

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أي شيء عن إدارة ذاتك، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

## عن إدارة الذات

نقله إلى العربية

داود سليمان القرنة

العبيكان  
Obekon

## سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يثقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس. وهذه المقالات مقدّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيرًا لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكارًا ثاقبةً وأساليب جديدةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

### كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الناس
- عن القيادة
- عن قيادة التغيير
- عن الإستراتيجية
- عن الضروريات

obeikandi.com

Original Title  
**HBR's 10 Must Reads  
On Managing Yourself**

Author:  
By Harvard Business Review  
Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation  
ISBN-10: 1422157997  
ISBN-13: 978-1422157992

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by **Harvard Business Review Press**, 60 Harvard Way, Boston,  
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

© **العبيكان** 2012 - 1433

حقوق الطبع العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال. الولايات المتحدة.

شركة العبيكان للتعليم، 1436هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
مجموعة مؤلفين  
عن إدارة الذات. / مجموعة مؤلفين: داود سليمان القرنة،  
- الرياض 1436هـ  
288 ص: 14 × 21 سم  
ردمك: 3 - 785 - 503 - 603 - 978  
1 - إدارة الأعمال 2 - النجاح  
أ. القرنة، داود سليمان (مترجم)  
ب - العنوان  
ديوي: 658 رقم الإيداع: 6101 / 1436

الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

الناشر **العبيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول  
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

[www.obeikanpublishing.com](http://www.obeikanpublishing.com)

متجر **العبيكان** على أبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة **العبيكان**

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية،  
بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

## المحتويات

- 7..... كيف ستقيس حياتك؟  
كلايتون كريستسن
- 27..... إدارة الذات.  
بيتر دراكر
- 57..... إدارة الوقت: من الذي يملك القرد؟  
ويليام أونكين ودونالد واس
- 77..... كيف تعمل المرونة والقدرة على التأقلم؟  
دايان كوتو
- 97..... أدر طاقتك لا وقتك  
توني شوارتز وكاثرين ماكارثي
- 123..... الدارات زائدة الأحمال  
إدوارد هالويل
- 149..... كن قائداً أفضل، وعش حياة أكثر غنى  
ستيوارت فريدمان
- 175..... استعد وظيفتك  
سومانترا جوشال وهايكي بروخ
- 193..... لحظات المجد: دخول الحالة النفسية الأساسية للقيادة  
روبرت كوين

- 221..... ما سؤالك للشخص الذي في المرأة؟  
روبرت كابلان
- 251..... القيادة الأولى: الدافع الخفي للأداء العظيم  
دانيال جولمان، ريتشارد بوياتسيز و آني ماكاي
- 281..... نبذة عن الكتاب المشاركين
- 283..... فهرس المفردات

\* \* \*

## كيف ستقيس حياتك؟

كلايتون كريستنسن

قبل نشر كتابي *معضلة المبتكر* (The Innovator's Dilemma)، تلقيت مكالمة هاتفية من أندرو جروف (Andrew Grove)، رئيس شركة إنتل سابقاً. قرأ أندرو بحثاً لي عن التّقانة المعطّلة (المعركة<sup>(1)</sup> disruptive technology) وسألني إن كنت أستطيع الحضور إلى الشركة للحدث مع مساعديه، وشرح بحثي لهم وأثره في الشركة. شعرت بالإثارة، وسافرت إلى وادي السيليكون<sup>(2)</sup>، ووصلت إلى مقر الشركة في

(1) يشير مصطلح التّقانة المعطّلة إلى أيّ اختراع يساعد على فتح شبكة جديدة من الأسواق والأسعار، ما يؤدي إلى خلخلة شبكة الأسواق والأسعار القائمة، واستبدال التّقانة السابقة. يُستخدم هذا المصطلح في الكتابات الاقتصادية والتقنية لوصف الابتكارات التي تحسّن أيّ منتج أو خدمة بطريقة لا يتوقعها السوق، ويحدث ذلك أولاً بتصميم المنتج لمجموعة مستهلكين في سوق جديدة، ومن ثمّ خفض الأسعار في السوق الحالية.

(2) وادي السيليكون (Silicon Valley)؛ يقع في المنطقة الجنوبية من خليج سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. اكتسبت هذه المنطقة شهرتها من وجود عدد كبير من المطوّرين والمنتجين في مجال أعمال التقنية العالية، ويعدّ (الوادي) القطاع الأوّل في تطوير الاختراعات الجديدة في مجال التّقانة المتطورة. يتّصف هذا الوادي ببنية تحتية فائقة التطور، وطاقات بشرية استثنائية، ويضمّ شركات التقنية العملاقة في العالم.

الموعد المحدد، لكنني فوجئت بأندرو يقول: لقد حدث أمر طارئ، وقد خصصنا لك عشر دقائق فقط تخبرنا فيها عن معنى النّقانة المعرّقة بالنسبة إلى شركة إنتل. أجبته: لا أستطيع أن أفعل ذلك في هذا الوقت القصير، فأنا في حاجة إلى ثلاثين دقيقة كاملة لأشرح النموذج الذي أتحدث عنه؛ لأن أي تعليقات مخصوصة بالشركة لن يكون لها أي معنى دون شرح النموذج أولاً. قاطعني أندرو قائلاً: انظر، لقد حصلت على نموذجك، وها هو بين يدي، أخبرنا فقط ما يعنيه بالنسبة إلى شركة إنتل.

أصررت على القول بأنني أحتاج إلى عشر دقائق إضافية؛ لأشرح كيف تسوّت عملية العرقة عبر صناعة مختلفة تماماً؛ كي يستوعب هو وفريقه كيف تعمل هذه العرقة. بعدئذٍ، شرحت لهم كيف بدأت (نوكور) أكبر شركة فولاذ أمريكية، ومصانع الفولاذ الصغيرة الأخرى، باجذاب خطوط الإنتاج الدنيا في السوق - قضبان حديد التسليح - ثم انتقلت بعد ذلك إلى خطوط الإنتاج العليا، وتوقّفت على مصانع الحديد التقليديّة.

عندما أكملت حديثي عن مصانع الحديد الصغيرة، قال أندرو: حسناً، لقد فهمت، إن ما يعنيه ذلك بالنسبة إلى إنتل هو... ثم أخذ يشرح ما الذي يمكن أن تكون عليه إستراتيجية الشركة لاختراق قاع السوق، واجتذاب المستخدمين الصغار، وإطلاق المُعالج من طراز سيليرون (Celeron processor).

لقد فكرت في هذا الأمر ملايين المرات، فلو أنني غامرت بإبلاغ أندرو بما يجب أن يفكر فيه بخصوص إنتاج المعالج، فلربما تعرضت إلى القتل، ولكنني، بدلاً من إبلاغه بما يجب عليه التفكير فيه، علمته كيف يفكر - ثم إنه توصل إلى ما اعتقدت أنه القرار الصائب.

لقد أثرت تلك الحادثة في كثيرًا، فعندما يسألني الناس عمًا يجب عليهم فعله، فنادرًا ما أجيب عن هذا السؤال مباشرة، وأقوم بدلاً من ذلك باستعراض السؤال عبر أحد نماذجي، فأشرح كيف نجحت العملية في إحدى الصناعات بطريقة مختلفة عن الطريقة الحالية التي يفكرون فيها. حينها يقولون: حسنًا، لقد فهمنا. ثم يجيبون عن سؤالهم بطريقة مُستبصرة أفضل مما كنت سأجيبهم به.

وأنا شخصيًا أنظّم محاضراتي في جامعة هارفارد للأعمال؛ لمساعدة طلابي على فهم معنى نظرية الإدارة الجيدة وكيفية بنائها. بعد ذلك، أبدأ إلى شرح نماذج ونظريات مختلفة لمساعدتهم على التفكير في الجوانب المختلفة لدور المدير العام في تحفيز الابتكار والتطوير. وفي كل حصة دراسية، ندرس إحدى الشركات من منظور تلك النظريات، بحيث نستخدمها لشرح كيفية وصول الشركة إلى وضعها الحالي، ودراسة الإجراءات الإدارية التي يمكن اتخاذها لتحقيق النتائج المرجوة.

في آخر يوم من الفصل الدراسي، أطلب إلى طلابي النظر إلى أنفسهم عبر عدسات تلك النظريات لإيجاد أجوبة مقنعة لهذه الأسئلة: أولاً، كيف أضمن أنني سأكون سعيدًا في وظيفتي؟ ثانيًا، كيف أتأكد

أَنَّ علاقاتي مع شريك حياتي وعائلتي ستكون مصدر سعادة دائم لي ولهم؟ ثالثاً، كيف أضمن أن أظل بعيداً عن السَّجن؟ ومع أَنَّ السُّؤال الأخير قد يبدو غير جادٍ، فَإِنَّه ليس كذلك؛ إذ يوجد اثنان من بين اثنين وثلاثين طالباً في مقرَّر الدَّراسات قضايا مدَّة محكومِيَّة في السَّجن. نعم، يوجد أشخاص طيبون في هذه الحياة، ولكن قد يدخلون السَّجن لانحراف ما في مسيرة حياتهم.

