

المشكلات وكيفية حلها ؟

أنواع المشكلات أربع ، ولكل نوع طريقة حل :

* مشكلات وهمية غير حقيقية ، عبارة عن صعوبات مؤقتة يحسن تركها تحت الملاحظة ، والتعامل معها بحكمة حتى لا تتحول إلى مشكلات حقيقية .

* مشكلات أولية ، غير محددة الشكل والمعالج ، يجب الاعتراف بوجودها ، وتكرار فحصها بانتظام ، حتى يمكن التعامل معها قبل أن يزداد خطرها .

* مشكلات عاجلة ، وهي أكثر عدداً . يجب التعامل معها فوراً . ويمكن الحذر منها ، والعناية بها ، بالخبرة والتدريب ، بدون مجهود طويل ، ولا استشارة ، وهي مادة صنع القرارات اليومية .

* مشكلات أساسية ، وهي المعضلات المتعلقة بأساسيات أعمالك ، مثل :
- الإنتاج أو الخدمة .

- سوء تصرف وصراع من جانب أحد كبار موظفيك .

- فشل أحد كبار الموردين .

- الحاجة إلى تغيير نظم عمل في الشركة .

- تحديات عنيفة جديدة من منافس أجنبي .

- فرصة لمد نشاط الشركة .

- ظهور سلعة جديدة تفوقت على إنتاجكم .

- ضربة مفاجئة في السوق .

المشكلات الأساسية هي التي تصنف المديرين بين : متوسطين ، وممتازين .
والمشكلات الأساسية إما أن ترفع رأس الشركة أو تمرغ أنفها في

التراب..تؤدى إلى رخاء واستقرار العاملين ، أو تطيل أمد عذابهم .. وربما تنتهى بكارثة . أو بحفل تكريم يقيمه لك الرؤساء . حل المشكلات الأساسية يستغرق وقتاً طويلاً . وإذا نشأت ، يجب أن يخصص لعلاجها الوقت الكافى ، وأن تكون لها الأولوية ، والنصيب الأوفى من العناية .

أما المشكلات الأخرى ، فيجب اعتبارها ثانوية . يجب اللجوء إلى الاستشارة . ويجب البدء فوراً فى إجراء الدراسات ، وتفويض المسؤوليات الفرعية ، وبمناسبة ذكر التفويض ، تجدر الإشارة إلى ضرورة سحب يدك نهائياً من الموضوع بمجرد أن تفوض المسؤولية إلى شخص آخر . أبعد ملف المشكلة عن مكتبك ، وانصرف إلى مسؤوليات أخرى . تابع بيانات التقدم . لا تضع رأسك فوق كتف الشخص الذى فوضته لحل المشكلة ، وإلا فإنك تثبط عزيمته ، وتضيع وقتك .

المدير التنفيذى الذى يفوض شخصاً فى مسؤولية معينة ، ثم يتدخل ، إنما يضيع الوقت والموهبة . القصد من تفويض السلطة هو منح المدير التنفيذى وقتاً يؤدي فيه مهاماً أخرى أكثر أهمية ، بعد التفويض ، لا يتبقى للمدير إلا أن يتأكد من أن المهمة تؤدي كما ينبغى ، وأن يحصل على تقارير توضح مدى التقدم .

*** لا تقرب هذه المشكلات**

قبل أن تتعامل مع أى مشكلة من مشكلات العمل ، حاول - أولاً - أن تعرف ما إذا كنت أول من عرضت عليه ، وما إذا كان مكتبك هو المكان الأول . ربما تكون قد عرضت على غيرك ، وحاول حلها ، لكنه تملص من المسؤولية ، ومررها إليك .

خير ما تفعله هو أن تردها . ما من وسيلة للإساءة إلى كفاءتك وفعاليتك ، أكثر من تمضية وقتك فى حل مشكلات الآخرين . إذا توجب عليك حل المشكلة ، من المفيد أن تعهد بها إلى موظف أو اثنين من مرؤوسيك ، اطلب منهم أن يفعلوا ثلاثة أشياء .

* تحليل المشكلة .

* تقديم الاقتراحات والآراء الممكنة .

* اقتراح حلول .

ولهذه العملية ثلاث مزايا :

* تساعدك على التحليل بمعطيات عقول الآخرين .

* تعطيك نظرة داخلية فى قدرات الذين كلفتهم .

* قد تفيد فى تمييز الشخص الكفاء عن الشخص الموهوب .

وسوف تفيد العملية أيضاً فى تدريب موظفيك على عملية صنع القرار عن طريق تحليل المشكلة .

* تحليل المشكلات

فى تعاملك مع مشكلة أساسية ، من الضرورى قبل كل شئ ، أن تكون واثقاً من أنك تفهم تفاصيل المشكلة بكل دقة ، قبل المضى فى الحل ، عليك أن تدرك زواياه وأبعاده بكل وضوح .. حدد المناطق التى يجب أن تركز عليها .. فكيف تستطيع أن تحل مشكلة ، إذا لم تكن مدركاً لكل أبعادها ؟

من المفيد أن تسجل المشكلة كتابة ، فى تقرير موجز لا يزيد على صفحة واحدة ، ما لم تكن المشكلة متبلورة واضحة ، يصبح حلها عسيراً . ومن الضرورى التأكد من جوهر المشكلة ، لأنك قد تكتشف أن ما قدموه لك على أنها حقائق ، ليست إلا آراء . والمعروف أن وجهات النظر والآراء كثيراً ما تكون ملونة بميول ونزعات شخصية ، أو تكهنات .

كلنا نميل إلى الاعتقاد بأن وجهات نظرنا حول الحالات التى تعرض علينا ، هى وجهة النظر الصحيحة ، ولهذا نبدأ ذكر رأينا بمقدمة مؤداها : « حسبما أرى .. » أو « من وجهة نظرى .. » وحتى إذا اهتدينا إلى حل ، فلن يكون بالضرورة الحل الصحيح ، وإنما هو أفضل الحلول بين الاختيارات المتاحة .

فى تشخيص مشكلة طبية خطيرة ، ينبغي أن تحصل على وجهة نظر ثانية ، وفى تشخيص مشكلات العمل تدعوك الحكمة لاستشارة أكثر من واحد فى المشكلة وحلها .

* قواعد حل المشكلات

من قبيل تضييع الوقت فى أحلام اليقظة ، أن تنظر بدون تركيز التفكير فى المشكلة ، عسى أن تخطر على البال فكرة فيها حل المشكلة ، لا يكفى أن تفكر بالأسلوب العام . لابد أن تضع المشكلة فى بؤرة عمق التفكير ، كما يفعل الصائغ حينما يفحص الحجر الكريم ، انظر إلى المشكلة من كل الزوايا . افحصها من جميع الوجوه . اعرف طبيعتها بدقة ، وتعقيداتها المختلفة ، والحلول الممكنة . فكر فى الأشخاص المتورطين فيها ، وآثارها المالية عليهم .

لا تتوقع نتائج بعد الفحص الأول للمعضلة ، بعد التفكير فيها ، انهمك فى عملك المعتاد . أبعد المشكلة عن تفكيرك ، اخترنهما فى عقلك الباطن ٢٤ ساعة حيث تختمر هناك ، ويأتيك الجواب .

إذا لم تكن لديك مشكلات عاجلة ، اختر فترة اختلاء فى نهاية يوم العمل ، اخلد فيها إلى عمق التفكير مسترجعاً كل ما مر بك طوال اليوم . حاسب نفسك عما مضى ، وخطط لما عساك أنت فاعله غداً . مارس هذه العملية يومياً لمدة شهر ، يدهشك ما تصل إليه من تحسين الأداء اليومى . ووضوح رؤياك للعمل ، وحسن تنظيمك لمهامك وواجباتك ، وتأديتك لمسؤولياتك الإدارية بطريقة أفضل . وبناء على ذلك يملؤك شعور بأنك قد ارتقيت إلى قمة الأداء . وأصبحت مالكة لخاصية عملك ، والأهم من ذلك أن تجد أنك بدأت تتقدم بأفكار واقتراحات جديدة ، وعمليات تيسر الأداء ، وقد تخفض التكلفة ، وترفع الجودة ، وتسد ثغرات المشكلات .

قال «ديكارت» : «أنا أشك ، إذن فأنا موجود» والواقع أن المشكلات أكثر دلالة على الوجود من الشكوك ، وحرى بالفيلسوف أن يقول : «أنا فى مشكلة ، إذن فأنا موجود» المشكلات أبرز سمات الحياة فما من مخلوق حى

إلا وتصادفه مشكلات ، ويمتاز الإنسان بكثرة مشكلاته لتحضره ، وانتقال حياته من البساطة إلى التعقيد ، وسرعة تطوره في مختلف المجالات ، وكثرة تطلعاته ، واتساع نطاق حركته وتفكيره .

يهمنا في هذا المجال أن نشير إلى أن عرض المشكلات الشخصية على الآخرين يؤدي إلى زيادة تعقيدها عادة ، خصوصاً إذا لم يكونوا من أصحاب الاختصاص ، فالآخرون مثقلون بما يفوق طاقتهم من مشكلاتهم الذاتية . وهم لا يفعلون بمشكلات غيرهم ، ولا يتعمقون في تحليلها بالقدر الذي يكفي لإيجاد حلول مناسبة ، ولا جدوى إذن من طرح مشكلاتنا على الآخرين ، لأن جراحنا لا تنزف لها دماء غيرنا ، ومآقينا لا تذرف سوى دموعنا ، « وما حك جلدك مثل ظفرك ، فتول أنت جميع أمرك » .

بمعنى آخر : ينبغي أن نتعود على حل مشكلاتنا بأنفسنا فكل امرئ أكثر دراية من غيره بظروف مشكلته ومسبباتها وأبعادها ، وهو بالتالي أقدر الناس جميعاً على اختيار أنسب الحلول لأوضاعه وإمكانياته . صحيح أن مبدأ التخصص انتشر وسيطر على كل جوانب الحياة ، فاختص خبراء النفس والاجتماع بالمشكلات الأسرية والنفسية والاجتماعية ، والأطباء بالمشكلات الصحية الوقائية والعلاجية ، والمحامون بالمشكلات القانونية والقضائية ، لكن حل المشكلات الشخصية عملية إبداع فكري ، يستطيع أغلب الناس الاعتياد عليها وتنميتها وأدائها بأنفسهم . هذه العملية لا تحتاج سوى معرفة بعض قواعد يمكن التدرب عليها بضع دقائق يومياً ، فلا يلبث المرء أن يجد نفسه بالمران بعد وقت قصير ، وقد أصبح « حلال مشكلات » ضليع .

أما قواعد حل المشكلات فتتكون من أربع خطوات ، هي على الترتيب :
* تركيز الذهن في صلب المشكلة ، وهذا أمر هين إذا رجعنا إلى ما سبق ذكره عن الاختلاء واستخدام عمق التفكير ، خصوصاً أن المشكلة تفرض نفسها على تفكير صاحبها بدرجة تتناسب مع أهميتها وشدة إلحاحها . والمطلوب أن يكون صاحب المشكلة موضوعي التفكير .

* تحديد المشكلة ، وحصرها ، والتعرف على أبعادها ، دون تشعيب أو تشتيت ، ومناقشتها ذاتياً ، ويا حبذا لو كان ذلك بصوت مسموع .

* جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد على الحل ، ولو من المكتبات .

* إطلاق عنان الذهن فى حرية التفكير المبدع ، وتدوين كل ما يخطر على البال من حلول منطقية أو غير منطقية . وقد لا تفيد ٩٠٪ من الأفكار العشوائية ، لكن يظل الحل موجوداً فى الـ ١٠٪ الباقية . والأمر يحتاج إلى مران .

