لأداء المهمات، فلا يكمن في وجود من يطبق أفكارك عملياً فقط، بل في إتاحة الفرصة لأفكار الآخرين كي تتحول إلى واقع حقيقي - وإنجاز العمل بالطريقة التي تملئها رؤيتهم.

وعند تمكين الموظف يبدأ بصنع واقع جديد من وظيفته وواجباتها. فهو «يمتلك» الآن مخرجاته المهنية، ويراهما بوصفها نتيجة يصنعها بنفسه - امتداداً لذاته في نشاطه اليومي. وهذا يولد مزيداً من روح المبادرة: إحساس بأنه يوسع حضوره في مكان العمل ويستثمر أقصى قدر ممكن من طاقته لإيجاد مجال أوسع للعمل والفعل. يغير هذا المجال نشاطك التجاري ويوسع آفاقه، لأنك تخليت عن السيطرة والهيمنة، ولا تكون القوة الدافعة خوف مرؤوسك منك، بل رؤيته الإيجابية.

من المفارقة أنك حين تتخلى عن استخدام التخويف أداة ووسيلة، ربما تخاف من العواقب والتبعات. وهذه قد تبدو ثمناً باهظاً تجازف بدفعه، خصوصاً في المؤسسات الناجحة الراسخة، حيث القاعدة السائدة هي: «لا توقع الفوضى في المكان المنظم».

فكيف تعرف أن الأمور تسير باتجاه صحيح؟ ربما يفتقر الموظفون إلى المهبة أو الحكم المنطقي السليم. أو يببالغون في تقدير حجم قدراتهم أو دوافعهم المحفزة. أو لا يملكون رؤية، أو التزاماً بالمتابعة حتى النهاية. ماذا لو أخطؤوا الفهم؟ عليك أن تجيب رئيسك - الذي قد يكون مصيباً على الرغم من كل شيء. مدير ديانا يتمتع بخبرة تجارية طويلة وهو دون شك رجل أعمال أريب وحاذق، ويحاول بحكمته رعاية موارد الشركة والحفاظ عليها. وقد يكون موقفه، ومعارضته للاقتراحات الجديدة، وممارسة السيطرة والتحكم في مصلحة الشركة واستمرار ربحيتها.

هل يمكنك الوثوق بديانا وأمثالها؟ كيف تعرف الإجابة؟

إن التخلي عن السيطرة، وتفويض الآخرين بأداء المهمات، وإتاحة فرصة التطوير المهني أمور تتعلق فعلاً بالتنوع: باختبار رأي الآخر بطريقة حقيقية. فكثيراً ما نفكر في التنوع بمعنى الاختلافات في العرق، أو الدين، أو الجنس، أو الجنسية. لكنني أتحدث عن معنى دلالي آخر: التنوع الجذري في فهم وجهة نظر الآخر، الذي يرى ويختبر الأشياء بأسلوب مختلف عن أسلوبك. واحترام هذا التنوع يعني التوقف عن السيطرة والهيمنة، وإتاحة الفرصة للآخر لتولي جزء صغير (أو كبير) من إدارة النشاط التجاري، بحسب الوجهة التي يختارها.

ولكي يزدهر هذا التنوع ويتوسع، ويفيد المؤسسة، عليك أيضاً مواجهة واحد من أعظم التحديات للقائد، تحدُّ حدسي وفطري في الجوهر وليس تحليلياً. أنت بحاجة إلى فهم الآخرين فعلاً، وتطوير علاقات وثيقة وصادقة بموظفيك. لا يعني ذلك تقديم دعم وجداني أو عاطفي لا ضرورة له، بل القدرة على «الشعور بما في داخلهم». أنت بحاجة إلى معرفة ما يتمتع به كل موظف من طاقات فريدة، وإدراك أين يمكنه الإسهام بطريقة تحفز بدورها مزيداً من الالتزام. المديرون الأكفاء المتفوقون «يرون» موظفيهم على حقيقتهم - يعرفونهم معرفة وثيقة، ويستطيعون العثور على التحديات التي تستغل إمكانياتهم وقدراتهم، ويوجهون حماسهم وجهةً تساعد المؤسسة وتفيدها، وفي الوقت نفسه، يغذون شعورهم المتزايد بالذات، وثقتهم المتعاظمة بالنفس، وهذا يمثل إحساساً عميقاً وراдикаلياً بالتطوير المهني.