### مُختَصِر الفكرة

يُعَلِّم الدكتور كلايتون، أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، الطُّلاب الطُّموحين كيفية تطبيق نظريَّات الإدارة والابتكار لتأسيس شركات قويَّة. لكنَّه يؤمن أيضاً أَنَّ هذه النَّمادج يمكن أن تساعد الناس على التمتُّع بحياة أفضل. في هذه المقالة، يشرح الأسئلة الاستكشافية التي يحتاج كل واحد منَّا إلى طرحها، ومنها: كيف يمكن أن أكون سعيداً في وظيفتي؟ كيف أتأكد أن علاقاتي مع أفراد عائلتي هي مصدر سعادة دائمة لي ولهم؟ كيف أعيش حياتي باستقامة؟ السُّؤال الأوَّل مبني على نظرية فريدريك هيرزبيرج (Fredrick Herzberg)<sup>(1)</sup> وهي أَنَّ المال ليس المحفِّز الأكبر والوحيد في حياتنا، بل هو فرصة التعلُّم، وتحملُ المسؤولية، والمساهمة والمشاركة،

(1) عالم نفس أمريكي (2000 - 1923م) كان من أكثر الأشخاص تأثيراً في إدارة الأعمال. اكتسب شهرة لإدخال الإثراء الوظيفي ونظرية المحفِّز-العامل الصَّحي. في عام 1968م، نُشر له كتاب مرة أخرى، كيف تحفِّز الموظفين؟ (One More Time, How Do You Motivate Employees?) بيع منه 1.2 مليون نسخة بحلول عام 1987م. وقد توصل، بعد دراساته عن الدافعية، إلى أن العاملين يصبحون مُحِبِّين بسبب بيئة العمل السيئة، في حين أن البيئة الجيدة تجلب الرضا في الغالب. وهو يرى أن الوقاية من الإحباط مهمة تماماً مثل تشجيع البيئة الجيدة. أما العوامل الصَّحية التي تكون آثارها قصيرة الأجل، فتعمل بمعزل عن عوامل الدافعية، إذ يمكن أن تكون دافعية شخص ما عالية في عمله لكنه يشعر بالإحباط من بيئة العمل.

واكتساب الاعتراف والتقدير من الآخرين للإنجاز المُتَحَقَّق، وهذا هو السبب الذي يجعل الإدارة، إذا ما مورست بصورة صحيحة، من أنبل المهن؛ إذ لا توجد مهنة أخرى مثلها يمكن أن تهيئ هذا العدد الكبير من الطرق لمساعدة الناس على اكتشاف تلك الفرص.

إن الأمر لا يتعلق بالبيع، والشراء، والاستثمار في الشركات، مثلما يظنُّ كثير من الناس. إن مبادئ تخصيص الموارد يمكن أن تساعد الأفراد على تحقيق السعادة في البيت، لكنَّ الفشل في إدارة عملية تخصيص الموارد بذكاء يمكن أن يؤدي إلى شيء مختلف عن الإستراتيجية التي هدفت الإدارة إلى تطبيقها. وهذا ما ينطبق على الحياة أيضًا: فإذا لم يكن هدفك في الحياة واضحًا، فمن المحتمل أنك سوف تهدر وقتك وجهدك في السعي وراء تحقيق إنجاز مادي قصير الأمد، وليس تحقيق أهم شيء بالنسبة إليك. ومثلما قد يؤدي التشديد في الشركات على الكُلف الهامشية إلى قرارات خائبة، فيمكن لضبابية الهدف أيضًا أن تحرف مسار حياة الأفراد. إن الكُلف الهامشية للإقدام على عمل شيء غير صحيح (لهذه المرة فقط) يبدو إغراءً تافهًا، ومن يفعلون ذلك لا يرون النتيجة النهائية لما يؤدي إليه هذا المسار. إن مفتاح النجاح هو تحديد ما تؤمن به والتمسك به.

عندما ينهمك الطلاب في مناقشة الأجوبة عن هذه الأسئلة، أعرض عليهم خبرتي في الحياة؛ لتكون لهم مثل دراسة حالة؛ وذلك للتوضيح لهم كيف يمكنهم استخدام النظريات من المقرَّر الدراسي لتوجيه قراراتهم الحياتية.

من النظريات التي تلقي الضوء على السؤال الأول: كيف يمكن أن أكون سعيدًا في وظيفتي؟ مأخوذة من مقولة لفيرديريك هيرزبيرج، وهي: «إن أكبر محفِّز في حياتنا ليس المال، بل هو الفرصة للتعلُّم،

وتحمّل المسؤولية، والعطاء، والمشاركة، واكتساب الاعتراف والتقدير من الآخرين». إنني كثيرًا ما أفصح للطلاب عن رؤيتي عندما كنت أدير إحدى الشركات التي أسستها قبل الالتحاق بالمجال الأكاديمي. لقد تخيلت إحدى المديرات في الشركة، مغادرة بيتها، متوجهة إلى العمل في صبيحة أحد الأيام، وهي تشعر بتقدير الذات، لكنها تعود إلى أسرتها بعد عشر ساعات وهي تشعر بالإحباط وانعدام الدافعية والتقدير، ثم تصوّرت كيف أثار تدني تقدير الذات في طريقة تعاملها مع أطفالها. لكنني سرعان ما تصوّرت هذه المديرية في يوم آخر، عائدة إلى بيتها بشعور غامر من تقدير الذات؛ فقد تعلمت كثيرًا وقدرها العاملون معها لإنجازها أشياء قيّمة، وقامت بدور بارز في إطلاق مبادرات على قدر كبير من الأهمية. ثم تخيلت الأثر الإيجابي لهذا الوضع النفسي في علاقتها مع زوجها وأطفالها. الخلاصة التي توصلتُ، فهي أن الإدارة أكثر المهن نبلاً إذا مورست بصورة صحيحة، إذ لا توجد مهنة أخرى غيرها توفر هذا العدد الكبير من الطرق لمساعدة الآخرين على التعلم، والنمو، وتحمّل المسؤولية والحصول على التقدير من الآخرين للإنجاز المُتَحَقَّق، والمساهمة، والمشاركة في نجاح الفريق والعمل الجماعي. إننا نستقبل في الجامعات أعدادًا متزايدة من الطلاب الذين يأتون لدراسة إدارة الأعمال، معتقدين أن الوظيفة في الشركات تعني الشراء، والبيع، والاستثمار. ويؤسفني أنهم يشعرون بهذا الشعور؛ لأن إتمام الصفقات لا يمنحنا الرضا الذي يمكن أن نتوصل إليه من تطوير الناس.

كل ما أريده هو أن يغادر الطلاب صفي وهم مقتنعون بذلك.

## ضع إستراتيجية لحياتك

أما النظرية التي قد تساعدنا على الإجابة عن السؤال الثاني: كيف أتأكد أن علاقاتي مع شريك حياتي وأسرتي ستكون مصدر سعادة دائم لي ولهم؟ فتتعلق بكيفية تخطيط الإستراتيجية وتطبيقها، وتقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن إستراتيجية أي شركة تتحدد بأنماط المبادرات التي تطلقها الإدارة، ففي حال التخطيط في إدارة تخصيص الموارد، فإن النتائج ستكون مختلفة عما خططت له الإدارة. وبسبب أن نظم اتخاذ القرارات في الشركات مخصصة للاستثمار في المبادرات التي تؤدي إلى عوائد مادية فورية وملموسة، فإن الشركات لا تستثمر في المبادرات الضرورية للإستراتيجيات طويلة المدى.

لقد تابعت على مدى سنوات مصائر زملائي من جامعة هارفارد للأعمال منذ عام 1979م، وقد شاهدت كثيرين منهم يأتون إلى اجتماعات الخريجين السنوية وهم تعساء، ومُطلَّقين، وغرباء عن أطفالهم. وأستطيع أن أؤكد لك أن أي واحد منهم لم يتخرج وقد وضع لنفسه إستراتيجية يُقَدِّم على الطلاق، ويربي أطفالاً ليكونوا غرباء عنه بعد حين. ومع ذلك، وجدت عددًا كبيراً منهم قد طبق تلك الإستراتيجية التي لم يخطط لها من قبل، والسبب في ذلك أنهم لم يضعوا هدف حياتهم نصب أعينهم، وهم يقررون كيف يقضون أوقاتهم، ويستثمرون مواهبهم وطاقاتهم.

من المذهل حقاً أن تجد عددًا كبيراً من بين نحو تسع مئة من أفضل طلاب العالم الذين يلتحقون بجامعة هارفارد للأعمال سنوياً لم يضعوا هدفاً لحياتهم. وقد اعتدت أن أقول لطلابي: إن الجامعة

قد تكون الفرصة الأخيرة للتفكير ملياً في هذه المسألة. وإذا كانوا يعتقدون بأنه سيكون لديهم الوقت والطاقة للتفكير في الأمر لاحقاً، فإنهم لا يعقلون؛ لأن متطلبات الحياة سوف تتزايد: فالإنسان في أمريكا، مثلاً: سوف يكد في السعي إلى الحصول على قرض عقاري، ويعمل سبعين ساعة في الأسبوع، ويعتني ببيته وأطفاله. وعليه، لن يجد وقتاً للتأمل ولا التفكير.

أما أنا، فقد كان تحديدي هدف واضح لحياتي أمراً مهماً جداً، لكن هذا لم يتحقق بسهولة؛ إذ كان علي أن أفكر في الأمر طويلاً، إلى أن تمكنت من فهمه. وقد بدأ الأمر عندما كنت أتابع دراستي الجامعية، وكانت الدراسة صعبة، وكنت أحاول استثمار وقتي إلى أقصى حد ممكن، باختصار مدة الدراسة. ومع ذلك، قررت أن أخصص ساعة كل ليلة للقراءة والتفكير والتأمل في وجودي على هذه الأرض، ولكن هذا الالتزام كان صعباً؛ لأن كل ساعة كنت أقضيها في القراءة والتفكير تعني أن لا أدرس الاقتصاد القياسي. لقد جرّت في أمري، وهممت أن أتوقف عن ذلك، غير أنني تشبثت به، إلى أن توصلت أخيراً إلى الهدف من حياتي.

لو أنني قضيت تلك الساعة كل ليلة في تعلم أحدث الطرق لحل مسائل الخطأ العشوائي في تحليل الانحدار، لكنت قضيت حياتي بطريقة غير قويمة. فأنا أطبق أدوات الاقتصاد القياسي نادراً في السنة، لكنني أطبق معرفتي بالهدف من حياتي كل يوم، وهذا هو الشيء الوحيد الأكثر فائدة الذي تعلمته. وعليه، أنصح طلابي بأنهم

لو خصصوا وقتًا للتفكير في الهدف من حياتهم، فسوف يجدون أنه أهم شيء اكتشفوه وهم في الجامعة، وإن لم يحددوا هدفهم، فسوف يبحرون في بحر الحياة دون بوصلة، ويتوهون في أمواجه المتلاطمة. أما وضوح الهدف، فإنه أكثر أهمية من معرفة نظام النفقات القائم على الأنشطة (activity-based costing)، وبطاقات الأداء المتوازن (balanced scorecards)، والابتكار المعطل، والمزيج التسويقي<sup>(1)</sup>.