هذه طريقة ، وهناك طرق أخرى نقدمها لك فيما يلى ، فاختر ما شئت .

طريقة آلان روزينبرج *

يشير د. روزينبرج إلى ملكة الإبداع التى يتمتع كل شخص منها بقدر . ويقول إن كل شخص قادر على استخدامها فى التغلب على اليأس ، والتوصل إلى حلول لأعوص المشكلات . ومن هذا المنطلق قسّم الطريقة الآتية :

* حاكم نفسك . انظر إليها كما لو كانت شخصاً منفصلاً عنك . بحياد وأعصاب باردة ، وحل سلوكك ومواقفك وميولك . ولكى تطبق ذلك بنجاح ، اجلس على مقعد ، وتصور نفسك جالساً على مقعد مقابل ثم طالع انفعالاتك والمشكلة التى أنت بصدد حلها ، كأنها لا تخصك .

سوف تتعلم التعرف على أشياء كثيرة تعتمل فى صدرك ، أنت عاجز عن السيطرة عليها ، لأنك قريب جداً منها . حاول أن تكون أميناً ومنطقياً أثناء التفكير فى تصحيح المشكلة .

* يجب أن تتقبل حقيقة أن كل شخص يواجه المشكلات طالما هو حي يرزق ، وأن المشكلات تختلف نوعاً وشدة ، وسواء فقد شخص زوجته ، أو بيته ، أو ثروته ، أو أخفق فى مشروع أو وظيفة ، فإن الأمور تسير عادية فى

*دكتور آلان روزينبرج - أستاذ التحليل النفسى جامعة نيويورك .

النهاية ، مع الغالبية العظمى من الناس .

* افتح نوافذ عقلك على مصراعيها للأفكار الجديدة . لا تلق بالأفكار الحمقاء فى سلة المهملات ، فقد تنقيها ، وتصفيها ، وتطورها ، وتعديلها ، وتشكلها ، على هيئة حل تثبت جدواه .

* إذا أرققت مشكلتك باستمرار ، حاول تجنب التفكير فيها فترة ، إذ لابد من صفاء الذهن ، ليتمكن تشغيل ملكة الابتكار . قم بإجازة ، وأجل الاهتمام بالمشكلة إلى موعد معقول .

* احشد مجموعة من الأفكار الجديدة ، وحدد عدداً من الزوايا التي يمكن أن تُفتح منها المشكلة . قد تجد نفسك بين عدد من المشروعات العقيمة . لكنك ستجد فى مكان ما بينها ، لا يغيب عن الذهن المتقدم والملاحظة القوية ، الحل السليم للمعضلة .

* لا تندفع فى اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبلك ، عندما تواجه مشكلة ، من الصعب أن تحكم ما إذا كان يمكن حلها بأسلوب مبتكر جديد . لذا لا تتسرع بقبول الحل الذى يطل من شرفات ذهنك أولاً . تمهل حتى توازن وتقارن بينه وبين القرارات البديلة .

* بهذا تتعلم فن ابتداع أساليب حل المشكلات ، وتقهر مواقف بدت ميئوساً منها فى البداية . وتذكر دائماً أنك صرت مفكراً مبتكراً .

وتجدر الإشارة إلى أن قيمنا الدينية ، ومعاييرنا الأخلاقية ، وراثتنا القومية ، عامرة بأساليب وقواعد تتصل بالمشكلات وقاية وعلاجاً . وعلينا حينما نستخدم الطرق المشروحة هنا ، أن نستعين بقيمنا ومعاييرنا الأصيلة ، ولا نتخطى حدودها فى زحمة ابتكار الحلول .

كيف تحل مشكلات الأصدقاء ؟

مشكلات أقاربك ، وأصدقائك ، وزملائك ، والعاملين معك ، تؤثر بقدر أو بآخر ، وبطريقة ما ، على مسيرة نجاحك . ومن هنا يتوجب على الشخص الناجح أن يتزود بكيفية حل مشكلاته .

الملاحظ أن الآخرين ، يطلبون منك أن تستمع إلى قصة حياتهم في لحظات ، حينما يلتصقون منك حل مشكلاتهم ، ولا يمكنك أن تستمع إلى قصة حياة شخص آخر بشغف وجدية ، ما لم تكن راغباً في ذلك ، مشوقاً إلى الاستماع ، موقناً أنك تستفيد من التجربة أيضاً ، تلك الخطوة الضرورية الأولى لحل مشكلة طرف آخر ، أما الخطوات الباقية فهي :

* خصص وقتاً محدداً للاستماع إلى مشكلة الصديق . بحيث لا تكون مشغولاً بعمل آخر ، لتتفرغ تماماً بكل حواسك للمشكلة . وإذا طلب منك المساعدة أثناء انشغالك بأمر آخر ، حدد له موعداً مريحاً .

* تجاوب مع المشاعر المستترة وراء قصة الصديق ، مع الاهتمام بالتفاصيل فقد يحدثك عن الصعوبات التي يواجهها في العمل ، بينما يريد في قرارة نفسه أن يحدثك عن سوء التجاوب بينه وبين رئيسه ، وإذا أردت أن تنجح في حل المشكلة ، حاول الوصول إلى أسبابها الجذرية .

* لا تحاول التقليل من شأن المشكلة ، ولا تهونها عليه أو تخفف من ثقلها . لا تقل له عبارات مثل : « الأمر بسيط ، لا تهتم » بل دعه يستمر في سرد كل ما يجول بخاطرهِ عن مشكلته ، فربما تجد الحل الأمثل بين طيات كلامه وخفايا نفسه . ربما عقله الباطن يعرف الحل ، وعقله الواعي يرفضه لأسباب تتعلق بالكرامة أو غير ذلك .

* ساعد الصديق أو القريب بإبداء المشورة وتقديم حل المشكلة ، لكن لا تتحمل مسؤولية التنفيذ ، دعه يتحمل تبعه أعماله وعلى سبيل المثال : قد تهتدي إلى أن الحل يتلخص في الحصول على خدمة ما ، من جهة ما ، أو شخص ما . لا تتطوع بالاتصال بهذه الجهة ، أو ذاك الشخص وطلب الخدمة . وتذكر دائماً أن مهمتك هي إيجاد الحل ، لا الوساطة .

* حذار من التستر على نقائص صديق ، لا تخف مساوئه خاصة ما يتعلق منها بالصدق والأمانة والوفاء والشرف ، إذا حدث هذا الموقف ، فأنت لا تساعد إذ تحميه من حقيقة ما يحدث ، إنك تعطيه فرصة أخرى للخطأ ، وتضر غيرك ، وتسئ إلى سمعتك .

* دع أصدقاءك يتكلمون حتى النهاية عن مشكلاتهم . كثيراً ما تجدهم يعرفون البدائل . يعرفون ما إذا كان الحل في بيع المزرعة ، أو في الطلاق ، أو في البحث عن عمل إضافي لزيادة الدخل ، ولكنهم يحتاجون إلى شخص يثقون في حكمته ليستطلعوا رأيه ، ويحصلوا على تأييده .

* اجعل من نفسك قدوة أصدقائك ، حينما يعرضون عليك مشكلاتهم ، وبين لهم الحلول السليمة التي اهتمت إليها في حياتك الخاصة .

* كيف تتعامل مع مشكلات الحياة ؟

علينا جميعاً أن نتعامل مع مشكلات الحياة ، وتعتمد أساليبنا في التعامل معها على ما يسمى : «معدل التعامل» نحن لم نولد بمعدل تعامل ، نحن نتعلمه ، ليس لدى الطفل غريزة تحرك ردود فعله سوى حب البقاء ، وليس من وسيلة لتأكيد حب البقاء سوى البكاء والصراخ . حينما يصرخ الطفل ، فهو إنما يتعامل مع مشكلة حيوية ، فهو لا يعرف طريقة سواها .

قد يكون الصراخ طريقة جيدة للطفل ، لكن الصراخ ليس مؤثراً ولا جذاباً بالنسبة للبالغين ، فقد تدعى امرأة إصابتها بصداع كلما واجهت مشكلة ، وهذا نوع سلبي من التعامل مع المشكلات ، يتيح لها الفرار إلى الفراش ، تاركة لأفراد الأسرة عبء التعامل مع المشكلة بدلاً منها .

إذا شعرت بأنك لا تتعامل مع المشكلة بأقصى قدراتك ، استرح ، وطبق الخطوات التالية ، يدهشك تأثيرها :

* عندما تناقش المشكلات الأسرية ، أطفئ الراديو ، والتليفزيون وعلق التليفون ، واسمح لجميع الأطراف بشرح وجهة نظرهم لتتزع فتيل الغضب .

* استعرض نشاطك اليومي ، وتخلص من الأنشطة المتعبة المملة العقيمة ، واستبدلها بأنشطة مجدية .

* حدد الأولويات ، وتذكر أن الأولوية للأشخاص قبل الأشياء ، فصحة

الزوجة - مثلاً - أهم من نظافة البيت .

* قيم علاقاتك الشخصية واختصرها حتى لا تبدد وقتك وجهدك ،
وخصص هذا الوقت للاهتمام بنفسك وبأسرتك ، تذوب مشكلاتك رويداً
رويداً وتختفى .

* كيف تعالج الازمات ؟

قد يترتب على حادث مرور : تحطيم سيارة ، ووفاة شخص عزيز ،
وتعويض مالى ، ولا يدرى أحد متى تحدث مثل هذه الأزمة ، لكنها إذا
وقعت ، تتوقف نتائجها على تصرفات الشخص الذى ألمت به ، وقد اهتمدى
علماء النفس ، إلى عدة طرق للتعامل مع الازمات ، تساعد الشخص العادى
على اجتياز ٩٥ ٪ من مخلفات كل الازمات :

* حدد تماماً حجم الأزمة . ولا تجعل رد فعلك فورياً ، إذا أمهلت
نفسك حتى تقبض على ناصية الأمور ، وتلم بكل الظروف والملابسات ،
تستطيع الاستجابة بحكمة ، وهذا يوفر الوقت والجهد .

* فكر فى أهم ما يجب عليك عمله فإن إنجاز أعمال كثيرة فى وقت
واحد ، قد يحول دون إنجاز أى شئ . عالج أهم المشكلات أولاً ، ثم انتقل
إلى المشكلة المهمة ، فالأقل أهمية ، وكلما أنهيت المشكلات تدريجياً ،
زالت عنك مخاوف وتوترات كثيرة .

* إذا احتجت إلى مساعدة اطلبها . لا تعمل عمليين فى وقت واحد ،
اطلب المساعدة ، فالتناس يقدمونها عادة بسرعة لمن يجدونه فى مأزق .

* كن صبوراً ، فقد تستغرق الأزمة الشديدة أياماً أو أسابيع . وقد تسوء
الأمر إذا حاولت استعجال حلها . وربما مسك الضرر والكلل والملل ،
وتتخبط روحك المعنوية فلا تمض فى درب حلها يائساً .

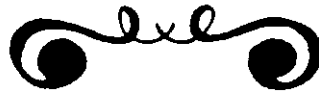
* ضع فى الحسبان أنك قد تكون مصاباً بصدمة ، وربما أخلت صدمة
الأزمة بتوازنك ، ورياطة جأشك ، فأمعن التفكير ، وترث فى إصدار
الأحكام والقرارات ، لا تبالغ فى تقدير مقدار ما تعمل ، وكيف ، ومتى ،

وبأى سرعة لتعالج الأزمة . إذا طال أمد الأزمة ، خذ قسطاً من الراحة أطول من المعتاد ، فأنت محتاج إليه بدنياً وذهنياً ، حتى تصدر أحكاماً صائبة .