يرى كثيرون هذه القضية من منظور مختلف. اعتقد كارل ماركس مثلاً أن الرأسمالية في الجوهر تستهدف إقصاء العمال، وعزلهم، وفصلهم عن الإحساس الشخصي بالعمل، الذي يجعل العامل الفرد يخطر انخراطاً عميقاً في عمله. ولأن من التناقض - في رأيه - أن يتخلى المديرون (بوصفهم أتباع وخدام «مالكي وسائل الإنتاج») عن السلطة والهيمنة، فإن الرأسمالية والنمو المهني الحقيقي للعمال ضدان لا يلتقيان. هل أصاب ماركس؟ الإجابة الوحيدة الممكنة، هي تلك التي يعرضها أولئك الذين يختبرون حياتهم فعلاً في المؤسسات التي يعملون فيها.

أعتقد أن المديرين قادرين على بناء مؤسسات مثمرة ومنتجة، تدرك الحماسة الفردية للموظفين الأفراد، وأن ثمة طريقة لتبديد الحلكة التي رآها ماركس، دون اللجوء إلى وضع أقتعة أكثر لطفاً ورقة، لتغطية الأساليب الأشد مراوغة وخفاء للسيطرة والحوافز المرتكزة على التخويف والترهيب.

هل يمكنك مواجهة هذا التحدي؟ قرر أولاً، ما الذي تفكر فيه فعلاً. ومع العزم على التخلي عن جزء من سلطتك وإشراك الآخرين والتعاطف معهم، سوف تتيح للعاملين معك فرصة العثور على معنى دلالي لمهنتهم والتحمس لها.

سوف تجعلهم يرغبون بصدق في العمل معك.



سؤال جبل رشمور*

توماس جي. ديلونغ



نال توماس ديلونغ شهادتي الليسانس والماجستير من جامعة بريغام يونغ، وشهادة الدكتوراه في الإشراف الصناعي من جامعة بورديو. وعبر تدريسه في وحدة السلوك التنظيمي والمؤسسي، يدرّس إدارة رأس المال البشري، خصوصاً ضمن شركات الخدمات المهنية.

قبل الالتحاق بكلية هارفارد للأعمال، عمل ديلونغ مديراً ورئيساً لقسم التطوير في شركة مورغان ستانلي، إذ كان مسؤولاً عن الإستراتيجية التنظيمية للشركة فيما يتعلق بالموظفين والعملة والتغيير. وإضافة إلى عمله في جامعة هارفارد يدرّس برامج تعليم و تثقيف المديرين التنفيذيين و تثقيفهم في شتى أنحاء العالم.

يتميز ديلونغ بأسلوبه الهادئ المباشر، وبرؤاه الاستثنائية في مجال الإدارة وتطوير مهارات الموظفين.

* جبل يبلغ ارتفاعه (1745 م)، يقع في التلال السوداء إلى الغرب من ولاية داكوتا الجنوبية. حفرت عليه وجوه الرؤساء الأمريكيين جورج واشنطن، وتوماس جيفرسون، وأبراهام لينكولن، وثيودور روزفلت، (م).

● في الصيف الذي بلغت فيه ابنتي كاثرين الحادية عشرة، أرادت مني أخذها في نزهة على الدراجة النارية إلى جبل رشمور.

ترددت في الذهاب. فأسرتنا تعيش في ولاية يوتاه آنذاك، وعرفت أن الرحلة ستكون طويلة، خصوصاً لطفلة صغيرة: مسافة ألف وثمان مئة ميل عبر ولايتي ويومنغ وداكوتا الجنوبية ذهاباً وإياباً. وسوف أُضطرُّ إلى الغياب عن العمل مدة أسبوع. لم تكن المهمة سهلة. كنت أعمل في الهيئة الإدارية الجامعية، واشتغلتُ بإدارة أحد الأقسام، وإجراء بعض الأبحاث والتدريس. كان العمل يستهلك وقتي كله؛ حين تعمل مدرساً، تشعر أن العمل لا ينتهي: هناك على الدوام فصل آخر عليك كتابته، ومقرر إضافي يجب تطويره. لكن ابنتي ألحت بإصرار شديد، وعقدت العزم على مشاهدة الوجوه المنحوتة على الصخر، وأقتعتني بأنها تملك ما يكفي من الجلد والعزيمة لتحمل عناء الرحلة.