لقد نجم توصلي إلى هدفي في الحياة عن إيماني الديني، لكن الإيمان ليس الشيء الوحيد الذي يوجه الناس، مثلاً: توصل أحد طلابي السابقين إلى أن هدفه في الحياة تحقيق النزاهة والازدهار الاقتصادي في بلاده، وتربية أطفال ملتزمين بهذه القضية وتجاه بعضهم، مثل التزامه هو. لقد كان هدفه موجَّهًا إلى العائلة والآخرين؛ مثلي تمامًا.

باختصار، إن اختيار مهنة ما، ثم النجاح فيها، لا يعدو أن يكون أحد الأدوات لتحقيق هدفك، لكن الحياة تكون خاوية من دون هدف ما.

---

(1) استخدم الكاتب مصطلح four Ps (price, product, promotion, and place) أو المزيج التسويقي (marketing mix) الذي يعني السعر، والمنتج، والترويج، والموقع، واستخدم مصطلح القوى الخمس (five forces): threat of new entrants, bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers, threat of substitute product or service, rivalry among existing competitors التي تعني التهديد من منافسين جدد، وقوة الموردين التفاوضية، والمنافسة بين المنافسين الحاليين، والخطر من منتجات أو خدمات بديلة، وقوة المشتريين التفاوضية.

## دُفْعَة عام 2010م

«لقد أتيت إلى جامعة الأعمال وأنا أدرك تمامًا ما أريد فعله، وها أنذا أغادر الجامعة وفي ذهني العكس تمامًا. لقد عملت في القطاع الخاص طوال حياتي؛ لأن الجميع كانوا يقولون لي دائمًا: إن الأشخاص الأذكياء يعملون في هذا القطاع، فقررت أن أجرب القطاع الحكومي لأرى إن كان مجديًا أم لا.»

«كنت أعتقد أن القطاع الصناعي آمن جدًا، لكن الكساد علمنا أن لا قطاع آمن.»

روحانا حافظ - طالبة من دفعة 2010م في جامعة هارفارد للأعمال.

أما خطتها، فكانت الالتحاق بوكالة المخابرات الاتحادية (الفدرالية) مستشارة (منصب إداري جانبي).

«باستطاعتك رؤية التحول الحاصل في جامعة هارفارد للأعمال. لقد كان الراتب يعدُّ أمرًا أساسيًا في اختيار الوظيفة. عندما تجمع طئًا من المال، فلن تقف عند هذا الحد، بل ستبحث عن مزيد. هذا أمر مضحك؛ لأنك تنسى ما أسباب السعادة، وما الأشياء المهمة حقًا. لقد أصبحنا الآن نرى مزيدًا من طلاب الجامعة ممن ينظرون إلى النقود نظرة مختلفة، فقد تسمع أحدهم يقول لك: ما أدنى مبلغ يمكن أن أعيش به؟ وما الأشياء التي تحسن حياتي؟ بدلًا من القول: أين المكان الذي يمكن أن أحصل فيه على أكثر من الاثنين؟» - باتريك شون - أحد خريجي دفعة 2010م من جامعة هارفارد للأعمال.

كانت خطته الالتحاق بشركة إدارة الأصول والخدمات المالية (بين كابيتال (Bain Capital).

«لقد ساعدتني الأزمة الاقتصادية على معرفة أن عليك عملاً ما تحبه فعلاً في الحياة. إن رؤيتي الحالية للنجاح مبنية على التأثير الذي يمكن أن أحدثه، والخبرات التي يمكن اكتسابها، والسعادة التي يمكن أن أعثر عليها شخصيًا، وليست المبنية على السعي وراء جمع المال والمكانة الاجتماعية. أما دوافعي

الرئيسة فهي: 1- أن أكون مع عائلتي والناس الذين أهتم بهم. 2- أن أمارس شيئاً مسلماً وممتعاً ومثيراً. 3- أن أعمل في وظيفة دائمة، أو في مشروع تجاري أستطيع بوساطته إنشاء شركات تغير الطريقة التي يعمل بها العالم». ماثيو سائزبيرج- أحد خريجي دفعة 2010م من جامعة هارفارد للأعمال. لقد كانت خطته الالتحاق بشركة المشروعات الأمريكية العالمية (Bessemmer Venture Partners).

«لأنني سأعود إلى ماكنزي، فربما لن أشعر بتغيير كبير، ولكنني قررت في أثناء وجودي في جامعة هارفارد أن أحصل على شهادتين من جامعة كينيدي. مع انتهاء انتخابات عام 2008م، والهزة التي مرَّ بها الاقتصاد الأمريكي، اضطرت إلى أن أتعَمَّق أكثر في فهم طريقة عمل القطاع العام والشركات غير الربحية، وهذا من أحد الأسباب التي دعنتي للعودة إلى ماكنزي، حيث سأكون قادراً على استكشاف كلِّ من القطاعات العامة، والخاصة، وغير الربحية».

«لقد جعلنا الكساد نتوقف وندرس إمكانياتنا، لم تكن الأزمة في نظرنا: هل سنجد وظائف هذا العام؟ بل أصبحت عند كثير من الناس: هل سنظلُّ في بيوتنا أم سيأخذونها منا؟»- جون كولمان- أحد خريجي دفعة 2010م من جامعة هارفارد للأعمال.

لقد كانت خطته العودة إلى شركة ماكنزي (Mckinsey&Company) الرائدة في مجال استشارات الأعمال، والدراسات الأكاديمية والحلول الاستشارية للشركات والحكومات.

## خصّص مواردك

مما لا شك فيه أن قراراتك المتعلقة بتخصيص وقتك الشخصي، وطاقتك، وموهبتك، هي التي ستحدد إستراتيجية حياتك. فأنا لذي (أعمال) عدة تتنافس على هذه الموارد: إنني أحاول أن أعيش حياة

سعيدة مع زوجتي، وأن أنجح في وظيفتي، وأن أسهم في أعمال الخير... وهلم جرا. ولكني أعاني المشكلة ذاتها التي قد تعانيها أي شركة؛ وهي أن وقتي وطاقتي وموهبتي محدودة، فما مقدار ما قد أخصّصه لكل واحد من هذه الآمال؟

إن من شأن خيارات التخصيص أن تجعل حياتك مختلفة عما كنت تنويه. أحياناً ما يكون الأمر جيداً، حيث تظهر أمامك فرص لم تكن تتوقعها أو تخطّط لها. ولكن، إذا بددت مواردك بطريقة غير صائبة، فيمكن أن تكون النتيجة سيئة. وعندما أفكر في زملاء صفّي السابقين، الذين غامروا بتبديد حياتهم من أجل سعادة جوفاء، أقول لنفسي: إن السبب المباشر للمشكلات التي يواجهونها هو نظرتهم قصيرة الأجل.

عندما يتوافر لدى الأشخاص الباحثين عن الإنجاز - وهذا يشمل خريجي جامعة هارفارد للأعمال - نصف ساعة إضافية من وقتهم، أو جزء من طاقتهم، فإنهم سوف يكرسونها تلقائياً للأنشطة التي تعطي أكبر إنجاز ملموس. ونستطيع أن نستشف من حياتنا الوظيفية أننا نسير إلى الأمام، فأنت قد تشحن منتجاً، وتنتهي تصميمًا، وتكمل عرضاً تقديمياً، وتتوصّل إلى صفقة تجارية، أو تدرّس صفًا، أو تنشر بحثًا، وتحصل على راتب وترقية. وعلى النقيض من ذلك، فإن استثمار الوقت والطاقة في علاقتك مع شريك حياتك وأطفالك لا يعطي عادة الشّعور الفوري بالإنجاز، مثلما هو في الحالة السابقة. إن الأطفال سيئون التصرف كل يوم، وعليك أن تتنظر عشرين عامًا قبل أن تنتهّد

الصُّعْدَاء، وتقول: لقد ربَّيت ولدًا صالحًا أو بنتًا صالحة، وقد تهمل علاقتك مع شريك حياتك يوميًا، ولكن لا يبدو لك أن الأمور آخذة في التدهور، فالأشخاص الساعون وراء التفوق والتميز يميلون دون قصد إلى عدم الاستثمار في عائلاتهم، وبيالغون في الاستثمار في وظائفهم— مع أن العلاقات العائلية الحميمة تُعدُّ أقوى مصدر دائم للسعادة.

لودرست أسباب الكوارث التجارية، فسوف تكتشف مرة تلو أخرى هذا الميل تجاه المحاولات التي تمنحنا الرضا المباشر، فإذا نظرت إلى حياة الآخرين الشخصية من خلال تلك العدسات، فسوف تجد النمط الواعي المذهل نفسه؛ أي إن الناس يخصِّصون مصادر أقلَّ للأمور التي رأوها يومًا ما بأنها أهمُّ شيء في نظرهم.

### أوجد ثقافة

نموذج مهم في صَفْنَا يُدعى أدوات التعاون؛ وفحواه أن كونك مديرًا استراتيجيًا يعني من جهة النظر إلى المستقبل الغامض بوضوح، وتخطيط مسار الإصلاحات التي على الشركة اتخاذها. ومن جهة أخرى، يعني إقناع الموظفين الذين قد لا يرون التَّغيير في الأفق بالتكاتف والتعاون معًا للسير بالشركة في ذلك الاتجاه؛ لذا، فإن معرفة استخدام الأدوات الصحيحة لاستثارة التعاون المطلوب تُعدُّ مهارة إدارية على قدر كبير من الأهمية.