* ارفض الاستسلام للإخفاق .. لا تحنِ رأسك للفشل . سوف تجد أنك أكثر ثقة بالنفس ، وأوفر نشاطاً ، إذا أقنعت نفسك بأنك متأكد من النجاح . اشغل نفسك دائماً ، حتى لا يتسع الوقت أمامك لتفكر فى الفشل .

* أكد للآخرين هذه المعانى ، فقد يحتاجون إلى قوتك وتشجيعك لتهدأ نفوسهم وتشتعل فيها جذوة الأمل ، ومن ثم ينعكس عليك شعورهم فتشعر بقدرة أكثر على معالجة الأزمة .

* استخدم الأساليب المعتادة لطرد الانفعالات السيئة كالذعر ، والغضب ، والرغبة فى الانتقام وغير ذلك . كأن تكرر نطق اسمك ، أو تتنفس بعمق وإيقاع منتظم ، لتهدئ نفسك . وإذا كان لديك متسع من الوقت ، امش فى الهواء الطلق ، أو اشغل نفسك فى أعمال الحقل أو الحديقة ، ولعل أفضل الطرق ، هى أن تجد من تتحدث معه حول موضوع لا صلة له بموضوع الأزمة .



كيف تصنع القرار السليم؟

لعل أئمن المهارات فى قطاع الأعمال وأكثرها أجراً ، هى القدرة على صنع القرار السليم .. ما الذى يجعل هذه المهارة ثمينة ؟ ذلك لأن الأصل فى بنية المؤسسة هو صنع القرار . القصد من الأعمال هو بيع سلعة أو خدمة . ونجاحها لا يتوقف على نوع المنتج وحده ، أو الخدمة التى تقدمها ، ولكن على نوع القرارات التى يصنعها المسئولون عنها ، الذين يديرون العمل أيضاً .

اصنع ما يكفى من القرارات الرديئة ، تجد نفسك خارج نطاق العمل ، اصنع ما يكفى من القرارات الجيدة ، تجد نفسك مرفوعاً نحو القمة . المؤسسات الناجحة مدينة بتفوقها لحسن إدارتها ، والفضل فى ذلك لقيادات القمة . المدير التنفيذى أهم من مجلس الإدارة ، وأهم من نائب الرئيس ، وأهم من المديرين وسائر الموظفين .

ربما تندهش حينما تقرأ عن الأجور الخيالية التى يتقاضاها رؤساء المؤسسات الكبيرة . وتتساءل : « هل هناك من يستحق ذلك الأجر الخيالى ؟ » .. الإجابة : « نعم » فى معظم الأحوال ، لأنهم يسهمون أكثر من أى شخص آخر فى نجاح الشركة التى يديرونها . إنهم صقلوا قدرتهم على صنع القرارات الصعبة ، التى تتدفق منها النتائج الرئيسية ، والتى كانت صائبة فى أغلب الأوقات .

المدير التنفيذى العاقل يعرف أن المشكلات تصعد إليه من الدرجات الدنيا للسلم الإدارى ، وأن المشكلة ذات النتائج الرئيسية ستأتى إلى مكتبه فى النهاية ، إنه يعرف أيضاً أنه إذا استهلك معظم الوقت فى حل المشكلات ، لن يجد وقتاً كفى للتعامل مع مسؤولياته الأخرى . ولما كان وقته وجهده محدودين لا يكفيان بالكاد ما هو مطلوب منه ، فإنه يلجأ إلى تفويض آخرين

فى مسئولىة صنع القرار .

لابد أن يتميز من توكل إليه مسئولىة صنع القرار بالحكمة ، ودقة التمييز ، والثقة ، وحسن التصرف ، وإلا تعقدت المشكلة الأصلية ، وكان على المدير التنفيذى أن يعالج المشكلة الأصلية ، والمشكلة الإضافية التى ترتبت على سوء تصرف الموظف المفوض . هنا تكمن القيمة التى توليها المؤسسة للموظف - على أى مستوى - الذى يتمتع بقدرة على صنع قرارات جيدة .. اكتسب هذه المهارة ، تضمن سرعة الصعود على سلم الإدارة .

* هل يمكن تعلم صنع القرار ؟

من الناس من يبدو عليهم أنهم بالفطرة أكثر مهارة من غيرهم فى صنع القرارات . والأرجح أن القدوة ليست فطرية ، وإنما احتاجوا إليها ومارسوها فى سنن الطفولة المبكرة . بعض الآباء يفعلون كل شئ لأولادهم . وهم بهذا يفسدونهم ، آخرون تعلموا بالعمل .. بتنفيذ الأوامر : «رتب لعبك فى أماكنها» .. «اربط حذاءك» .. «علق ملابسك واحفظها فى الخزانة» .

الطفل الذى يطلب منه تنفيذ أعمال تخصه - برفق ورقابة - يبدأ فى معرفة أن الأشياء لا تحدث اعتباطا ، وإنما تحدث أشياء معينة ، إذا حدثت أشياء أخرى معينة أولا .

هذا هو المبدأ الذى يتعلمه الطفل حينما يتعلم ربط حذائه : «لن ينفع الرباط إلا إذا صنعت العقدة قبل الأنشطة» . إنجاز خطوة يجعل الخطوة التالية ممكنة . إذا أنجزت شيئا وحصلت مقابله على تقدير ، شعرت ببهجة ، وبدأت تتحقق من أنك ستحصل على مكافآت عن حسن أدائك . ومن خلال الأداء تتعلم كيف أن القرار يستطيع أحيانا أن يتمخض عن صناعة أشياء . فى لعبة وضع الأشكال ، وترتيب المكعبات ، يتعلم الأطفال أن وضع القطع المستديرة والمثلثة فى البداية ، يجعل وضع بقية القطع أسهل . يتعلمون أن للأفعال نتائج ، وأن الحصول على النتائج المطلوبة ، يتطلب أعمالا معينة . وترسخ الحياة هذه الدروس فى أذهانهم .

الأطفال الذين يجدون من يقومون لهم بكل شيء ، لا يتعلمون كيف يصنعون القرارات ، لأنهم وجدوا من يصنع لهم القرارات ، ولم يحتاجوا إلى أن يتعلموا طريقة صنع القرار فى وقت مبكر . إنهم يميلون إلى التردد طوال حياتهم .

ومع أن صدق الحكم على الأشخاص والأشياء يبدو فطرياً ، إلا أنه - فى الواقع - مهارة مكتسبة . وبناء عليه فإنه قابل للتحسين كأي مهارة أخرى ، عن طريق الاستعمال . قد يسهل عليك صنع القرارات . وقد تناضل لتنزل لصالح أحد الجانبين . لا يهم . المهم أن تتعلم صنع القرار ، وأن يكون القرار الذى تصنعه أقرب إلى السداد والحكمة والنفع . تستطيع أن تتعلم إذا أردت ، وكنت مستعداً لذلك .

* القرار المدروس

القرارات المدروسة هى حجر أساس نجاح الأعمال . اصنع قرارات جيدة ، تتقدم وتنجح . اصنع قرارات رديئة فجة تخسر وتفشل . على من يريد تحسين قدرته . على صنع القرارات الحكيمة الناضجة أن يبدأ بجمع الحقائق .. كل الحقائق .. حلوها ومرها .. الصعب منها والسهل .

الحقائق الصعبة واضحة دائماً . يمكن الحصول عليها من التجارب المسجلة ، ونتائج البحوث والدراسات ، من سوق المعلومات ومصادر المعلومات وتتكلف مالا كثيراً . وهى حقائق موضوعية ، قابلة للقياس والتقييم . تستطيع أن تدونها على الورق ، أو تغذى بها كمبيوتر .

وهناك حقائق أخرى : وهمية ، شخصية ، لا يمكن التنبؤ بها ، ولا التحكم فيها ، ليست قابلة للقياس الموضوعى ، لا يمكنك توضيحها ، ولا إدخالها فى الكمبيوتر . إنها الحقائق الشرطية الواهنة ... حقائق «ماذا لو؟» :

* ماذا لو حدثت أزمة هبوط اقتصادى ؟ .

* ماذا لو اعتذر «زيد» عن القيام بهذا العمل ؟ .

* ماذا لو انقلبت المنافسة ضدنا ؟ .

* ماذا لو انقطع مصدر توريد الخامات ؟ .

* ماذا لو ألغى الاتحاد عقده معنا ولم يجدده ؟ .

* ماذا لو ثبت خطأ دراستنا للسوق ؟ .

* ماذا لو توقف التمويل ؟ .

هذه الحقائق المشروطة وغيرها ، يجب النظر إليها بعين الاعتبار قبل صنع القرار . هناك اتجاه لعدم الصبر وضيق الصدر من هذه الأسئلة ، ورغبة في المرور عليها مر الكرام ، حتى لا تعطل مسيرة اتخاذ القرار ، وهذا خطأ كبير . لأن عنصر : «ماذا لو؟» - فى أى مشروع - يمثل النجاح أو الفشل . إن إهمال فحص هذه الأسئلة بعناية بمثابة دعوة للمشكلات .

عيب أسئلة : «ماذا لو؟» ليس كونها صعبة لا إجابة لها ، ولكن عيبها ببساطة ، أنها لا يمكن إجابتها إجابات واضحة تماماً ، بيضاء أو سوداء . لا يمكن تقييمها . مضمونها يحمل أكثر من معنى ، وقد تحمل نتيجتين متناقضتين .. هذه أو تلك .

الإجابة عن سؤال : «ماذا لو؟» ليست من قبيل رمى العملة لنعرف ما إذا كانت النتيجة صورة أم كتابة . ولكنها من قبيل «دعنا نحفر الأرض بالعمق الضرورى ، ثم نرى ما نعر عليه فيكون هو الجواب» .

هنا تكون قد اتخذت قراراً مؤقتاً ، لتحصل على كل الحقائق قبل أن تتخذ قرارك النهائى .

* مخاطر التردد

أول خطوة فى صنع القرار هى التأكد من أن القرار لابد أن يتخذ ، وأنه لا يمكن تأجيله إلى الأبد . فى مواجهة القرارات الصعبة ، يترك الأمر بلا حل ، على أمل أن تسير الأمور على ما يرام . ثم يأتى وقت - خلال اختبار المشكلة لاحقاً - تجد الحقائق أمامك مربكة ، وتكتشف بالمناقشة أنها تغيرت بفعل التأجيل .

عليك فى هذه الحالة أن تراجع قرارك ، وتتخذ التعديلات اللازمة ، وتستجمع حلولك ، ثم تصدر القرار ، وكفى تأجيلا وترددا . عدم صنع القرار - فى حد ذاته - يعتبر قرارا . التردد وتأجيل إصدار القرار ينطويان على مخاطر أكثر من مخاطر القرار السيئ . اعلم أن التردد والتأجيل يضاعفان الارتباك ، ويجعلان صنع القرار أكثر صعوبة .

* اجمع النصائح والآراء

فى عملية تحضير القرار ، استخدم مواهب الزملاء . بعض كبار الموظفين لا يتحدثون مع رؤوسيتهم ، والبعض الآخر يتكلمون معهم فى كل شئ ، هناك استشارات كثيرة تضيع وقت كل من يتورط فيها دون داع . ورؤساء مجالس الإدارات لا يكتفون بالتعبير عن آرائهم بخطابات يلقونها ، وإنما يحتكرون معظم وقت الاجتماعات ، ولا يتحملون المقاطعات إلا قليلا . وفى مثل هذه الظروف يقول لسان حال المجتمعين : «أنت تعرف ما تعرف ، ونحن نعرف ما تعرف . لماذا لا تعيرنا أذانا صاغية ، لتعرف ما نعرف نحن؟» .