تمثَّل جزء من السبب وراء أخذ كاثرين في الرحلة في توسيع آفاق مداركها، وتعريفها أشخاصاً آخرين، وتجارب مختلفة بطريقة منظمة، ووالدها إلى جانبها. تزامن الوقت الذي قضيناه في داكوتا الجنوبية مع تجمع الدراجات النارية في بلدة ستورغيز. ففي كل عام تحتشد مئات الآلاف من الدراجات لحضور الاجتماع السنوي الذي يعد الأضخم في العالم كله. يمكنك أن ترى خلطة عجيبة هناك: جدات على الدراجات، أفراد أسر كلها يرتدون البزات الجلدية، رجال شيببتهم السنون على صهوات دراجاتهم. يلتقي هؤلاء كلهم في ستورغيز، البلدة الصغيرة،

للاحتفاء بهوايتهم التي يعشقونها. وعلى مدى أسبوع كامل لا يتوقف النشاط، إذ يتجمع المشاركون على مدار الساعة حول قرابة عشرين خيمة، نُصبت هناك لرسم الوشوم على أجسادهم.

ظل الفضول مسيطراً على كاثرين طوال الرحلة، فأمطرتني بوابل من الأسئلة عن هذه المشاهد المدهشة الجديدة، لكن عند جبل رشمور، أدهشتني تماماً. وقفنا أمام قاعدة النصب ضمن مجموعة صغيرة من السياح، نهدق إلى التماثيل الضخمة المنحوتة في الصخر لواشنطن، وجيفرسون، ولينكولن، وروزفلت.

سألت: «أبي، كيف جرى اختيار هؤلاء القادة؟».

أجبت بكل ثقة: إنهم بواسل شجعان، ركبوا المخاطر، وحاولوا مساعدة الآخرين، والأهم أنهم أحدثوا farkاً مميزاً في حياة الناس.

ردت: «وهل أحدثت أنت farkاً في حياة الناس؟».

فاجأني سؤالها البسيط، ولم أجد إجابة سهلة مؤكدة. هل أحدثت farkاً مميزاً في حياة الناس؟ كيف؟ وبأي طريقة؟ وفي رحلة العودة الطويلة عبر الجبال الصخرية والغابات الكثيفة في منطقتي نهر يلوستون وجراند تيتونز، فكرت في الحديث المتبادل مع ابنتي.

غير سؤال كاثرين طبيعة الرحلة، وحياتي إلى حد ما. فقد أجبرني على تحديد نوع fark الذي أسعى إلى إحداثه بالضبط، وكيف.

قررت أنني أريد إيجاد الفرص المناسبة للأشخاص المحيطين بي لركوب المخاطرة، وتجريب سلوك جديد، والتأثير تأثيراً إيجابياً في

الأشخاص والمؤسسات - عبر سلوكي اليومي، أردت تمكينهم من إحداث التغييرات الضرورية في حياتهم لانتهاز هذه الفرص. في تفاعلاتي اليومية، في الطريقة التي أتحدث بها وأعمل عبرها، في الأسلوب الذي أجعلهم عبره يشعرون بذواتهم، أردت مساعدة الناس من حولي على النمو والتطور، ليصبحوا أكثر ثقة بالنفس، وأكثر قدرة على الوصول إلى حيث يريدون.

لكن ما إن أدركت كيف أريد التأثير في الآخرين، حتى وجب علي تصور الخطوات الإجرائية التي أتخذها، والطرق التي أستخدمها لإعداد نفسي لاتخاذها. كنت بحاجة إلى طرح سؤالين إضافيين ومعتقدين على نفسي، ومنذ ذلك الحين، طرحتهما على الطلاب والمديرين وكبار المديرين التنفيذيين، الذين يريدون استخدام وقتهم ومواهبهم لممارسة تأثير إيجابي في الآخرين (اعتاد الطلاب التحديق إلى وجهي بدّهش عند طرحهما؛ في حين تبدى التملل والانزعاج على المديرين).

السؤال الأول: ما هو شعور الناس تجاهك؟

السؤال الثاني: ما هو شعورهم تجاه أنفسهم حين يكونون معك؟

اعلم أن المهم ليس ما تقوله للآخرين في وقت معين، لكن ما يخرق أعماق نفوسهم عندما تتحدث إليهم. فما الذي يفكرون فيه ويشعرون به؟ وبأي طريقة يتغير إدراكهم ذواتهم.