تصنف النظرية هذه الأدوات ضمن مجالين، هما: مدى اتفاق أعضاء المؤسسة على ما يريدونه من مشاركتهم في المشروع، ومدى

اتفاقهم على الإجراءات التي ستؤدي إلى النتائج المطلوبة، وفي حال عدم وجود إجماع في هذين المجالين، فعليك استخدام (أدوات القوة أو السلطة) - الإكراه، والتهديد، والعقاب وغيرها - لضمان التعاون.

توجد شركات كثيرة تبدأ من هذه النقطة، ويكمن السبب في أن الفريق التنفيذي يجب أن يؤدي دورًا توكيديًا في تحديد ما يجب فعله وكيف، فإذا نجحت طرائق الموظفين في العمل معًا في إنجاز المهام مرة تلو أخرى، فهذا يعني أن الإجماع يتكون. وصف (إدجار شين) من معهد ماساشوستس للتقانة هذه العملية بالآلية التي تبنى بها الثقافة. وبالنتيجة، فإن الناس لا يفكرون حتى إن كانت طريقتهم في إنجاز الأعمال تؤدي إلى النجاح؛ لأنهم يلتزمون بالأولويات، ويطبّقون الإجراءات غريزيًا وافتراضيًا، وليس بناءً على قرار واضح وهذا يعني أنهم أوجدوا ثقافة مخصوصة بهم، وهذه الثقافة هي التي تفرض، من خلال طرائق ملزمة وغير منطوقة، الأساليب الراسخة والمقبولة التي يعالج بها أعضاء المجموعة المشكلات المتكررة، يضاف إلى ذلك أن الثقافة هي التي تحدد الأولوية المعطاة لأنماط المشكلات المختلفة، ويمكن لها أن تكون أداة إدارة قوية.

عندما يستخدم طلابي هذا النموذج في الإجابة عن السؤال: كيف أتأكد أن علاقاتي مع شريك حياتي وأسرتي ستكون مصدر سعادة دائم لي ولهم؟ فإنهم سريعًا ما يدركون أن أبسط الإجراءات التي يستخدمها أولياء الأمور للحصول على التعاون من الأطفال هي القوة أو السلطة، غير أننا نكتشف في سنّ المراهقة نكتشف أن مثل هذه الإجراءات لا تجدي نفعًا، عندها يتمنى أولياء الأمور لو أنهم بدؤوا بالعمل مع الأطفال في

عمر مبكر لبناء ثقافة في البيت، بحيث يتصرف الأطفال تلقائياً باحترام تجاه بعضهم، ويطيعون والديهم، ويفعلون الأشياء الصحيحة. وفي الواقع أن للعائلات ثقافة مخصوصة بها مثلما هو الحال مع الشركات، ويمكن أن تُبنى هذه الثقافات عن قصد أو أن تتطور من غير قصد.

إذا أردت أن يتمتع أطفالك بتقدير الذات، والثقة بقدرتهم على حل المشكلات الصعبة، فإن هذه الصفات لا تتكون في المدرسة الثانوية بطريقة سحرية، بل يجب عليك أن تفرسها في ثقافة الأسرة، وعليك أن تبدأ بالتفكير في هذا الأمر مبكراً؛ فالأطفال، مثلهم مثل الموظفين، يبنون تقدير الذات عن طريق القيام بالأشياء الصعبة، وتعلم ما ينجح ويفيد.

### تجنّب غلطة (الكلف الهامشية)

لقد تعلمنا في دراسة المال والاقتصاد أن علينا تجاهل الكلف الثابتة Costs Sunk (الكلف غير القابلة للتعديل)، عند تقييم الاستثمارات البديلة، وأن نتخذ قراراتنا، بدلاً من ذلك، على الكلف والعوائد الهامشية التي تترتب على كل خيار، تعلمنا أيضاً في المقرر أن هذا النظام يوجه الشركات للاستفادة مما استثمرته لتنجح في الماضي، بدلاً من توجيهها لإيجاد القدرات التي تحتاج إليها في المستقبل، فلو عرفنا أن المستقبل سيكون مثل الماضي تماماً، فإن هذا المنحى سيكون على ما يرام، ولكن إذا كان الماضي مختلفاً - وهو غالباً ما يكون هكذا - فعندها نكون قد اتخذنا قراراً خاطئاً.

تعالج هذه النظرية السؤال الثالث الذي أناقشه مع طلابي: كيف أضمن أن أظل بعيداً عن السجن؟ نحن كثيراً ما نطبّق مبدأ الكلفة الهامشية في حياتنا الشخصية عندما نختار بين الخطأ والصواب، إذ يقول صوت في رأسنا: اسمع! أعرف أن كثيراً من الناس لا يفعلون ذلك بوصفه قاعدة عامة، ولكن في مثل هذا الطرف الاستثنائي التخيفي، لا بأس من فعل ذلك (هذه المرة فقط). إن الكلفة الهامشية لاقتراف خطأ (هذه المرة فقط) يبدو إغراءً بسيطاً دائماً، فهو يخدعك بسهولة ويغويك، فلا تستطيع أن تتبين إلى أين يقودك ذلك المسلك في نهاية المطاف، وما قد يترتب عليه من نفقات وخيارات؛ ولذلك فإن تبرير سلوكات الزنا، والخيانة، والكذب، وعدم الأمانة في مظاهرها جميعها يكمن في فكرة الكلفة الهامشية ل: (هذه المرة فقط).

أودُّ أن أسرد للقارئ هنا القصة التي جعلتني أفهم الضرر الكبير الذي يمكن أن يلحقه سلوك (هذه المرة فقط) في حياتي، فعندما كنت في فريق كرة السلة في جامعة أكسفورد، شاركنا في المباريات بمستوى ضعيف، لكننا خرجنا غير منهزمين، كان أعضاء الفريق من أعز الأصدقاء الذين صادفتهم في حياتي، وصلنا بعد حين، إلى المرحلة النهائية في بطولة كرة السلة، وعرفت أن المباراة النهائية ستقام يوم الأحد، ما سبب لي مشكلة؛ لأنني عندما كنت في السادسة عشرة من عمري، أخذت عهداً على نفسي ألا ألعب الكرة يوم الأحد أبداً؛ لذلك ذهبت إلى المدرب وشرحت له مشكلتي، ولم يصدق ما سمعه، وكذلك زملائي؛ لأنني كنت نجم الفريق. آنذاك، جاء كلُّ عضو من أعضاء الفريق، وقال لي: يجب أن تلعب، ألا تستطيع أن تخلِّ بعهدك لهذه المرة فقط؟

ولأنني شخص متدين، فمت بما يشبه الاستخارة لأهتدي إلى ما يجب عليّ فعله، فانتابني شعور شفاف يقول لي: لا تتكث بوعدك. وعليه، لم أشارك في مباراة البطولة تلك.

من جوانب كثيرة، كان ذلك قرارًا بسيطًا يتعلق بيوم من آلاف أيام الأحد في حياتي. نظريًا، كان بإمكانني أن أخطئ القاعدة لمرة واحدة فقط، ومن ثمّ لا أقدم على ذلك مرة أخرى، ولكنني عندما أسترجع ذلك الحدث، أجد أنه قد ثبت لي أن مقاومة الإغراء الذي كان منطوق الظروف المخففة فيه: لا بأس من فعل ذلك هذه المرة فقط، كانت أهم قرار اتخذته في حياتي. لماذا؟ لقد كانت حياتي سلسلة من الظروف المخففة التي لا تنتهي، ولو أنني تخلّيت عن عهدي في تلك المرة، فلربما فعلت ذلك مرارًا وتكرارًا في السنوات اللاحقة.

إن الدرس الذي تعلمته من هذا الحدث، هو أن من السهل التمسك بمبادئك بنسبة مئة بالمئة من الوقت، بدلًا من التمسك بها بنسبة ثمان وتسعين بالمئة من الوقت، فلو أنك استسلمت لإغراء (هذه المرة فقط) بناء على تحليل الكلفة الهامشية، مثلما فعل كثير من زملاء الدراسة السابقين، فسوف تتدمر على النهاية التي ستصل إليها؛ لذلك يتعين عليك أن تحدد ما تؤمن به، وتدافع عنه، وتضع لنفسك حدًا لا تتخطاه لتظلّ في أمان.

### تذكّر أهمية التواضع

لقد راودتني هذه الفكرة عندما طُلب إليّ إلقاء محاضرة عن التواضع، حينها طلبت إلى الطلاب أن يذكروا اسم أكثر إنسان

متواضع يعرفونه، فتوصلنا إلى سمة بارزة مشتركة بين الأشخاص المتواضعين، وهي أنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من تقدير الذات، لقد عرفوا حقيقة أنفسهم، وشعروا بالرضا تجاه ذواتهم، وتوصلنا إلى أن التواضع لا يُعرف بالاتجاهات أو السلوكيات التي تعافها النفس، ولكن من خلال التقدير الذي تنظر به إلى الآخرين. إن السلوك النبيل يتدفق على نحو طبيعي من ذلك النوع من التواضع؛ مثلاً: لا يمكن أن تسرق شخصاً ما لأنك تحترمه كثيرًا، مثلما لا يمكن أن تكذب على أي إنسان.

من المهم جدًا نشر فكرة التواضع في هذا العالم، وعليك أن تتذكر أنك أنهيت المرحلة الثانوية بفضل الأشخاص الذين علّموك، وهم أذكى وأكثر خبرة منك، إنهم: الوالدان، والمعلمون، والمديرون. وما إن تتخرج في جامعة هارفارد للأعمال مثلاً، أو في أي مؤسسة أكاديمية مرموقة، فقد لا تكون غالبية الناس الذين تتعامل معهم يوميًا أكثر ذكاءً منك، اعتقدت أن الأشخاص الأذكى هم وحدهم الذين يستطيعون أن يعلموك، فإن فرصتك للتعلم ستكون محدودة، ولكن، إذا كانت لديك لهفة متواضعة لتعلم شيء ما من أي إنسان، فسوف تكون فرصك للتعلم دون حدود.