إن أكثر الناس تضييعا للوقت هو الرجل شديد الغرور ، الذى يجمع رفاقه ، ثم يستعرض عضلات حنجرته بينهم ، محتكرا كل الكلام ، لا يفتح أذنيه وذهنه لأفكار جديدة ، معتقدا أن الحكمة ولدت معه وحده ، وهو بذلك يرتكب خطأ شنيعا ، إذ يحرم نفسه من مساعدات ممكنة ، وأراء ربما فيها أفضل الحلول كل منا محتاج إلى الآخر ، على كل المستويات .

تروى الخرافة قصة رجل زار أحد البلاد ، فرأى ملايين الرجال والنساء يتضورون جوعا ، والضعف والهزال واضح على أجسامهم ، رغم أنهم يجلسون حول مائدة محملة بما لذ وطاب من وافر الطعام ، والسبب هو أن سواعدهم موصولة بملاعق طويلة جداً ، لدرجة أنهم إذا ملأوها بالطعام ، لا يستطيعون وضعها فى أفواههم .

وفى الخرافة ، انتقل الرجل بعد ذلك إلى بلد آخر . وهناك رأى ملايين الناس ، يجلسون حول مائدة فخمة ، وسواعدهم موصولة بالملاعق الطويلة

نفسها ، لكنهم كانوا أصحاباً ، شبعى سعداء ، لأنهم كانوا يطعمون بعضهم بعضاً بالملاعق الطويلة التي لا تبلغ أفواههم .

هذه الخرافة توضح إلى أى مدى نعتمد على بعضنا البعض . كثير من رؤساء المؤسسات يعزلون أنفسهم . والعزلة طيش ربما يؤدي إلى كارثة . إذا نظر إلى القمة على أنها ذروة الهرم ، فلا مكان هناك إلا لشخص واحد ، والمكان منعزل . أما إذا نظر إليها على أنها الطابق العلوى لمبنى . فمعنى ذلك أن هناك مكاناً لزملاء جاهزين للمناقشة والاستشارة . مما يجعل مسئولي صنع القرار أقل إرهاقا ، وأكثر كفاءة .

أكبر الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها مدير أو مشرف ، هو الانفصال عن مرؤوسيه . الموظفون الذين يقدمون إليه التقارير ، هم جهاز المؤسسة العصبى . والرسائل التي ينقلونها تكشف عن حالتها الصحية . فلا ينبغي إهمال إسهاماتهم . يجب وضع نظام لاستقطاب معلوماتهم وتصنيفها والاحتفاظ بها ، للاستفادة بها إن عاجلاً أو آجلاً . فما أهم أن يتصفح المدير معلومات مرؤوسيه ، وأن يستشيرهم عند الضرورة ، وأن يتعلم كيف يستمع ، واثقا من أن وجهات نظر الآخرين يمكن أن تعزز أو تعدل وجهة نظره .

* مراحل صنع القرار :

يمر صنع القرار بأربع مراحل :

* جمع المعلومات أو الحقائق .

* الاستشارة وجمع النصائح والآراء .

* تحليل حصيلة المعلومات .

* إصدار القرار .

لن تستطيع التعامل مع مشكلة ، وبالتالي حلها ، ما لم تعرفها بالتفصيل . وسوف يكون الأمر أكثر صعوبة لو أنك أسأت قراءة تقرير مقدم لك عن حالة معينة ، ولم تدرس المشكلة بعناية ، وتجمع أكبر قدر من الحقائق ، وتستشير الزملاء والرؤسين ، وتحلل حصيلة المعلومات ، وترجع

إلى القرارات التى سبق اتخاذها فى حل مشكلات سابقة . وفيما يلى ملخص لما يمكن اتباعه لصنع القرارات المهمة .

* كيف تصنع القرارات المهمة ؟

التردد يشل الشخصية . وتأجيل قرار واحد يمكن أن يؤدى إلى تكوين سلسلة طويلة من المشكلات غير المحلولة . فى المرة القادمة ، حينما يتعين عليك صنع قرار مهم :

* أحضر قلما وورقة .

* رتب أفكارك . واكتب قائمة بالنتائج الجيدة والرديئة ، التى تترتب على تفكيرك بطريقة أو بأخرى . وضع مشكلتك على الورق تساعدك على التركيز ، وترغمك على الانتباه إلى كل جوانب الموضوع ، قبل التفكير فى كيفية الحل . ويبدو أننا جميعا ننطوى على رغبة إنسانية طبيعية فى تجنب صنع القرارات . مجرد التفكير فى المشكلة لا يفيد شيئا . كما أن تقليب المشكلة مرات فى الذهن لا يؤدى إلى نتيجة ، وإنما يسبب إجهاد الذهن ، وزيادة القلق .

* فى عملية صنع القرار ، ينبغى أن نحدد وقتا لحل المشكلة لا تتعداه . ولاشك فى أن كتابة تفاصيل المشكلة تمكنك من حل المشكلة فى حدود الوقت الذى خصصته لها .

* يجب أن تعتاد على تسجيل قراراتك فى كراسة خاصة ، على أن تراعى فى التسجيل ثلاثة عناصر :

١- أهمية كل قرار ، والوقت الذى استغرق فى صنعه .

٢- الدوافع العاطفية التى ربما جعلتك تفضل قرارا على الآخر .

٣- النتائج الإيجابية أو السلبية التى ترتبت على القرار .

بتحليل هذه العناصر الثلاثة بأمانة ، تستطيع أن تكتشف بوضوح الأخطاء التى ارتكبتها فى الماضى . تستطيع - مثلا - أن تتحقق من أنك استهلك وقتا طويلا فى قرارات غير مهمة نسبيا ، كما أنك على نقيض ذلك لم تتح

لقرارات أهم وقتاً كافياً ، وكانت جديرة بمجهود أكثر تركيزاً .

* ستمكن أيضاً من رؤية ما إذا كانت عواطفك اعترضت بديهتك في صنع القرار . وأخيراً ، ستعرف ما إذا كان القرار الذى صنعتة انتهى إلى نتائج سلبية لا تسر .

* بتحليل العناصر التى أدت إلى قرارات ناجحة ، يمكنك تكرار القرارات الناجحة ، وتجاهل الفاشلة .

* هذا المسح لعمليات صنع القرارات الشخصية ، سوف يفيد فى رفع مقدار احترامك لذاتك كلما عالجت المزيد من المشكلات بقرارات ناجحة ، كما أن ثقتك بنفسك وبقدرتك على إجادة التفكير ستزداد .

وكلما ازدادت ثقتك بنفسك ، ازدادت قدرتك على التعامل بنجاح مع مشكلات الحياة .



إذا كرهت عمالك غيره

لوحظ أن معظم الناس غير راضين عن أعمالهم . كل يوم يعلقون أعينهم بالساعة حتى يحين موعد الانصراف ، فيتزاحمون طواير يتسابقون للتوقيع بالخروج . وفي نهاية أسبوع العمل يتنفسون الصعداء ، ويرحبون بإجازة يوم الجمعة . لا يحبون ظروف العمل . ولا طريقة الإدارة ، ولا نظام الترقية والعلاوات . لا يعجبهم الأجر ، ويخافون المستقبل . ويتمنون لو يدفعون أى شئ نظير تغيير عملهم . وهنا يتبادر سؤال : «لماذا يعمل كثيرون فى وظائف يملونها أو يكرهونها ؟» .

هناك أسباب كثيرة ، ولكنها عادة ما تكون رغبة الوالدين فى صدر الشباب دفعتهم إلى عمل معين ، وقد يكون الدافع نصيحة أصحاب الشورى ، أو فرصة الوظيفة الخالية . وغالبا ما يكون العمل الحالى امتدادا للعمل الأول ، وأكثرهم يخافون تغيير الوظيفة معتقدين أن الأوان قد فات . ولاشك فى أن تلك المقولة حماقة .

وكما ذكرنا من قبل ، ينقسم اليوم إلى ثلاثة أقسام :

* ٨ ساعات نمضيها فى العمل .

* ٨ ساعات نمضيها فى النوم .

* ٨ ساعات نفعل فيها ما نريد .

معنى ذلك أن نصف وقت اليقظة نمضيه فى العمل . ومن العبث أن نضيع نصف حياتنا الواعية اليقظة فى عمل مدمر للنفس . وما دمت لا تحب عمالك فلا بد ألا يكون متقنا ، لأنك لن تعطيه الوقت والتركيز اللازمين لجودته . كراهيتك للعمل ستجردك من الحافز ، وتوهن عزمك ، وتضعف قدرتك على الابتكار ، وتخمد شعلة طاقتك ، وتخفف رحيق مهارتك .

هناك عشرات الألوف من الرجال والنساء فى عالم الأعمال ، لم ولن تظهر قدراتهم الكامنة على حقيقتها ، لأنهم لا يحبون عملهم ، ويحتاجون إلى باعث .

* الخوف من التغيير

معظم الذين يكرهون عملهم ، ويحبون تغييره ، لا يفعلون ذلك عادة لخوفهم ، أو لشعورهم بالقصور الذاتى . إنهم يخافون أن يطلقوا سراح عصفور فى اليد خوفاً من ألا يجدوا عصافير على الشجرة ، إنهم يخافون من المجهول .

لكن معظم هذه المخاوف من تغيير العمل ثبت أنها لا تقوم على أساس ، وأنها تضع عائقاً أمام مسيرتك نحو التقدم .

الخوف إحساس انفعالى زودتنا به الطبيعة لتحميننا من أخطار متوقعة وفى الطبيعة ثلاثة ردود فعل للخوف هى : الهرب ، والتجمد ، والقتال .

بعض المخلوقات تهرب حينما تلمح الخطر محافظة على حياتها . لكن حياتها فى هذه الحالة محكومة بغيرها وتحت رحمته . حياة رد الفعل . لا حياة الفعل .

مخلوقات أخرى تتجمد إذا شعرت بالخطر . إنها تلجأ إلى ذلك حتى لا يراها العدو ، على أمل أن ينقشع الخطر دون أن يفتن إلى وجودها ، أو ليظن أنها ميتة فينصرف عنها .

فريق ثالث يقاتل مصدر التهديد بالخطر . لا يتركون للعدو تقرير مصيره ، يقاومون بكل ما أوتوا من قوة . الإنسان يؤدى رد الفعل نفسه . يشعر بالخوف حينما يواجه بالمجهول الكامن فى تغيير العمل ، وهذا رد فعل طبيعى . كلنا نخاف من المجهول . وفى مواجهة مخاوفنا تبدو لنا ثلاثة خيارات : إما أن نفر ، أو نتجاهل المشكلة وتتجمد ، أو نستجمع شجاعتنا ونقاتل .

لكن لابد من قياس الخوف من المجهول غدا ، ومقارنته بالخوف من

ضياح بقية العمر فى عمل ممل ، غير مجز ، مرهق ، منحط . يضاف إلى ذلك ، أنك إذا لم تبادر باتخاذ إجراء نحو تغيير الوظيفة ، ربما انعكس غضبك وكرهك للوظيفة ، على حالتك النفسية بوجه خاص ، وصحتك بوجه عام .

بعض الناس يتراجعون عن اتخاذ إجراء تغيير العمل خوفا مما يسمونه ارتكاب «غلطة العمر» . إنهم يحتلون وظيفة لا تعد شيئا يذكر إذا قيسـت بالوظيفة التى بها يحلمون . لكن الأمور قد تسوء ، ويعودون صفر اليدين . إذا استجمعوا شجاعتهم ، وقفزوا ، ماذا يؤكد لهم أن المظلة ستفتح ؟ .