خذ مثلاً محددًا: فكر في التفاعل النمطي مع أحد الأشخاص في حياتك (مهما كان قصيراً وروتينياً)، كأن تكون في طريقك إلى العمل، وذهنك مشغول بما تريد إنجازه في المكتب، في العرض الضخم الذي أعددتَه للإدارة العليا، فتتوقف لتناول فنجان (كرتوني) من القهوة.

تأخذ الفنجان من البائئة (التي تراها كل صباح)، وتدفع لها ثمنه، وتغادر، في حين تكتب في ذهنك لائحة من الشكاوى والاعتراضات.

تخيل ما هو شعور البائئة تجاهك، هل بدوت ودوداً، هل قلت شكراً وعلى وجهك ابتسامة؟ هل أمسكت بالفنجان صامتاً دون أن تنظر إليها؟ ما هو في نظرك شعورها تجاه نفسها في أثناء تلك المقابلة الوجيزة: إيجابي أم سلبي؟

الفرص السانحة للتأثير في الأفراد بطريقة إيجابية، تتخلل كل جانب من جوانب حياتنا؛ بدءاً بالمنزل وانتهاء بالعمل. في المكتب حين يعمل موظف صغير أياماً متواصلة حتى ساعة متأخرة لإنهاء مشروع خاص، ثم يطلب منك التغذية الراجعة، هل يعود من الحديث معك، وقد تملكه شعور بالكفاءة والقدرة والنشاط والطاقة -تعلمه من خبرتك ومعرفتك- أم شعور بالإحباط وخيبة الأمل نتيجة ما أظهرته من عدم اهتمام واكتراث؟ حين تعود إلى المنزل من العمل مرهقاً بعد نهاية يوم طويل، كيف تقابل زوجتك؟ وما هو التأثير الذي تخلفه في نفسها؟ هل تجعلها كلماتك الأولى، حين تدخل المنزل، تشعر بالحب والتقدير وبأهمية وجودها في حياتك - أم أن دخولك المفاجئ يشعرها بعدم الثقة بنفسها وأهميتها؟

كيف تحدث farkاً مميزاً في حياة الآخرين المحيطين بك؟

بوصفنا قادة، نتمتع بقوة ديناميكية قادرة على تحسين حياة الذين نتعامل معهم، ومساعدتهم على اكتساب منظور أكثر إيجابية لأنفسهم. لكننا لا نستطيع تحقيق ذلك بمجرد طرح أسئلة هذه اللائحة بطريقة سريعة وسطحية، إذ يجب أن تكون طريقتنا جدية ومتعمقة ونظامية.

ابداً بوضع قائمة تضم الأشخاص الذين تعرفهم جميعاً، ومنهم أفراد الأسرة، وزملاء العمل، والأصدقاء - وحاول توسيع الشبكة. وعند استخدام القائمة، احسب الوقت الذي قضيته في التفاعل مع كل واحد من هؤلاء على مدى ثلاثين يوماً، وما هو نوع التفاعلات.

انتبه للأنماط التي ظهرت. لقد تجاهلت على نحو روتيني صديقاً معيناً، إلى أن اتصل بك ثلاث مرات، عندما كنت تتناول طعام الغداء كل يوم مع المجموعة الصغيرة ذاتها من زملاء العمل. في العادة، تتعامل بأسلوب فظ مع موظفة الاستقبال في مكتبك، أو تتناول العشاء مع أفراد الأسرة شارد الذهن عنهم، لأنك تنتظر رسالة بالبريد الإلكتروني من المكتب.

عملت على تطوير هذه الطريقة على مدى السنين منذ تلك الرحلة مع كاثرين، وطبقتها في أحوال متنوعة من الظروف. في ذلك الوقت كنت أشغل منصب مدير التطوير في شركة مورغان ستانلي، وأضع الإستراتيجيات الضرورية للموارد البشرية. طلبت ذات مرة من أحد كبار المديرين، الذي يرأس قسماً ضخماً في الشركة، أن يجرب هذا التمرين.

بعد أربعة أسابيع، عاد إلي يحمل مفكرته اليومية، وأمارات الدهش بادية عليه. فقد أمضى معظم وقته في العمل - كما أدرك - يتعامل مع نسبة عشرين في المئة فقط من موظفيه - يهيل المديح على النجوم اللامعة، ويحاول تعزيز أداء أصحاب المواهب المتواضعة. أما نسبة الثمانين في المئة من بقية الموظفين، الذين يقع على كاهلهم عبء إدارة شؤون القسم، ويأتون إلى العمل كل يوم، وكثيراً ما يبقون في المكتب حتى ساعة متأخرة، ويكرسون جهدهم كله لأداء وظائفهم، فقد تجاهلهم تماماً. وفي مسعى

منه لإيجاد قسم ممتاز في الأداء، بعث إليهم دون قصد ودون وعي رسالة تشير إلى أنهم غير مهمين ولا يستحقون انتباهه واهتمامه.