بوجه عام، يمكن أن تكون متواضعًا فقط إذا كنت تشعر بالرضا الحقيقي عن نفسك، وتريد أن تساعد من حولك على الشعور بالرضا من أنفسهم أيضًا، وعندما نشاهد أشخاصًا يتصرفون تجاه الآخرين بطريقة مؤذية، ومتعجرفة، ومتعجرفة أو تحط من قدرهم، فإن

سلوكهم يكون دائماً من أعراض انعدام تقدير الذات؛ ولذلك فهم في حاجة إلى تحقير شخص ما والخط من قيمته؛ ليشعروا بالرضا تجاه أنفسهم.

### استخدم المعيار الصحيح

اكتشفتُ في العام الماضي أنني مصاب بداء السرطان، ومن المحتمل أن تنتهي حياتي في مدة أقل من المُتَوَقَّع، لكنني تخطيت مرحلة الخطر بفضل الله تعالى، فمنحتني هذه الخبرة تبصرة مهمة في حياتي.

لقد أصبحت لدي فكرة واضحة عن دور أفكاري في زيادة أرباح ضخمة للشركات التي استثمرت بحوثي، ما يعني أنني تركت أثراً كبيراً، ولكن عندما واجهت ذاك الداء، أدهشني كيف أن ذلك الأثر أصبح غير ذي أهمية في نظري الآن، لقد توصلت إلى استنتاج مُفاده أن المعيار الذي سيقيس به الله تعالى حياتي ليس الدولارات، بل الأفراد الذين أثرتُ في حياتهم.

أعتقد أن هذه الحال تنطبق على كل واحد منا، فلا تغتر بمستوى الشهرة الذي ربما تكون وصلت إليه، وعليك بدلاً من ذلك أن تنظر إلى عدد مَنْ ساعدتهم ليصبحوا أفضل مما هم عليه. وإليك نصيحتي النهائية: فكّر في المعيار الذي ستُقاس به حياتك، وعاهد نفسك أن تعيش كل يوم حتى يُحكّم على حياتك في النهاية أنها ناجحة.

obeikandi.com

## إدارة الذات

بيتر دراكر

ما نعرفه عن حياة العظماء في التاريخ أنهم نجحوا في إدارة أنفسهم، وهذا بالقياس العام ما جعلهم من المنجزين الكبار، ولكنهم كانوا استثناءً نادراً، وغير عادي، من حيث المواهب والإنجازات التي تتجاوز حدود الخبرات الإنسانية. والآن، يحتاج معظمنا - حتى أولئك الذين يتمتعون بمواهب متواضعة - إلى تعلم كيفية إدارة ذواتنا وتطويرها، ووضع أنفسنا في المكان الذي نستطيع فيه أن نقدم أكبر مشاركة ومساهمة، وعلينا أيضاً أن نظلّ يقظين ذهنياً طوال خمسين عاماً من الحياة العملية، ما يعني أن نعرف كيف ومتى نغيّر العمل الذي نقوم به.

### ما نقاط قوّتي؟

يعتقد معظم الناس أنهم يعرفون ما يجيدونه، وهم في العادة مخطئون؛ لأنهم يعرفون في الأغلب، ما الذي لا يتقنونه، وحتى في هذا يكون أكثرهم على خطأ لا على صواب، وفي الأحوال كلها لا يستطيع الإنسان أن يعمل إلا إذا امتلك القوة؛ إذ لا يمكننا أن نحقق أداءً من ضعف، ولا من شيء لا نستطيع القيام به بتاتا.

لم يكن الناس طوال التاريخ مضطرين كثيراً لمعرفة نقاط قوتهم، فالإنسان يولد في مكانة اجتماعية وخط إنتاج معين؛ فابن الفلاح فلاح، وابنة الحرفي أو زوجته حرفية.. وهلم جرا. أما الآن، فتوجد أمام الناس خيارات كثيرة، وما يحتاجون إليه هو معرفة نقاط قوتهم؛ لمعرفة المكان الذي ينتمون إليه.

توجد طريقة وحيدة لاكتشاف نقاط قوتك؛ إنها تحليل التغذية الراجعة، فعندما تتخذ قراراً رئيساً، أو تقوم بعمل ذي شأن، فدوّن ما تتوقع أن يحدث، ثم قارن النتائج الحقيقية مع توقعاتك السابقة بعد تسعة أشهر أو اثني عشر شهراً، وقد مارست شخصياً هذه الطريقة أكثر من عشرين عاماً خلت، وكنت أدهش في كل مرة أفعل ذلك، على سبيل المثال: أظهر لي تحليل التغذية الراجعة، وهذا ما يدهشني أكثر، أن لدي فهمًا حدسيًا للأشخاص الفنيين - سواء أمهنيين كانوا أم محاسبين أم باحثين اقتصاديين، وأظهر لي أيضاً أنني لا أتفق كثيراً مع الذين يمارسون وظائف عامة.

لا ريب في أن تحليل التغذية الراجعة يُعدُّ موضوعاً جديداً؛ فقد طُرِح أول مرّة في القرن الرابع عشر، من لدن رجل دين ألماني مغمور. وبعد مرور مئة وخمسين عاماً، تبناه كلُّ من المصلح الديني الفرنسي جون كالفين والإسباني إغناطيوس دي لويولا، اللذين طبّقاها على أتباعهما. وفي الحقيقة، إن التشديد على الأداء والنتائج في هذه الممارسة هو الذي يفسر لماذا استطاع المذهبان؛ الكالفيني واليسوعي - اللذان أسسهما هذان الرجلان - الانتشار في عموم أوروبا في غضون ثلاثين عاماً.

عند ممارسة التغذية الراجعة باستمرار، سوف تُظهرُ لك هذه الطريقةُ البسيطةُ في مدة زمنية قصيرة، ربما من سنتين إلى ثلاث سنوات- مكامنَ نقاطِ قوّتك، وهذا أهم شيءٍ تحتاج إلى معرفته، سوف تبين لك هذه الطريقة ما الذي تعمله أو تفشل في عمله، بحيث يحرمك من المزايا الكاملة لقوّتك، وسوف تظهر لك مدى كفايتك في جانب من الجوانب، وسوف تظهر لك في النهاية جوانب ضعفك وانعدام القدرة فيها على الأداء.

تترتب على تحليل التغذية الراجعة آثار عملية عدة، أولها وأهمها: التشديد على جوانب قوّتك، ووضع نفسك في المكان الذي تستطيع فيه قوتك أن تؤدي إلى نتائج موفّقة. وثانيها: العمل على تحسين نقاط قوّتك؛ فالتحليل سوف يُبين لك سريعاً الجوانب التي تحتاج فيها إلى تطوير مهاراتك أو اكتساب مهارات جديدة، وسوف يظهر لك أيضاً أيّ فجوات في معرفتك يمكن ملؤها، فعلماء الرياضيات يولدون عباقرة، ولكن يستطيع أيّ فرد تعلّم علم المثلثات. وثالثها: اكتشاف أين يسبب لك غرورك العقلي جهلاً معطّلاً، وتغلّب عليه؛ فكثير من الناس، وبخاصة من يملكون خبرة كبيرة في مجال ما، يحتقرون المعرفة في مجالات أخرى، ويرَوْن أن الذكاء بديل للمعرفة، مثلاً: يفتخر المهندسون الجهابذة بعدم معرفتهم أيّ شيء عن الآخرين، ويعتقدون أنّ البشر يمثّلون خليطاً فوضوياً بالنسبة إلى العقل الهندسي الجيد. وعلى النقيض من ذلك، لا يعرف خبراء الموارد البشرية شيئاً عن العلوم الأخرى، فهم يتفخرون بجهلهم لمبادئ المحاسبة، أو طرق

القياس الكمي، ويكتفون بمعرفتهم عن الناس. وفي الحقيقة، إن مثل هذا الافتخار بهذا الجهل ما هو إلا هزيمة للذات؛ لذا عليك أن تبدأ بالعمل لاكتساب المهارات والمعرفة التي تحتاج إليها؛ لتحقيق قوتك وقدراتك على أكمل وجه.

من الضروري أيضًا أن تقوم عادتك السيئة؛ أي الأشياء التي تفعلها أو لا تفعلها، وتعرقل فاعليتك وأداءك؛ لأن مثل هذه العادات سوف تظهر في التغذية الراجعة؛ مثلاً: قد يكتشف أحد المخططين أن خططه الجيدة تفشل بسبب عدم متابعتها، فهو يعتقد - مثل كثير من الناس الأذكياء - أن الأفكار، تزيل الجبال، لكنه ينسى أن الجرافات هي التي تزيل الجبال، أما الأفكار فتظهر في المكان الذي يجب على الجرافات العمل فيه. إن على هذا المخطط إدراك أن العمل لا ينتهي بانتهاء إعداد الخطة، بل عليه إيجاد الأشخاص القادرين على تنفيذها، ومن ثم توضيحها لهم، وعليه أيضًا أن يعدل الخطة ويغيرها في أثناء عملية التطبيق إن دعت الحاجة إلى ذلك. وأخيرًا، عليه أن يقرر متى يتوقف عن مواصلة تطبيق هذه الخطة.

في الوقت نفسه، سوف تكشف التغذية الراجعة أيضًا متى تكون المشكلة هي انعدام الأخلاق؛ فالأخلاق هي (زيت التشحيم) في أي مؤسسة لضمان انسياب العمل بليين ويسر، فمن المعروف في القانون الطبيعي حدوث صدام بين أي جسمين متحركين يحتك أحدهما بالآخر، والأمر ينطبق على البشر مثلما ينطبق على الأشياء الجامدة. إن من شأن الأخلاق - الأشياء البسيطة مثل قول (من فضلك) (لو

سمحت) ، (شكرًا) ، ومعرفة اسم زميلك في العمل، والسؤال عن أحوال عائلته – أن تجعل أي شخصين يعملان معًا يتعاونان، سواء يجبان بعضهما أم لا، لكن المشكلة أن الأذكيا، ولا سيَّما الشباب منهم، لا يدركون ذلك في كثير من الأحيان، فإذا أظهر التحليل أن عمل شخص ذكي يفشل مرة تلو أخرى عندما يطلب إلى الآخرين مساعدته، فإن ذلك يشير إلى انعدام الكياسة؛ أي الافتقار إلى الأخلاق.