* الخوف من المجهول

الذعر فى مواجهة التغيير أمر عادى . الحياة المألوفة معروفة المستقبل مريحة أكثر ، فالإنسان يشعر بالأمان مع ما هو مألوف . تغيير الحياة جذريا ليس أمرا عاديا ، إنه يخلق الشك والقلق ، لأنه ينطوى على مغامرة ومخاطر . لكنك إذا قررت التغيير بعد تفكير عميق أدى إلى وجوب التغيير ، فإن التأخير يعقد المشكلة . هل يحتمل أن يكون التغيير غلطة ؟ .. نعم هذا محتمل ، فالحياة لا تقدم إلا القليل من الأشياء المؤكدة . وكلنا معرضون لارتكاب غلطات .

بالإضافة إلى مشكلة الخوف ، توجد مشكلة الجمود . الجمود فى الطبيعة هو ميل الشئ إلى الثبات على حاله ، يقاوم الحركة إذا لم يكن متحركا . وإذا كان متحركا ، قاوم أى تغيير فى الاتجاه والسرعة . ولا يمكن تغيير الجمود إلا بقوة أعظم من ميل الشئ للبقاء على ما هو عليه . وينطبق قانون الجمود أيضا على الذهن .

لكى تغير نمط الحياة ، لابد من توظيف قوة الإرادة . لابد من الشدة فلا يكفى أن تفكر باشتياق فى موضوع رغبتك فى تغيير وظيفتك . ولا ستظل كما أنت ما لم تستجمع شجاعتك ، وتصنع قرارك ، وتنفذه بعزم وإصرار وعلى مر الأيام سترى مواكب الطموحين تمر أمامك ، بينما أنت قابع فى وظيفتك ، لا تتقدم ولا ترتقى ، لأنك متجمد ، خائف من المجهول .

* هل أنت فريسة الضجر؟

ما دمت مستعداً لتغيير الوظيفة ، جاهزاً للاختبار ، كن - أولاً - متأكداً من أنك غير راضٍ تماماً عن عملك ، ولست مرتاحاً إليه ، وليس الأمر مجرد ضجر أو ملل . كن واثقاً أن عدم ارتياحك من عملك ليس ناشئاً عن كونك تمر بفترة استياء عام ، من الطريقة التي تمضي بها حياتك .

ربما يكون قلقك ناشئاً عن بعض المشكلات الشخصية : كأعباء مالية إضافية ، أو مشاحنات زوجية مزمنة ، أو غير ذلك من الظروف الاجتماعية القاسية . ربما تعاني آثار حدث جعلك تتبين حدود إمكانيات حياتك . وربما اكتشفت أنك لست كما ظننت نفسك - وأهما مبالغاً - متفوقاً لا يشق له غبار ، وكان هذا الاكتشاف صدمة هزتك .

وقد يكون أصدقاؤك وزملاء الدراسة ، تقدموا عليك في مضمار الحياة ، وفي المهنة نفسها ، مما ولد في نفسك الغضب والكراهية . وربما لم تكن تبذل قصارى جهدك في عملك ، وترتب على ذلك عدم ارتياحك ، بسبب عدم رضاك عن نفسك . ويحتمل أن تكون حالتك نتيجة لتصادم شخصي بينك وبين رئيسك في العمل . وأنت عرفت في لحظات الصدق والصراحة مع النفس ، أن أغلب الخطأ راجع إليك لا إليه .

إذا كانت المشكلة فيك أكثر مما هي في الوظيفة ، سر بخطوات بطيئة جداً ، قبل أن تنتقل .

* كيف تعمل حراً؟

يحتمل أن يكون ضجرك من العمل ناشئاً عن أنك لست لائقاً مزاجياً للعمل موظفاً لدى الآخرين . فمن الناس من لا يتفق تركيبهم النفسي مع رتابة الروتين . ويكرهون تلقى الأوامر ، ويحبون لو يعملون لأنفسهم ، ويزعجهم الالتزام بمواعيد حضور وانصراف محددة .

إذا كنت واحداً من هؤلاء ، فأنت تحب العمل الحر . وعليك أن تبدأ عملك الخاص . إذا كنت تروم الثروة والاستقلال ، فقد يكون عملك الخاص هو الطريق إليهما . انظر حولك ترى المستقلين مالياً من الرجال

والنساء أغلبهم يبيعون سلعة أو خدمة ، لا يشتغلون لغيرهم ، وإنما قد يشتغلون لغيرهم ، وهم ليسوا بالضرورة أقدر الناس في المجتمع .

اكتشفوا أنهم قادرون على إيجاد شيء يريده الناس . فبذلوا أقصى جهدهم في إنشاء عمل جديد .. لكن قبل البدء في دراسة احتمالات قيامك بدور المقاول - مثلاً - فكر في القوانين التي تحكم إنشاء المشاريع الجديدة . وعليك بالآتي :

* عليك أن تجد شيئاً يبيعه ، أو خدمة تقدمها للناس مقابل نقود .
* كن مستعداً للعمل من ١٢ إلى ١٦ ساعة يومياً ، ستة أيام في الأسبوع إلى أن تستقر .

* يجب أن يكون تحت يدك رأسمال كاف ، أو اعتماد مصرفي كاف يسندك خلال السنة الأولى .

* قاوم بكل قوة الرغبة في توسيع المشروع بسرعة . لكي تتحفظ لخطوة عملاقة بكل شجاعة ، إذا حانت فرصة مضمونة .

إذا كنت مستعداً لقبول هذه الشروط ، ولديك رأس المال الكافي ، ادرس الإمكانيات والاحتمالات . كن قوى الملاحظة ، يقظاً ، سريع البديهة . وقبل أن تقرر بدء مشروعك ، اسأل نفسك سؤالاً أخيراً: «هل أتخلى بما يكفي من الانضباط الذاتي ، والاعتماد على النفس ، اللازمين للمضي في مشروعى؟» .

قد تجيب قائلاً : «أنا منضبط بطبعي ، والسبب في كسلي أحياناً أنني لم يكن لدى الحافز» .. إذا كان الأمر كذلك فلا بأس . لكن لا بد - قبل الانطلاق في تنفيذ المشروع ، من أن تقنع نفسك - بصدق - بأنك قادر تماماً على ممارسة العمل الحر .

من يريد أن يعمل حراً لنفسه ، لا بد أن يتحقق من أنه سيكون مسؤولاً مسؤولية كاملة عن :

* تمويل وإدارة المشروع .

* إنتاج السلعة أو الخدمة المطلوبة .

* تسويق الإنتاج أو الخدمة .

لن يشرف على أنشطتك أحد سواك . ولن يشجعك ، أو يصحح أخطاءك ، أو يتابع أعمالك سوى شخص واحد هو «أنت» .. لن تلوم إلا نفسك إذا ساءت الأمور .

أعمال المقاولات صعبة ، لكنها يمكن أن تكون مجزية . إذا كنت انفراديا لا تعمل جيدا فى نطاق الروتين ، وإذا كنت منضبطا ذاتيا ، وتريد الوصول إلى أهدافك ، خطط بعناية ، وامض فى طريقك . أما الشروط المطلوبة ، فهى أن تكون واسع الخيال ، واثقا من نفسك ، على قدر كبير من الانضباط . هل تستطيع أن تحلم أحلاما ثم تنفذها فى دنيا الواقع ؟ .. إذا لم يطلبك أحد . هل تستطيع أن تسحب نفسك من الفراش فى صباح سيء الطقس ، وتذهب إلى المكتب أو المتجر ، وتركز كل حواسك فى عملك ، ولو لم تكن راغبا فيه ؟ .

إذا استطعت ، فقد تخطيت العقبة الكبيرة ، بانضباطك الذاتى . وإذا لم تستطع ، انس مشروع العمل الحر . قبل أن تلزم نفسك بعمل جديد ، سواء كان عملا حر . أو تغيير وظيفة ، أكد لنفسك أنها تنطوى على احتمالات التحدى الجزى طوال العمر . قد لا تستمر الوظيفة هذا المدى ، لأننا نعيش عصر السرعة حتى فى التغيير ، لكن ربما يطول أمد الوظيفة . من يدري ؟ .

قد لا تكون شقيا فى عملك كما تظن ويخيل لك فى الوقت الحاضر . وربما زال عنك الشعور بالمرارة ، لو أنك شاهدت نفسك بعين أكثر إنصافا وأدق تقييما فقد شاهدت روائية فرنسية مشهورة قصة حياتها على شاشة السينما فقالت لها صديقتها : « يبدو أنك عشت طفولة سعيدة » . أجابت الروائية الفرنسية : « للأسف أنى لم أتحقق من ذلك فى صغرى » .

* إعداد العقل

سؤال أخير : هل أنت مستعد - تعليمياً وثقافياً - للانتقال إلى وضع أفضل ؟ ... أم أنت محتاج إلى وقت تجهز فيه نفسك للمستقبل ؟ .. على

سبيل المثال ، هل لديك نقص فى التعليم ؟ .. هل مهاراتك الأساسية أصبحت قديمة لا تواكب الوقت الحاضر ؟ .. هل تحتاج إلى دورة خاصة فى علوم الكمبيوتر ؟ ..

العالم يتغير بسرعة غريبة . السرعة نفسها تتغير وتشتد بسرعة غريبة . نعم لقد اتضح أن المعلومات تتضاعف مرة كل عشر سنوات . لذا فإنك على الأرجح تحتاج إلى تعلم مهارة جديدة ، إذا أردت تغيير وظيفتك . لا أقترح عليك أن تعود إلى الدراسة طوال الوقت كما فى المدارس والمعاهد . هناك مناهج تكميلية تقدمها معاهد أهلية فى مختلف المدن . هناك مدارس ليلية . وهناك أيضا دراسات بالمراسلة ، اتصل بسلطات التعليم ، والملحقين الثقافيين فى سفارات الدول الشقيقة والصديقة ، تحصل على مساعدات ربما أكثر مما تتصور .

لكى تصل إلى هدفك ، قد تظل فى عملك القديم إلى أن تجهز نفسك للعمل الجديد . وقد تضطر إلى التقشف ، لتدخر نفقات التعليم ، والتقشف يعنى الانضباط الذاتى ، ويعنى الاستغناء عن الكماليات . وفى النهاية ربما تقرر أن تظل فى عملك الحالى ، وتلزم نفسك بزيادة إجادته وإتقانه . وهذا فى حد ذاته مكسب . أو تقرر الانتقال .

أن أوان صنع القرار ، وتطبيقه ، لا تؤجله حتى تتجمع بين أصابعك أطراف خيوط كل الحقائق ، لأنك لن تجمع أبدا كل الحقائق . وإذا لم تصمم على صنع القرار وتطبيقه ، سوف تجد نفسك غارقاً فيما يسمى «شلل التحليل» . أى الاستغراق فى تحليل لا نهائى ، دون تنفيذ .

إذا قررت أن تغير الوظيفة ، ابدأ بحصر الخيارات المطروحة أمامك . وتذكر أنك تصنع خطة ترسم شكل حياتك : فلا تندفع . وافحص الوظيفة المعروضة من نواح أربع :

* هل سيكون العلم مثيراً ممتعاً ؟ .

* هل ستجد نفسك بعد سنوات قلائل فريسة للضجر وعدم الرضا ، كما أنت الآن فى عملك الحالى ؟ .

* هل تنطوى الوظيفة على إمكانيات إرواء طموحاتك ، لا لمجرد الوقت

الحاضر ، وإنما للسنوات الكثيرة القادمة ؟ .

* هل تدر عليك الدخل الذى تريده ، لا مجرد المال الذى تحتاج إليه ، وإنما ما تحب أن تتقاضاه ؟ .