ما إن أتاح له هذا التمرين الفرصة لرؤية المشكلة، حتى تمكن من البدء بمعالجتها وتصحيحها. فقد غير أسلوبه في العمل، وقسم وقته بطريقة متكافئة بين موظفيه كلهم. وحاول مدحهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الارتقاء إلى مستويات أعلى، وتحقيق الأهداف التي حسبوا أنها مستحيلة. رأى نفسه يبدأ بإحداث فارق ضئيل، حيث لم يفكر من قبل في توجيه طاقاته هذه الوجهة.

يعد البدء بالتركيز المكثف - مع بذل بعض الجهد - على كيفية التأثير في الآخرين عملية أصعب مما تظن. فهو يتعارض مع ميولنا ونزعاتنا، نحن المتفوقين الذين اعتادوا تحقيق الإنجازات العظيمة، والسعي وراء النجاحات الخاصة. لقد اعتدنا على الدوام تجاهل فرصة الاتصال بحياة الآخرين، وتغييرها نحو الأفضل، في أثناء اللقاءات الروتينية العابرة كل يوم. إذ نركز اهتمامنا على مجالات حياتنا التي يسهل فيها إظهار إنجازاتنا، وعلى المكافآت والجوائز، والمكانة والمجد، والمراتب والدرجات، والرواتب والألقاب - مجالات نستطيع التفاخر بها والإشارة إليها، لنثبت أننا نحقق نجاحاً متواصلًا لا يتوقف. وبالنظر إلى هوسنا بأهدافنا وجدول أعمالنا الخاصة، وتوقنا إلى توكيد قيمتنا وأهميتنا، فإننا نتبنى رؤية محدودة وتفكيراً مغلقاً.

ومع كل إنجاز نحققه يضيق مجال الرؤية، لينحصر همنا كله في انتصارنا اللاحق. ننال درجات عالية في الفصل الأول، فنخطط

على الفور لكيفية الانضمام إلى لائحة المتفوقين الآتية؛ نكسب علاوتنا السنوية الأولى، فنتساءل عن المبلغ الذي سنجنه في السنة اللاحقة؛ نحصل على ترقية إلى منصب نائب الرئيس، فنطمح إلى احتلال مكتب الرئيس نفسه. نتعود النجاح فيتحول إلى إدمان، ونرغب دوماً في المزيد، ونتوق توقاً جارفاً ومتواصلًا إلى إثبات قيمتنا وأهليتنا.

لكننا بذلك نخلط بين الإنجاز المهني الشخصي والقيادة. وعندما لا نرى سوى نجاحنا وإنجازنا في مهنتنا، تفوتنا الفرص السانحة التي تتوافر حولنا لممارسة التأثير الإيجابي. وتزداد باطراد صعوبة رؤية الفرص المناسبة للتأثير في حياة الآخرين، ووضع هذه الفرص - التي كثيراً ما تكون مكافآتها وفوائدها خفية - قبل مطامحنا ورغباتنا. فالقيادة تختلف عن الطموح، أو عن مجرد تحقيق الأهداف الخاصة: فهي تشمل إلهام الآخرين، وتحفيزهم، وإيجاد الفرص الملائمة لهم.

أعدّ تعريف نجاحك. يمكنك أن تكون قائداً دون أن يُنحت لك تمثال مهيب. ابدأ بقياس إنجازاتك وفقاً لحجم تأثيرك في الآخرين، ووفقاً للفارق الذي تحدثه في الناس حولك، ووفقاً لمدى تمكينهم من إحداث التغييرات الإيجابية في حياتهم - لا تبعاً لحجم تألق سيرتك الذاتية والمهنية. قاوم اتكالك على معالم طريق النجاح، واكتفِ بكونك مجرد قائد، ولسـت «القائد» بألف ولام التعريف.

أخذتُ كاثرين برحلة على الدراجة النارية لأوسّع آفاق تفكيرها. وفي نهاية المطاف، كانت هي التي مارست التأثير الأكبر في كياني، فتوسعت الرحلة القصيرة لتشمل رحلة العمر كله.