### مُختصر الفكرة

إننا نعيش في عصر الفرص غير المسبوقة، فإذا كان لديك الطموح والدافعية والذكاء، فبإمكانك الوصول إلى قمة وظيفتك المختارة، بصرف النظر عن النقطة التي بدأت منها، لكن الفرص ليست مجانية؛ إذ تترتب عليها مسؤوليات جمة، إذ إن الشركات في أيامنا هذه لا تدير وظائف العاملين في مجال المعرفة<sup>(1)</sup>، بل على كل منا أن يكون المدير التنفيذي لنفسه. باختصار، الأمر منوط بك لتتبوأ منصبًا في مجال عملك، ولتعرف متى تغير مسارك، والأمر متروك لك أيضًا لإبقاء نفسك مشغولًا ومنتجًا طوال حياة عملية قد تمتد نحو خمسين عامًا.

لإتقان القيام بهذه الأشياء كلها، عليك أن تعرف نفسك جيدًا؛ ما أكثر جوانب قوتك المميزة، وما أكثر جوانبها ضعفًا؟

(1) knowledge worker موظف المعرفة أو الموظف المختص، من المصطلحات المختلف عليها حتى الآن، ويسمى أحيانًا (رجل التنظيم) أو (رجل المؤسسة) organization man – كما سيرد لاحقًا- الذي يندر حياته الشخصية لمصلحة المؤسسة التي يعمل فيها. إنه مصطلح فضفاض: ويعني الموظف الذي يقوم بعمل إبداعي لحل المشكلات، أو الذي يوظف معرفته لإضافة منتج جديد، أو تحسين قيمة منتج موجود. أو هو موظف المكتب ذو الياقة البيضاء، إنه الموظف الذي تكون المعرفة رأسماله؛ (الذي يفكر ليكسب لقمة عيشه). وتدرج تحت هذا المصطلح أسماء كثيرة، مثل مهندسي البرمجيات، والعلماء، والمحامين، والمحللين. ويسمى مثل هؤلاء الموظفين (الدولار الذهبي) نظرًا إلى روايتهم العالية واستقلاليتهم النسبية في إدارة وظائفهم.

من المهم أيضًا أن تعرف كيف تتعلم وتعمل مع الآخرين؟ ما القيم التي عليك التمسك بها بقوة؟ ما بيئة العمل المناسبة التي يمكنك فيها تقديم أفضل ما لديك؟  
المعنى هنا واضح: لن تستطيع تحقيق ميزة حقيقية ودائمة إلا إذا جمعت بين جوانب القوة ومعرفة ذاتك، وتصرفت على هذا الأساس.

### تطبيق الفكرة

لستطيع بناء حياة من التميز، اسأل نفسك هذه الأسئلة أولاً:

#### ما نقاط قوتي؟

من أجل تحديد نقاط قوتك بدقة، استخدم تحليل التغذية الراجعة، وفي كل مرة تتخذ فيها قرارًا رئيسًا، اكتب النتائج التي تتوقعها، ثم قارن - بعد مرور شهر عدّة - قارن - النتائج الحقيقية بما كان مُتوقعًا، وابحث عن الأنماط المتكررة في المقارنة: ما النتائج التي تتقن التوصل إليها؟ ما القدرات التي تحتاج إلى تقويتها من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة؟ ما العادات غير المجدية التي تمنعك من تحقيق النتائج التي تنشدها؟ وعند تحديد الفرص المطلوبة للتحسين، لا تهدر الوقت في اللجوء إلى مجالات المهارات التي لا تتقنها، وبدلاً من ذلك، شدّد على جوانب القوّة عندك.

#### كيف أعمل؟

ما أفضل الطرق التي تعمل بها؟ هل تعالج المعلومات بطريقة فاعلة من خلال قراءتها، أم من خلال سماعك للآخرين وهم يناقشونها؟ هل تحقق الأفضل عن طريق العمل مع الآخرين أم عندما تعمل منفردًا؟ هل يكون أداؤك أفضل عندما تتخذ القرارات أم عندما توجه الآخرين بخصوص القضايا الرئيسية؟ هل تكون في أفضل حالاتك عندما تسوء الأوضاع أم تكون في قمة عطائك في الظروف المتوقعة الأكثر انتظامًا؟

ما القيم التي أو من بها؟

ما أخلاقياتك؟ ما الذي تراه من أهم المسؤوليات بالنسبة إليك كي تعيش حياة أخلاقية محترمة؟ هل تتسجم أخلاقيات المؤسسة التي تعمل فيها مع القيم التي تؤمن بها؟ إذا كان الجواب بالنفي، فسوف تعاني في حياتك الوظيفية الإحباط وضعف الأداء.

إلى أين أنتمي؟

ادرس جوانب القوة، والقيم، وأسلوب العمل المفضل لديك، وفي ضوء ما تتوصّل إليه من استنتاجات: ما نوع بيئة العمل التي تناسبك؟ عندما تجد البيئة المثالية، فسوف تنقل نفسك من مجرد موظف مقبول إلى موظف لامع.

ما الذي أستطيع تقديمه؟

كانت الشركات في العصور الماضية، تحدد للعاملين فيها نوع مساهماتهم التي عليهم القيام بها، أما اليوم، فأمامك خيارات كثيرة، فمن أجل تحديد أفضل الطرق التي تستطيع بها الارتقاء بأداء المؤسسة، أسأل أولاً: ما الذي يتطلبه الوضع؟ وكيف تستطيع تقديم أكبر مساهمة في جهود المؤسسة بناءً على جوانب قوّتك، وأسلوب عملك وقيمك؟

علاوة على ذلك، يمكن أن ترشدك مقارنة التوقعات بالنتائج التي توصلت إليها إلى ما يجب عليك الامتناع عن القيام ، فلدينا جميعاً جوانب كثيرة لا نمتلك فيها المواهب أو المهارات المطلوبة، ولا تتوافر لنا الفرصة لنصبح حتى من متوسطي الأداء؛ ولذلك على أي إنسان ولا سيما موظف المعرفة، ألا يتولى القيام بأي عمل، أو وظيفة، أو مهمة في هذه الجوانب، وعلى الفرد ألا يبذل جهداً كبيراً على تحسين جوانب الأداء المتدني، إذ إننا نحتاج إلى طاقة وعمل أكبر للتحسّن من انعدام الكفاية إلى الأداء المتوسط أكثر مما نحتاج إلى الانتقال

من الأداء الواقعي إلى التميز. وعلى الرغم من ذلك، يصرُّ معظم الناس، وبخاصة معظم المعلمين ومعظم المؤسسات، على تحويل العاملين الذين تعوزهم الكفاية إلى عاملين عاديين، والحقيقة هي أنَّ الجهد والموارد والوقت يجب أن تخصَّص، - بدلاً من ذلك -، إلى جعل الموظف الكفء موظفًا ألمعيًا ذا أداء مُميَّز.

### كيف أنجز العمل؟

من الغريب والمثير أن عددًا قليلًا من الناس فقط هم الذين يعرفون كيف ينجزون الأعمال. وفي الحقيقة، إن معظمنا لا يعرفون أيضًا أنَّ الأشخاص المختلفين يعملون، وبنجرون بطريقة مختلفة، ويوجد أفراد كثيرون يعملون بطرق ليست مألوفة لديهم، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى انعدام الأداء. أما في نظر موظف المعرفة، فإن سؤال: كيف يكون أدائي؟ قد يكون أهم من سؤال: ما جوانب قوّتي؟

ومثلما تتمايز جوانب القوة عند الإنسان، فإن طريقة الأداء تتمايز أيضًا؛ فهذا أمر مرتبط بالشخصية، وسواء تكوّنت هذه الشخصية بالوراثة أو الاكتساب، فمن المؤكد أنها تكوّنت قبل التحاق الشخص بالعمل، أضف إلى ذلك أن الطريقة التي يعمل بها الفرد حقيقة واقعة، تمامًا مثل حقيقة أن شخصًا ما يجيد عمل شيء ما أو لا يجيده، ومن الممكن تغيير طريقة الأداء إلى حد ما، ولكن من غير المحتمل تغييرها تمامًا، وهذا أمر ليس سهلًا بكل تأكيد، فمثلما يحقُّ الناس النتائج بعملهم ما يجيدونه، فإنهم يحقِّقون النتائج أيضًا بالعمل بطرائق يحسنون أداءها، إذ إن صفات شخصية مشتركة قليلة تحدّد طريقة أداء الفرد عادةً.

## هل أنا قارئ أم مستمع؟

أول شيء عليك أن تعرفه هو ما إذا كنت قارئاً أم مستمعاً، حيث إن عددًا قليلاً من الناس لا يعرفون هل هم قارئون أم مستمعون، ونادرًا ما يجمع الإنسان بين هاتين الصفتين. إليك بعض الأمثلة التي تظهر حجم الضرر الذي يسببه هذا الجهل.

عندما كان دوايت إيزنهاور، القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا، كان محبوبًا من الصحافة، ومؤتمراته الصحفية معروفة بأسلوبها؛ لأنه يظهر تحكُّمًا تامًّا في الإجابة عن أي سؤال يُطرح عليه، وبإمكانه وصف أي وضع، وشرح أيِّ سياسة بجملتين أو ثلاث جمل رائعة. وبعد عشر سنوات، نظر إليه الصحفيون الذين كانوا من المُعجبين به باحتقار وازدراء، وقالوا: إنه لم يجب عن أي سؤال مطلقًا، وإنما يتطرَّق إلى شيء آخر مختلف تمامًا، علاوة على أنهم وسخروا منه باستمرار لتشويه اللغة الإنجليزية بأجوبته المليئة بأخطاء القواعد.