* هل هى فى مجال له مستقبل مزدهر ، أم مجال معرض لخطر الزوال ؟
أجب عن هذه الأسئلة أولا ، ولا تفعل كمن قفز من حفرة إلى هوة ، أو من استجار من الرمضاء بالنار . إذا كنت متزوجا ناقش الأمر مع زوجتك ، لكن اعتراضها لا يمكن أن يكون سببا وجيها لتراجعك ، باعتبار أنك المسئول عن قيادة سفينة الحياة ، وأنت الأدرى بظروف العمل ، وما حك جلدك مثل ظفرك .

ابداً بعمل استعلامات . تحدث مع الأصدقاء ، اكتب طلبات وظائف وأرسلها بالبريد . والآن وقد أصبحت وجها لوجه مع حقيقة أن عملية تغيير الوظيفة ليست مغامرة مثيرة كما اعتقدت ، لا تدع عزيمتك تثبط . وذكّر نفسك بأنك ألزمت نفسك بهذا الاتجاه لأنك وصلت فى الحياة إلى طريق مسدود . وفوق كل ذلك ، تذكر أنك تغير الوظائف ، كى تغير بقية حياتك .

انظر إلى المستقبل بعيون مفتوحة . لا تتوقع بلوغ قصدك فى يوم وليلة . تقبل حقيقة أن الأمر قد يستغرق شهورا ، وربما سنين ، حتى تنتقل إلى مجال جديد . لكن تذكر دائما ، أنك من الآن فصاعد ستفعل ما تريد . وفى الوقت نفسه . ما أسوأ ما يمكن أن يحدث لك ؟ .

قد تمر بأشهر اختبار قليلة فى الوظيفة الجديدة . وحتما ستمر بفترة من الشعور بالحاجة إلى الاستقرار . ستتغير الوجوه ، ويتغير المكان ، أنماط جديدة من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ، وبالتالي أساليب تعامل جديدة تتناسب مع الشخصيات الجديدة ، ونظام عمل جديد يحتاج إلى دراسة ، وربما إلى تدريب ، إذا أبدت الشجاعة والعزيمة فى التقدم نحو اتجاه جديد فى حياتك ، ثق أنك سوف تتقدم وترتقى . لا تنتظر يوما تصل فيه سن السبعين ، وتلوم نفسك على أنك ضيعت الفرصة . ولم تحاول على الأقل .

كيف تجعل نفسك مطلوباً ؟

الأصل فى وجود الأعمال هو مواجهة الاحتياجات ، سواء كانت تلك الاحتياجات منتجات أو خدمات . وللأعمال ذاتها احتياجات ، أهمها أشخاص يتميزون بالكفاءة والقدرة على الابتكار . وهنا تكمن فرصتك لتجعل نفسك مطلوباً ، وتذهب إلى أبعد من هذا ، بأن تجعل نفسك شخصاً لا غنى عنه ، يصبح بين يديك نجاح لا حدود له .

أعظم ما يحتاج إليه مدير تنفيذى ، هو طاقم من الموظفين والعمال الأكفاء واسعى الخيال ، يساعدونه على تحقيق أهدافه . كل صاحب عمل أو شركة يعرف أنه سينجح أو يفشل ، يتوسع أو يقلص ، تبعاً لقدرة على توظيف البارعين الأكفاء . يعرف أن بين موظفيه وعماله أذكاء وأغبياء ، طموحين ومتقاعسين ، كادحين ومتراخين . وكل أمله أن يجد بين هؤلاء من يستطيع الوقوف إلى جانبه ، ومساعدته على تحمل مسؤولياته ، ومساندته فى تحقيق أهدافه . فإذا كان صاحب العمل حكيماً ، شغل نفسه دائماً باقتناص هذه النوعية الممتازة من العاملين .

قد يتبنى برنامج تدريب داخلى . تكون من بين وظائفه اكتشاف مواهب موظفيه ، وتنميتها ، وتغذيتها بكل جديد . وربما يلجأ إلى منظمة متخصصة فى التوظيف ، تقدم له الكفاءات والمواهب المناسبة ، وهو فى كل الأحوال يعرف أنه لا يستطيع القيام بالعمل وحده ، وأنه محتاج إلى توظيف آخرين يسهمون فى صنع نجاح المشروع .. فماذا تفعل لتجعل نفسك مطلوباً ؟ .

* كيف تدرك الطلب ؟

عالم التجارة قائم على تلبية الاحتياجات أو الطلبات . قوائم التجارة طرفان : طرف محتاج إلى سلعة أو خدمة ، وطرف يقدم له السلعة أو الخدمة . ومن تبادل مجاميع السلع والخدمات يتكون عالم التجارة ، وعلى

ضوء هذه النظرة المبسطة لعالم التجارة ، يتضح أن سر النجاح هو العثور على سلعة أو خدمة يتركز عليها الطلب ، لكن إدراك الطلب عملية صعبة للأسف الشديد . والغريب أن المرء حينما ينجح فى الاهتمام إلى طلب رائع ، يتعجب ويقول لنفسه : «لماذا لم اكتشف ذلك من قبل ؟» .

قد تبدو الشركة التى تعمل بها قادرة على مواجهة طلبات العملاء ، لكن هل هى كذلك بالفعل ؟ .. قد تكون مرهقة تحت عبء المحافظة على مستوى التنافس ، ولديها من الوقت ما يكفى بالكاد لمواجهة الطلبات الحالية ، وليس لديها وقت لإدراك طلبات جديدة .

والعاملون فى الشركة ربما كانوا مشغولين بمشكلات داخلية ، كتدفق النقد ، وصعوبات مع الموردين ، وقصور فى الابتكار والتخطيط ، وخلافات عامة ، حتى أن عملاء كثيرين أصابهم الضجر . فماذا أنت فاعل ؟ ومن أين تبدأ ؟ .

ابدأ بدراسة ما تفعله شركتك ؟ وكيف تفعله ؟ وأين توزعه ؟ ولماذا لا توزع إنتاجها خارج هذا النطاق ؟ ولماذا لم تنتج سلعة أخرى ؟ وكيف تطور إنتاجا جديدا ؟ هل تزداد المبيعات أم تتناقص ؟ وما الأسباب ؟ من أقوى المنافسين ؟ ما الشركة المسيطرة على السوق ؟ ولماذا هى أكثر نجاحا منكم ؟ ما الأسباب الرئيسية لشكاوى العملاء ؟ .

إذا لم تعرف إجابات هذه الأسئلة وغيرها ، فهذا دليل واضح على أنك لا تعرف ماذا تفعل شركتك . وإذا كنت جادا فى رغبتك أن تكون مفيدا لصاحب العمل ، عليك أن تهتم بهذه الأسئلة ، وتعرف إجابة معظمها . وبمعنى آخر : عليك أن تعرف عملك . فإذا لم تعرف عملك . فإنك تتخبط عشوائيا بلا هدف ، ترتبك ثم تستسلم فى النهاية ، لأنك تضل الطريق .

* معرفة نظام العمليات

لا يكفى أن تعرف معلومات عن السلعة أو الخدمة التى تنتجها الشركة

بل عليك أن تعرف شيئاً عن عمليات الشركة اليومية مثل :

* ما المشكلات المستمرة التي تواجهها الشركة في عملياتها الداخلية ؟

* هل يوجد اتصال جيد بين مختلف مستويات الإدارة وبين الإدارة العليا والموظفين ؟ .

* هل يتفشى تيار عدم الرضا بين الموظفين ؟ .

* هل يرجع ذلك إلى نوع من السعار العمالي المخلق بدوافع خارجية ، أو لأسباب شرعية ؟ .

* ما الممارسات العتيقة التي عفى عليها الزمن ؟ .

* ما العمليات المطولة الواجب اختصارها ؟ .

* أين يوجد مصدر تضییع الوقت أو المال ؟ .

* ما السبب الرئيسي لشكاوى معظم العملاء ؟ .

ادرس كل ما يمكنك دراسته عن العمل . فلن تستطيع الإسهام في مواجهة المطلوب من الشركة ، ما لم تكن على علم به . وكلما ازداد إسهامك جعلت نفسك مطلوباً أكثر . وضع في الحسبان ، أن هذه الدراسة يجب أن تعتمد على الملاحظة والأسئلة الحكيمة ، لا بالتدخل فيما لا يعنيك من أعمال الآخرين ، وما يجعلك في نظرهم فضولياً .

ابدأ بدائرتك أولاً نظمها ورتب أعمالها ، وقبل أن تلقى ببصرك فيما وراءها ، تأكد من أنك تواجه مسؤولياتك كاملة . وحينما تدرك مشكلة في دائرة أخرى ، لا تدع أمرها ، ولا تتصدى على الفور للإسهام في علاجها . من السهل أن تكشف الاحتياجات والطلبات ، لكن تلبية أمر صعب .

فكر في الأمر . لا تكن ثقيل الظل . لا تفترض أن الآخرين لا يدرون عن المشكلة شيئاً ، وليسوا مهتمين بحلها ، فأنت لم تعلم شيئاً عنها إلا بالأمس . قد يسفر البحث عن صحة فرضك ، لكنك سترتكب خطأ شنيعاً إذا ظننت أن الحكمة ولدت معك . إذا عزلت المشكلة عن نتائجها ، ابدأ التفكير فيما يمكن عمله لحلها .

إذا كانت المشكلة تكلف الشركة مالا أو سمعة ، توجه إلى الشخص الذى ترفع إليه تقاريرك . اكتب له تقريراً موجزاً غير رسمى . الفت انتباهه إلى المشكلة ، واقترح ما تراه لتصحيح الخطأ ، واختم تقريرك بما يفيد رغبتك فى معرفة رد فعل التقرير . لا تزجج الرئيس ولا تتركب رأسه حتى لا تجعل منه عدوا . أعطه المعلومات فى أسلوب إيجابى رقيق لا ينطوى على شىء من التحامل تكسب صديقا .

ليس من الصعب أن تعمل على تحسين نظام العمل فى أى مؤسسة ، كل الابتكارات المفيدة تتولد عادة من الأفكار العميقة المستمرة .. لا تكف بالحلول السهلة ، لأنها لا تعمر طويلا . غص فى أغوار المشكلة تجد أثمن الحلول .

* سر النجاح المالى

أضخم الأشخاص أجورا فى عالم الأعمال ، هم هؤلاء الذين وصلوا إلى مرتبة «المطلوبين» ، الذين يحتاج إليهم أصحاب الأعمال فى مختلف قطاعات العمل . إنهم لا يحصلون على مكافآت لعملهم الشاق ، عمال حفر الخنادق يتقاضون على عملهم الشاق أجورا زهيدة . لكن هؤلاء يتقاضون أجورا خيالية ، لا لأنهم يؤدون أعمالا شاقة ، وإنما يؤدون أعمالا شاقة خلاقة . عندما تعطى عمالك وقتك ، وقوتك ، وعضلاتك ، فهذا أمر عادى ، أما أن تشرك معهم عقلك ، فإن مكافأتك لا بد من أن تتصاعد .

فكر لحظة . من هم أكبر الناس أجورا فى العمل ؟ .. إنهم الأشخاص الذين جعلوا أنفسهم أعمدة أساسية لنجاح الشركة ، بمواهبهم ، أو أعمالهم ، أو أفكارهم أو أحكامهم . ولكى يكون الأمر أكثر وضوحا : افعل شيئا يساعد الشركة على زيادة أرباحها ، تجدها على استعداد لمنحك حصة من أرباحها . قدم إنتاجا ، أو اخترع خدمة ، يحتاج إليها الناس ويدفعون مقابلها دخلا مجزيا للشركة ، تجزيك الشركة على اختراعك . فسر النجاح هو أن تجعل نفسك مطلوبا .