من الواضح أن إيزنهاور لم يعرف أنه كان قارئًا لا مستمعًا، فعندما كان قائدًا عامًّا في أوروبا، حرص مساعدوه على وجوب تقديم الأسئلة الصحفية مكتوبة قبل نصف ساعة في الأقل من بدء المؤتمر الصحفي؛ ولذلك لا يجد صعوبة في الإجابة عن الأسئلة، وعندما أصبح رئيسًا للولايات المتحدة، سبقه رئيسان مستمعان، هما: فرانكلين روزفلت، وهاري ترومان. عرف الرجلان أنهما مستمعان، وكانا يستمتعان بالمؤتمرات الصحفية المفتوحة، ربما شعر إيزنهاور بأنَّ عليه أن يفعل مثلما فعل الرئيسان السابقان.

ونتيجة لذلك، لم يكن يسمع حتى الأسئلة التي يطرحها الصحفيون، لكنه لم يكن حالة شاذة للإنسان غير المستمع.

بعد سنوات قليلة، أساء ليندون جونسون لرئاسته إلى حد كبير؛ لأنه لم يعرف أنه مستمع، كان سلفه جون كينيدي رئيسًا قارئًا، جمع حوله مجموعة من الكتاب اللامعين ليكونوا مساعديه، وحرص على أن يكتبوا له، ومن ثمّ يناقش مذكراتهم معهم.

ما حدث أن جونسون احتفظ بهؤلاء الأشخاص ضمن فريقه الرئاسي، فاستمروا في الكتابة له، ولكن من الواضح أنه لم يفهم كلمة واحدة مما كتبوه، ولكنه كان رائعًا عندما كان عضوًا في مجلس الشيوخ؛ لأنّ على البرلمانيين أن يكونوا مستمعين جيدين في المقام الأول.

قليل من المستمعين الجيدين يمكن تحويلهم، أو يحوّلون أنفسهم إلى قارئين جيدين، والعكس صحيح. وعليه، فإن المستمع الذي يحاول أن يكون قارئًا سوف يواجه مصير ليندون جونسون، في حين سيكون مصير القارئ الذي يحاول أن يكون مستمعًا مثل مصير دوايت إيزنهاور، وكلاهما لن يحقق الأداء أو الإنجاز المطلوب.

### كيف أتعلم؟

الشيء الثاني الذي يتعين علينا معرفته عن كيفية الأداء، هو معرفة الإنسان كيف يتعلّم. في الحقيقة، كثير من الكتاب الرائعين لم يتفوّقوا في المدرسة، ويتذكرون أيام الدّراسة على أنها عذاب حقيقي.

ومع ذلك، يوجد عدد قليل من زملائهم لا يرون الأمر على هذا النحو، فربما أنهم لم يتمتعوا بأيام الدراسة كثيرًا، لكن أسوأ شيء عانوه كان الملل، وتفسير ذلك أن الكتاب - عمومًا - لا يتعلمون بالاستماع والقراءة، بل بالكتابة، ولأن المدارس لا تسمح لهم بالتعلم بهذه الطريقة، فإن درجاتهم تكون متدنية.

لقد نُظمت المدارس في كل مكان على فرضية أنه توجد طريقة صحيحة واحدة للتعلم فقط، وتطبق على الجميع. وعليه، فإن التعلم بالطريقة التي تنتهجها المدرسة يعدُّ معاناة حقيقية للطلاب الذين يتعلمون بطريقة مختلفة، مع أن الواقع يشير إلى وجود عشرات الطرائق للتعلم.

يوجد أشخاص، مثل رئيس الوزراء البريطاني السابق ونستون تشرشل، يتعلمون عن طريق القراءة، وهناك آخرون يتعلمون بكتابة الملاحظات. لقد ترك لنا الموسيقار بهوفن، مثلًا، عددًا كبيرًا من دفاتر الملاحظات، لكنه قال: إنه لم يرجع إليها مطلقًا، عندما كان يؤلف القطع الموسيقية (السيمفونيات). وعندما سُئِل عن سبب احتفاظه بها، أجاب: لو أنني لم أكتب تلك الملاحظات مباشرة، عندما كانت تأتيني فكرة ما؛ لكنني قد نسيتها في حينها. أما عندما أضعها في دفتر ملاحظات، فلن أنساها أبدًا، ولن أكون في حاجة إلى مراجعتها مرة أخرى، وفي الواقع أن بعض الناس سيتعلمون بالممارسة، في حين يتعلم آخرون عندما يستمعون إلى أنفسهم وهم يتحدثون.

أعرف مديرًا حوَّل شركة عائلية صغيرة إلى شركة صناعية رائدة، وهو من الذين يتعلَّمون عن طريق الحديث، إذ كان من عادته أن يدعو موظفيه جميعهم إلى مكتبه مرة كل أسبوع؛ ليتحدث إليهم ساعتين أو ثلاث عن مسائل تتعلَّق بسياسة الشركة، وي طرح ثلاثة احتمالات لكل قضية، ونادرًا ما يسمح لهم بالتعليق أو طرح الأسئلة. ما يريده هو وجود جمهور يتحدث إليه ليسمع نفسه وهو يتكلم. وهكذا تعلَّم هذا المدير الناجح. وعلى الرغم من أنه حالة متطرفة، فإنَّ التعلُّم عن طريق الكلام ليس طريقة غريبة، إذ إنَّ المحامين الناجحين يتعلمون بالطريقة نفسها، وكذلك كثير من أطباء التشخيص أيضًا.

لا شك في أن معرفة الطريقة التي تتعلَّم بها تعدُّ أسهل طريقة من بين أساليب معرفة الذات التي يمكن اكتسابها جميعها، فعندما أسأل بعض الناس: كيف تتعلَّمون؟ فإن معظمهم يعرفون الجواب، أما، عندما أسألهم: كيف تستثمرون هذه المعرفة؟ فإن عددًا قليلًا منهم يعرف الجواب، ومع ذلك يظلُّ استثمار هذه المعرفة أو عدم استثمارها المفتاح للأداء من عدمه.

لذلك، علينا أولاً أن نسأل أنفسنا: هل نحن قارئون أم مستمعون؟ وكيف نتعلَّم؟ ولكنهما ليسا السؤالين الوحيديين، فمن أجل النجاح في إدارة نفسك بفاعلية، عليك أيضًا أن تسأل: هل أتعامل مع الآخرين بصورة جيدة؟ أم أفضل العمل منفردًا؟ وإذا كنت تجيد العمل مع الآخرين، فعليك أن تسأل بعد ذلك: ما نوع هذه العلاقة؟ فبعض الأشخاص يعملون بصورة أفضل وهم مرؤوسون.

أفضل مثال على ذلك الجنرال جورج باتون، البطل العسكري الأمريكي في الحرب العالمية الثانية. كان باتون يتبوأ أعلى رتبة عسكرية في الجيش الأمريكي، ولكن عندما اقترح أن يتولى منصباً قيادياً مستقلاً، ردَّ رئيس الأركان الجنرال جورج مارشال، الذي ربما كان أفضل من يختار الضباط لمنصب قيادي في التاريخ الأمريكي، بالقول: «إن باتون أفضل مرؤوس عرفه الجيش الأمريكي، لكنه سيكون أسوأ قائد».

بعض الأشخاص يعملون على أكمل وجه، عندما يكونون أفراداً ضمن فريق، وآخرون يعملون بصورة أفضل، عندما يعملون وحدهم، وقد تجد من بينهم مدربين أو موجهين موهوبين، في الوقت الذي لا تجد فيه آخرين يجيدون التدريب أو التلمذة.

سؤال آخر مهم، هل أحقق نتائج بصفتي صانع قرار أم مستشاراً؟ فعدد كبير من الأشخاص الذين يكون أداؤهم رائعاً عندما يكونون مستشارين، ولكنهم لا يتحملون عبء اتخاذ القرارات وضغطها.

وفي المقابل، عدد كبير من الناس الآخرين الذين يحتاجون إلى وجود مستشار ليجعلهم يفكرون، ثم يستطيعون بعد ذلك اتخاذ القرارات وتطبيقها بسرعة وثقة وشجاعة.

وهذا من الأسباب التي تجعل الصنف الثاني في أي مؤسسة يفشل، عندما يُرَفَّق إلى منصب الشخص الأول؛ لأن هذا المنصب يتطلب صانع قرار جريئاً، وكثيراً ما يضع صناع القرار الأقوياء شخصاً يتقنون به في المنصب الثاني مستشاراً لهم، ويكون مُميزاً في ذلك

المنصب، لكنه يفشل حال وضعه في المنصب الأول، فهو يعرف ما يجب أن يكون عليه القرار، لكنه لا يتحمّل مسؤولية اتخاذه.

غير أن الأمر لا ينتهي عند هذا الحدّ، بل يوجد سؤال آخر يجب طرحه، وهو: هل يكون أدائي أفضل تحت الضغط، أم أحتاج إلى بيئة منظمة وواضحة جدًّا؟ هل أعمل بصورة أفضل في مؤسسة كبيرة أم صغيرة؟ إذ إن عددًا قليلاً من الناس الذين يعملون على نحو جيد في كلتا البيئتين، فقد رأيت أشخاصًا كانوا ناجحين في مؤسسات كبيرة، لكنهم فشلوا فشلًا ذريعًا عند انتقالهم إلى مؤسسات صغيرة، والعكس صحيح.

الاستنتاج الذي أود توكيده، هو: لا تحاول تغيير ذاتك. فمن غير المحتمل أنك ستنجح، ولكن عليك أن تجتهد لتحسين الطريقة التي تعمل بها، ولا تحاول القيام بعمل لا تستطيع أداءه، أو يكون أداؤك فيه ضعيفًا.