* إدراك المشكلات

عندما تبحث عن وسيلة لتحسين سلعة ، أو خدمة ، أو عملية ، أو نظام ، فأنت تتحرك فى العالم نفسه الذى يخلق فيه المخترعون والمبتكرون المبدعون .. المخترع يبدأ بإدراك الحاجة إلى شىء ، فإذا أردت حل المشكلات بتقديم طرق جديدة أفضل لعمل الأشياء ، لابد من أن تفهم قواعد عملية الإبداع .
عد بالذاكرة إلى واحد من أقدم المخترعين .. إلى العبقري الذى اخترع العجلة ... كيف بدأ ؟ .

بدأ بإدراك مشكلة .. المشكلة التى كانت العجلة حلها ، اعرف بالبداية ضرورة فهم المشكلة قبل التصدى لحلها ، وإلا لن تستطيع ، وكانت المشكلة كما يأتى : إذا أردت أن تحرك شيئا ثقيلا جداً ، كان عليك أن تدفعه بقوة بشرية حتى يستقر على طرفى عمودين طويلين راقيدين على الأرض ، مربوطين ببعضهما البعض ، ثم يوثق العمودان من الطرف الآخر ، ويجر الشقل بالرجال ، أو الخيل ، أو الشيران . لكن هذه الطريقة لم تكن مرضية ، فالاحتكاك بالأرض شديد ، وطرفا العمودين يحفران الأرض . فضلاً عن أن العملية شاقة بطيئة .

عكف المخترع على التفكير فى المشكلة . وجد أن الحاجة ملحة لتقليل الاحتكاك ، وتوصل إلى فكرة العجلة . انتقلت عملية الاحتكاك فى العجلة من الأرض إلى مركز محور العجلة حيث الاحتكاك أقل كثيراً ، والحركة بالتالى أسهل .

ليكن فى علمك أنه ليس من السهل حل المشكلات التى تتطلب ابتكارا . سوف تحتاج إلى عزم ومثابرة وابتداع . وقد لا تهتدى إلى الحل فى أيام أو أسابيع . الأمر يتوقف على درجة صعوبة المشكلة . لكن الحل موجود دائماً فى مكان ما ، وعليك أن تبحث عنه . اكتب فروضك ، والخطوات التى تنجزها أثناء البحث . حلل المشكلة حتى تعرف طبيعتها كاملة . قلبها فى ذهنك فى الحل والترحال . ناقش فيها زوجتك وأصدقائك . اجعلها آخر شىء تفكر فيه قبل النوم . المشكلة لن تسلمك حلها بسهولة . لكنها فى

النهاية تلين وتستسلم لإصرارك .

* أسلوب العمل كفريق

مع الاحتفاظ بذهنك معتادا على العمل بطريقتك كجزء من البناء الإداري للشركة ، ابحث عن حليف . ويحسن أن يكون من فى مستواك ، يتصف بالطموح ، والمعرفة ، والالتزام ، والجد .

تحالف معه . تعرف عليه واعرفه أولا . اعرف اهتماماته العامة . لاحظه بعناية ، لتتأكد من إمكان التوافق والانسجام بين شخصيتكما . وإذا ما اقتنعت بأنه بارع ، جدير بالثقة ، طموح ، وجه له دعوة للغداء ، وقدم له اقتراحاتك . وضع له أن لديك أفكارا عامة كثيرة تتشابهان فيها لا مجرد العمل . قل له إنك تحب لو توحدت مواطن قوتكما ، وإنك تحب أن تحدد وقتا كل أسبوع ، لتتبادل الآراء حول العمل ، وتناقشا هذه الأفكار ، ثم تقدما اقتراحاتكما إلى إدارة الشركة .

قابل زميلك أسبوعيا على الغداء ، أو فى بيت أحدكما ، أو فى أى مكان ترياه مريحا ، وناقشا أفكاركما ، تجد أن رأى اثنين أفضل من رأى واحد ، وأن كلا منكما قادر على تحسين وإكمال أفكار زميله ، ثم ترجم أفكاركما إلى أفعال . لا تحاول احتكار العلاقة ، ولا تجعل زميلك يهيمن عليك . كل منكما محتاج إلى آخر . لا تخط اجتماعاتكما بالسرية ، فهى ليست اجتماعات تأمر . إنها اجتماعات فريق عمل ثنائى يبحث عن الإبداع .

ستحتاج إلى طريقة لنقل الأفكار والاقتراحات إلى الإدارة . يجب أن يتم ذلك بأسلوب يوضح أن الاقتراحات من عملكما المشترك . ومن المهم أن تصنع تعليقاتك بشكل لا يشير أى مجال للغيرة أو العداء بينك وبين رؤسائك أو زملائك . قدم اقتراحاتك مكتوبة ، واعرض فيها استعدادك لمناقشتها بتفاصيل أكثر ، متى طلب منك ذلك .

ستجد أفكارك ترحيبا على الأرجح . إذا كانت أفكارا جيدة فإنها ستجلو

شخصيتك لدى رؤسائك ، لا تغضب إذا لم تنل أنت وصديقك كل التكریم الذى تستحقانه ، فأنت تجعل نفسك مطلوباً ، ثقی أن اقتراحاتك إذا كانت مفيدة . فإن رؤسك سوف يتمسك بك ولا يحاول إبعادك أو الاستغناء عنك . حتى إذا لم تنل حقك كاملاً ، فيكفى أنك أصبحت شخصاً آخر فى نظر رؤسائك ، جديراً بالتقدير .

هل ستواجه غیرة أو غیظاً ؟

هذا يتوقف على كيفية تناولك للأمر . حاول أن تتوقع مثل هذه المشكلات وتستعد لها . وإذا اشتدت تصدى لها بعقلین : عقلك وعقل زميلك ، تصبح مواجهتها أسهل . لا تكن عدوانياً ، ولا تغتر بما أنجزت مع صديقك ، وتظن أنكما نعمة الله على الشركة .

يحتمل أن يحظى زميلك وحده بالتقدير والترقية . وقد تحظى أنت بالتقدير والترقية وحدك دونه ، لعدة أسباب . إذا كان هو صاحب الخطوة ، افرح له رغم ما قد تشعر به من خيبة أمل وإحباط . ولا تنس أنكما فريق عمل . إذا تقدم زميلك عنك فقد احتل مركزاً يمكنه من مساعدتك . وإذا تقدمت أنت عليه وصلت إلى مركز يمكنك منه مساعدته . وهكذا تستطيع علاقتهما أن تحملكما معاً فى الطريق إلى القمة .

أهم ما فى الموضوع هو حسن اختيار الزميل الحليف . حسن الاختيار يحتاج إلى وقت .. إلى التأنى ، وإلى دقة تقييم الشخصية التى يقع عليها الاختيار .

* كيف تحسن طريقة كلامك ؟

صوتك لا يقل عن مظهرك . الناس ينسون ملابسك ، أسرع مما ينسون صوتك ولهجتك . وسواء كان الكلام وجهاً لوجه ، أو بالتليفون ، يجب أن تجعله مريحاً ، مؤثراً ، نابضاً بالحياة . وإذا أردت أن تعرف كيف يبدو صوتك ، تكلم فى ركن غرفة ، يتضخم صوتك ويرتد إليك . إذا اتضح لك أنه كثيب فاتر ، بادر بعلاجه وإكسابه شدة وحيوية . قف أمام المرأة ، وكرر

الكلمات الآتية : حيوية .. طاقة .. حماسة .. نشاط .

والتدريب التالي يساعد المتكلم على درء التوتر العصبي ، والتحكم في صوته بلا توتر : خذ نفساً عميقاً . اطرده زفيراً بطيئاً خلال الأسنان بدون صوت . اجعل صدرك بارزاً مع شفتي البطن ، خذ نفساً طويلاً بقدر الإمكان ، مع العد ببطء حتى ٦٠ ، واطرد الزفير ببطء شديد . أضف إلى الشهيق ١٠ مرات كل يوم . وكرر عملية الشهيق والزفير هذه لمدة خمس دقائق . كرر التمرين كله ٤ أو ٥ مرات يومياً . تجدد بعد زمن وجيز أنك أكثر سيطرة على تنفسك وكلامك بارتياح . وفيما يلي عدة خطوات لتحسين كلامك :

* درب نفسك على تلوين صوتك تبعاً لمعاني الكلام ، واعرف مواطن الوصل والفصل .

* قس سرعة كلامك ، السرعة المثالية هي ١٧ كلمة تقريباً في الدقيقة .

* اشتراك الأنف في إخراج الصوت يعطى انطباعاً بكبر السن ، والسلبية ، والإحباط ، والعدوان ، والبرود ، وخروج الكلام من الصدر يقدم صوتاً أحسن .

* المستمع لا يأخذ كلامك بمحمل الجد إذا ارتفع الصوت في نهاية الجملة .

* احتفظ بمرآة بجوار التليفون ، لترى ما إذا كانت تعبيرات وجهك تعكس كلامك .

* كيف تصير منصتاً جيداً؟

تستطيع أن تؤكد نجاحك في الحياة بتحسين قدرتك على الاستماع ^(١) . بمعنى أن نجاحنا أو إخفاقنا في الحياة ، يتوقف عادة على طريقتنا في الإنصات إلى من يحدثنا . فمعظم حياتنا نمضيها في أحاديث : في البيت ،

١- د . رالف نيكولاس - أستاذ علم النفس بجامعة مينيسوتا .



أو العمل ، أو النادى ،
نتكلم أو نستمع . وقد
أفادت الاختبارات العلمية ،
أن الشخص العادى ، غير
المدرّب على حسن
الاستماع ، لا تزيد كفاءته
فى الاستماع على ٢٥ ٪ .

فيما يلي مجموعة إرشادات لتحسين قدرتك على الاستماع :

* لا تصرف أذنيك عن سماع متحدث ، بحجة أنه يتحدث بطريقة مملة .
حاول أن تجد فى حديثه شيئاً جديداً تتعلمه . وابحث فى كلامه عن شيء
يمكنك استخدامه .

* لا تتجنب الاستماع إليه لأن صوته ضعيف أو إلقاءه ردىء ، فأنت
تريد أن تتعلم ما يقول ، بغض النظر عن طريقته فى الإلقاء .

* لا يثيرك اختلاف وجهة نظره عن وجهة نظرك ، بل إن هذا أدعى إلى
يقظتك واهتمامك لتعرف وجهة النظر الأخرى .

* لا تشوش ذهنك بمحاولة استيعاب كل شيء يقوله المتحدث . الأهم
من ذلك أن تفهم رسالته بطريقة شمولية ، ومعرفة أفكاره ، وليس من
الضرورى أن تلم دائماً بتفاصيل الحقائق والأرقام التى يستدل بها .

* إذا كان ولا بد من كتابة ملحوظات ، لا تتبع نظاماً صارماً كنظام
كتابة المحاضرات فى الجامعة ، وإنما سجل الملاحظات المهمة .

* لا تتظاهر بأنك منتبه تماماً بينما أنت لست كذلك .

* حاول إبداء شدة الاهتمام والتركيز ، لأن ذلك من شأنه أن يساعد
المتحدث على التعبير عن نفسه بطريقة أفضل .

* انظر إليه بيقظة ، وتواصل معه بالنظرات .

* لا يصرفك عن الحديث موضوعه الفنى الذى تجد صعوبة فى

استيعابه . واعتبره نوعاً من التحدى .

* نَمَّ فى نفسك شهية الاستمتاع بالاستماع إلى الحوارات الأدبية والتجارية فى مختلف المجالات .

* تخلص من كل ما قد يلهيك عن الحديث ، كالضوضاء - مثلاً -
أغلق باب الغرفة وأطفئ الراديو ، واقترب من المتحدث ، واعمل كل ما تراه ضروريا لنشر الهدوء .

* لا تغفل عن أى مساس من جانب المتحدث بمعتقداتك الروحية أو
الخلقية الراسخة ، واطلب مقاطعته للتعليق على قوله وبسط وجهة نظرك .

* اصبر على المتحدث إذا وجدته بطيئاً . وحاول أن تتوقع ما سوف
يقوله .

* لخص ذهنياً ما قاله .

* سجل النقاط التى تجدها أنها مواضع أسئلة تقدمها فى نهاية الحديث أو
المحاضرة .

*** كيف تضيف إلى يومك ساعة ؟**

استخدم وقتك الثمين بعناية وحذر ، فالوقت أثمن ما فى الوجود .
بوسعك أن تشتري أى شئ ما دمت تملك المال : الماس ، والذهب ،
والأحجار الكريمة ، لكنك لا تستطيع شراء دقائق تضيفها إلى عمرك ، ولو
أوتيت مال قارون . ومع ذلك ، يمكنك الحصول على ساعة إضافية لحياتك
كل يوم ، تستثمرها فى رفع مستوى معيشتك . وإليك الطريقة :

* قسّم يومك إلى ثلاثة أنواع من الأنشطة : مهمة جداً ، ومهمة ، وأقل
أهمية ، ثم أنجز هذه الأنشطة بترتيبها التنازلى .

* اطلب مساعدة الآخرين ، ولا تتردد فى الاستعانة بالأقارب والجيران
والأصدقاء ما دمت تبادلهم التعاون .

* اختصر الأعمال ، وبدلاً من أن تسلق بيضة واحدة ، اسلق ست
بيضات واحتفظ بخمس فى الثلاجة لتأكلها فيما بعد . وبالمثل . ابر الأرقام

دفعه واحده تختصر وقتنا .

* تخلص من الأعمال غير الضرورية ، فإذا كنت تتوقع هطول الأمطار ، لا ضرورة لقيامك برى حديقة البيت .

* وزع الأعمال المنزلية على أفراد الأسرة . ليكون أحدهم مسئولاً عن تلميع كل الأحذية ، وعلى الثانى غسل السيارة ، وعلى الثالث غسل الأواني

* استعص بالمحادثات التليفونية عن رحلات السيارة هنا وهناك . حتى المشترى تستطيع أن تستخدم التليفون فى السؤال عن مدى وجود الأصناف المطلوبة ، بل وفى كثير من الأحوال يمكنك طلب توصيل مشترياتك إلى البيت وبهذا توفر وقتنا طويلاً كان يمكن أن يضيع عليك فى الانتقالات .

* قبل الخروج إلى السوق ، جهز قائمة مشتريات وافية . اطلب من أفراد الأسرة تسجيل احتياجاتهم فى قائمة خاصة ، راجعها ، وناقشها ، واحذف ما تحذف . أو أضف إليها ما ترى إضافته ، قبل أن تخرج للتسوق ، حتى لا تفاجأ بطلب لا يرضيك وتضطر إلى العودة لمناقشته أو تجاهله .

* قبل التصرف ، فكر فى المشكلات بعناية وروية ، حتى تصل إلى حلول أفضل وأسرع وأدق . وإذا توصلت إلى قرار استرحت إلى جدواه ، بادر بوضعه موضع التنفيذ .

* اعمل بأقصى طاقتك عندما يكون ذهنك نشطاً يقظاً . وأججز أصعب أعمالك حينما تصل كفاءتك إلى قمة الأداء ، سواء كان ذلك ليلاً أو نهاراً .

* فكر دائماً فى الأشياء الكبيرة المهمة ، أما الأشياء الصغيرة فاعملها بالغريزة ، ولا تستهلك فيها طاقة ذهنية .

* اجعل علاقتك بالناس محدودة ، خاصة الذين يضيعون وقتك ، ويزورونك بدون مواعيد سابقة ، ولا يعرفون لوقت الزيارة حدوداً .

* كيف تفهم المعانى الخفية بين سطور المحادثات اليومية ؟

هل تستطيع تفسير الكلمات المراوغة ، والعبارات الغامضة ، وتعرف ما يعنيه الناس بها فى المحادثات اليومية ؟

تمتلىء محادثات كثيرة ، من التى تجرى بين الأزواج ، وبين الآباء والأبناء ، وبين الأصدقاء وغيرهم ، بكلمات غالبا ما تخفى وراءها أفكارا ومشاعر ونوايا شاملة ، بحيث يتعذر عليك فهم دلالتها على وجه الدقة والتحديد .

كأن يقول محدثك : «إن شاء الله» .. أو : «ربما» .. أو : «سوف ترى» .. أو : «هذا يتوقف على أمور أخرى» .

فيما يلى مصطلحات كثيرة التداول فى حياتنا اليومية ، لها معانى خفية تختلف عن مدلولها اللفظى :

* «إن شاء الله» : إذا قيلت هذه العبارة بدون تأكيد أو تحديد ، كأن يقال : «سأحضر إن شاء الله» ، فهى تخفى نية عدم الحضور .

* «ربما أحضر» : تعنى «لن أحضر» .

* «سوف نرى» : تنطوى على عدم التصديق .

* «لن أكذب عليك» : إذا قيلت لك هذا العبارة ، توقع الكذب فيما يليها مباشرة .

* «لا بأس» . ليس مهما : المعنى الخفى هنا هو مناشدتك الشفقة عليه ، والأسف من أجله ، ومساعدته ، وهى أيضا محاولة لإشعار المستمع بالذنب ، بأسلوب فج ، ينم عن عدم نضج الشخصية .

* «أخبرنى بالحقيقة» : تعنى أنك لا تصدق الشخص ، وتتوقع أنه يكذب عليك .

* «دعنا نذهب إلى الغداء معا فى وقت ما» : هذه دعوة مزيفة ، تنطوى على رغبة فى التخلص منك .

* «أنا أعرف شعورك» : قد يبدو التعاطف فى هذه الجملة ، لكنها طريقة مخادعة ، لمنع الشخص الآخر من التحدث عن مشاعره .

* «لا تهتم . كل شىء سيكون على ما يرام» : المعنى الحقيقى هو : أتمنى أن تكف عن إزعاجى بالكلام عن مشكلات . لا أستطيع عمل شىء من أجلك . علاوة على أنك «تصنع من الحبة قبة» .

* «لا تخف على» : المعنى الخفى للجملة أقرب إلى أن يكون «من الأفضل أن تراقب حالتى باستمرار» .

* «سأحاول بقدر استطاعتى» : تعنى «أتوقع أن أفلح» ، معرفة ما وراء الكلام ، أو قراءة خفايا الكلام ، تساعدك على تحسين علاقتك بالناس ، وفهم ما يخفيه المتحدث بوعى أو بلا وعى .

* عندما يبدأ شخص مناقشة بقوله : «أريد أن أكون صريحا معكم تماما وأمينا للغاية» ، ٧٥٪ من الحاضرين يساورهم الشك فيه فوراً .

* وإذا بدأ شخص الحديث بقوله : «أنا لا أهتم بالمال ، وإنما بالمبدأ» . تأكد تماما أن المال هو همه الحقيقى .

* والخبير الذى يردد قوله فى محاضرة أو مقابلة صحفية أو تلفزيونية : «أرى من وجهة نظرى المتواضعة ..» إنما يحاول إبداء تواضع مزيف ، وأنه لا يشعر بالتواضع مطلقا .

* وإذا ادعى شخص الإخلاص قائلا : «أنا صديقك المخلص ، وأنت أعز الناس . وكم أود لو أفديك بحياتى» ... هذا يعنى أنه يحاول تبرئة نفسه من حقيقة أنه على وشك أن يطعنك من الخلف .

* وإذا قال لك شخص : «سأنظر فى الأمر غدا» . فهذا يعنى أنه قد انتهى إلى قرار بتجاهل طلبك أو اقتراحك معتبرا إياه تافها .

* وإذا استسهل شخص ملاحظة بقوله : «على فكرة ...» أو «وبهذه المناسبة ، الأمر حقيقة ليس مهما ...» ، تأكد أن ما يقوله بعد ذلك ، على جانب كبير من الأهمية .

* إذا قال الطبيب قبل العملية الجراحية : «سأفعل قصارى جهدى» فهذا يدعو إلى الشعور الأكيد بنجاح العملية . أما إذا قال : «سأحاول بأقصى ما أستطيع» فتلك نصيحة بكتابة الوصية .

* إذا أقسم لك بائع بأنه خفض السعر من أجل خاطرك ، لا تصدقه وانتبه إلى حافضة نقودك .

بقى عليك أن تنصح أفراد أسرتك ، وتشجع أصدقاءك على التزام الصراحة والوضوح فى الحديث وتجنب العبارات ذات المعانى الخفية .

* كيف تتفاوض بنجاح ؟

بدأنا بالبكاء أطفالا ، كأول أسلوب فطرى للتفاوض ، كى نستنجد بشخص يرعانا . وتطورت طرق التفاوض على مر الأيام والسنين ، ثم باختلاف مراحل العمر ، وتغير المواقف . ويربط الكثير من الخبراء بين النجاح والمقدرة على التفاوض ، ومن بينهم دكتور «هنرى كارليرو» ، رئيس معهد أريزونا للتفاوض .

يقول دكتور كارليرو : « إن القدرة على التفاوض تحتاج إلى مواصلة التحسين والتطوير كأى مهارة أخرى ، وإلا فإن المرء معرض للفشل ، إذا توقف عن تعلم كيفية التفاوض بمهارة فى مختلف الموضوعات والمواقف ، فالتفاوض يدخل فى كل شئون الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، والتفاوض معنا فى البيت وأينما ذهبنا » .

وفيما يلى بعض قواعد تحسين مهارة التفاوض :

* أنصت لما بين العبارات : تماما كما تقرأ بين السطور . فقد يقول محدثك شيئا ، بينما يعنى شيئا آخر . فقد يقول : «المسألة ليست مسألة المال ، وإنما هى مسألة المبدأ» ... وهذا يعنى غالبا : «إنه المال الذى يهمنى»

* راقب لغة الجسم ، وجه الشخص ويدها يفسران معظم مشاعره . تشابك الأيدي قد يؤكدان لك أنه متصلب لا أمل فى أن يلين أو يتزحزح عن موقفه . بعكس ما إذا كانت ذراعا مفرودتين ، مما يدل على استعداده

لعقد صفقة .

* سل أسئلة مستقيمة : وقدم معلومات قبل توجيه السؤال إن أمكن ذلك لتوضح السبب الذى من أجله توجه السؤال .

* دع الطرف الآخر يتكلم ، واترك له فرصة الإجابة عن السؤال الأول ، قبل أن توجه له سؤالاً آخر .

* أعد النظر فى الخيارات : استرجع الخيارات والبدائل التى احتفظت بها فى ذهنك ، فقد يكون الحل الأمثل بينهما .

* لخص موافقاتك واعتراضاتك : تناول عناصر موضوع التفاوض واحداً بعد الآخر كلا على حدة . وقرر موافقتك أو اعتراضك على كل عنصر ، فقد يكون الخلاف بينكما حول عنصر بسيط يمكن علاجه أو استبعاده .

* كن صادق التعبير عن مشاعرك : لا تخف مشاعرك . تستطيع أن تستفيد أكثر فى التفاوض إذا عبرت بصدق عما إذا كنت لا تشعر بارتياح ، فقد يتسبب المفاوض فى مضايقتك دون أن يدري .

* لا تخف من أن تطرف عينك : فقد ثبت أن الشخص الذى تطرف عينه أولاً وتتجه عينه بعيداً عن نظر الطرف الآخر ، هو الأشجع ، والأقوى نفوذاً وسلطة ، والأكثر ثقة .