### ما المُثل التي أومنُ بها؟

أخيرًا، لتستطيع إدارة ذاتك، اسأل نفسك: ما المُثل التي أومنُ بها؟ وهذا ليس سؤالًا أخلاقيًا؛ لأنّ قوانين الأخلاق واحدة للناس كافة، وإثبات ذلك يتحقق بوساطة اختبار بسيط أسميته (اختبار المرأة).

في مطلع القرن العشرين، كان (الدبلوماسي) الأكثر احترامًا وتقديرًا من بين (دبلوماسي) الدول الكبرى هو السفير الألماني في لندن، الذي كان مؤهلاً لتولّي مناصب رفيعة، مثل وزير خارجية بلاده في الأقل إن لم يكن المستشار، لكنه اختار عام 1906م أن يستقيل من

منصبه فجأة، على أن يرأس حفل عشاء أقامه السلك الدبلوماسي على شرف الملك إدوارد الخامس، كان زير نساء، وقال بصراحة: إنه يريد أن يرى حضوراً نسائياً في الحفل، ونُقل عن السفير قوله: «أرفض أن أرى قواداً في المرأة، وأنا أحلق ذقتي كل صباح».

هذا هو اختبار المرأة، فالأخلاق تتطلب أن تسأل نفسك: ما نوع الشخص الذي أودُّ أن أراه في المرأة صباحاً؟ فما يعدُّ تصرفاً أخلاقياً في مؤسسة أو موقف ما هو تصرف أخلاقي في مؤسسة أو موقف آخر، فالأخلاق ليست سوى جزء من نظام القيم. وبخاصة النظام الأخلاقي لأي مؤسسة.

لذلك، من شأن العمل في مؤسسة لا ينسجم نظام القيم فيها مع نظام القيم الذي يؤمن به الشخص أن يؤدي إلى الإحباط وتدني الأداء.

لنأخذ حالة مدير موارد بشرية ناجح في شركة استحوذت عليها شركة أخرى، فقد رُقيَ المدير بعد الاستحواذ للقيام بالعمل الذي يتقنه على أكمل وجه، ومنها اختيار الموظفين لمناصب مهمة، آمن هذا المدير بأن على الشركة ألا تعيّن موظفين لمثل هذه المناصب من مصادر تؤمن بتعيين موظفين خارجيين؛ (لضخ دم جديد في الشركة).

ويمكن أن نقول كثيراً عن هذين المنحيين، ففي ضوء خبرتي، أرى أن الإجراء السليم هو تطبيق شيء من هذا وذاك؛ لأن هذين المنحيين غير متطابقين من حيث المبدأ، ليس في جانب السياسات، ولكن في الجانب القيمي. إنهما يعبران عن وجهتي نظر مختلفتين بخصوص

العلاقة بين الأفراد والمؤسسات؛ أي وجهات نظر مختلفة بخصوص مسؤولية المؤسسة تجاه موظفيها وتطويرهم؛ ووجهات نظر مختلفة بخصوص مساهمة الفرد في أي مشروع. وفي الحالة التي بين أيدينا، استقال المدير بعد سنوات عدّة من الإحباطات، تاركاً وراءه خسارة مالية كبيرة؛ لقد كانت قيمه متعارضة مع قيم الشركة.

وبالمثل، إذا كانت شركة دواء تحاول تحقيق إنجازات بإجراء تحسينات مستمرة ومتواصلة، أو بتحقيق (اختراقات) مؤقتة وخطيرة ومكلفة، فهذه ليست مسألة اقتصادية في الأساس، فالنتيجة من كلتا الإستراتيجيتين قد لا تكون مختلفة كثيراً، وبعبارة أخرى يوجد تناقض بين نظام قيم ينظر إلى مساهمة الشركة من منظور مساعدة الأطباء على تحسين ما يقومون به فعلاً، ونظام قيمي يرمي إلى تحقيق اكتشافات علمية.

وسواء أردنا إدارة شركة ما لتحقيق نتائج قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، فالمسألة تتعلق بالقيم، إذ يعتقد المحللون الماليون أنّ بالإمكان إدارة الشركة لتحقيق الهدفين في آن واحد، ولا شك في أن رجال الأعمال الناجحين يعرفون هذه الحقيقة أفضل من غيرهم، ذلك أن على كل شركة أن تحقق نتائج على المدى القصير، ولكن في حال حدوث تضارب بين الهدف قصير الأجل وطويل الأجل، فإنّ على الشركة أن تحدّد أولوياتها، وهذا في الأساس ليس خلافاً في الاقتصاديات، بل هو تضارب في القيم بخصوص عمل الشركة ومسؤولية الإدارة.

لكنّ تضارب القيم ليس في الشركات التجارية فقط، إذا توجد منظمات دينية سريعة الانتشار في الولايات المتحدة تقيس النجاح بعدد الأعضاء الجدد الذين يحضرون محاضراتها، وتوجد في المقابل منظمات أخرى تؤمن بأن ما يهمها هو النمو الروحي للناس.

مرة أخرى، لا يتعلق هذا الأمر بالأعداد، إذ تبدو المنظمة الثانية للوهلة الأولى أنها تتوسّع ببطء، لكنها تجتذب نسبة كبيرة من الأتباع أكثر من المنظمة الأولى؛ أي إن نموّها أكثر ثباتًا، وهذه أيضًا ليست مشكلة إيمانية أو ثانوية؛ إنها قضية تتعلق بالقيم، فقد أعلن أحد رجال الدين في مناظرة علنية: ما لم تأتوا إلينا أولاً، فلن تهتدوا أبدًا إلى بوابة مملكة السماء، فردّد عليه المحاور الآخر: ما لم تبحثوا أولاً عن بوابة مملكة السماء، فلا مكان لكم عندنا.

إن المؤسسات تؤمن بالقيم مثلما يؤمن بها الناس، ومن أجل أن يكون الإنسان فاعلاً في أي مؤسسة، يجب أن تكون قيمه منسجمة مع قيمها، فلا يشترط أن تكون القيم متشابهة، ولكن يجب أن تكون مستعدة للتعايش معًا، وإلا فإن هذا الشخص لن يشعر بالإحباط فحسب، بل لن يحقق أي نتائج أبدًا.

والحقيقة أن جوانب القوة عند الإنسان، والطريقة التي يعمل بها نادرًا ما تتضارب، وإنما تكمل بعضها، ويحدث التناقض في بعض الأحيان بين قيم ذلك الإنسان وجوانب القوة عنده، فما يتقن الإنسان القيام به قد لا يتفق مع نظامه القيمي، وفي هذه الحالة قد لا يبدو العمل مستحقًا ليكرس حياته له (أو حتى جزء منها).

وهنا أستطيع القارئ عذراً لأتحدث عن قانون شخصي كنت مضطراً بسببه للاختيار بين قيمتي، وما كنت أمارسه بنجاح. في منتصف ثلاثينيات القرن الماضي، كنت موظف استثمار شاباً في أحد المصارف في لندن، وكان العمل يناسب قدراتي تماماً، ولكنني رأيت أنني لا أقدم مساهمة بصفتي مدير أصول، تيقنت آنذاك أن الناس هم القيمة الحقيقية بالنسبة إلي، وأن لا فائدة من جمع المال لأكون الأغنى بين الأموات.

وعلى الرغم من أنني لم أكن أملك المال الكافي، أو أي فرص وظيفية أخرى، وعلى الرغم من وطأة الكساد في ذلك الوقت، فقد استقلت من وظيفتي، وكان قراري صائباً. ما أريد قوله هو أن القيم يجب أن تكون الاختبار النهائي.

### إلى أين أنتمي؟

عدد قليل من الناس يعرفون إلى أين ينتمون في وقت مبكر من حياتهم، فخبراء الرياضيات والموسيقيون والطهاة عادة ما يكونون كذلك وهم في الرابعة أو الخامسة من العمر، أما الأطباء، فعادة ما يقررون اختيار هذه المهنة في سنّ المراهقة، إن لم يكن قبل ذلك، لكن معظم الناس وبخاصة الأذكاء منهم، لا يعرفون إلى أين ينتمون إلا بعد أن يتخطوا منتصف العشرينيات من العمر. عندها، من المفترض أنهم أصبحوا يعرفون أجوبة الأسئلة الثلاثة الآتية: ما نقاط قوتي أو قدراتي؟ كيف أعمل؟ ما القيم التي أومن بها؟ ثم يقررون إلى أين ينتمون بناء على هذه الإجابات. أو إنهم بدلاً من ذلك سيكونون قادرين على تحديد إلى أين لا ينتمون، فعلى الشخص الذي تعلّم أنه لا يستطيع العمل بصورة

جيدة في مؤسسة كبيرة، أن يرفض هذه الوظيفة إذا ما أُتيحت له، وعلى الشخص الذي يعرف أنه ليس صانع قرار، أن يرفض أي وظيفة يترتب عليها اتخاذ القرارات. وبالأهمية نفسها، فإن معرفة الأجوبة عن هذه الأسئلة تمكّن الشخص أن يقول عندما تتاح له فرصة وظيفة أو مهمة: نعم، سأقوم بذلك، ولكن هذه هي الطريقة التي سألجأ إليها، هذه هي الطريقة التي يجب أن أقبل على أساسها، هذه هي الطريقة التي سأبني عليها علاقتي، وهذه هي النتائج التي عليك أن تتوقعها مني في هذه المدة الزمنية؛ لأن هذه هي شخصيتي الحقيقية.

لا يمكن تخطيط الوظائف والحياة العملية؛ لأنها تتطور عندما يكون الأفراد مستعدين لاغتنام الفرص؛ لأنهم يعرفون قدراتهم، وقوتهم، وطريقة عملهم، وقيمهم، حيث إن معرفة الفرد لموقعه يمكن أن يحول إنساناً عادياً - مع أنه مجتهد وكفاء، لكنه متواضع الأداء - إلى إنسان آخر بأداء مُميّز.

### ما الذي علي أن أقدمه؟

لم يعتد الناس طوال التاريخ أن يسألوا: ما الذي علي أن أقدمه؟ فقد اعتادوا تنفيذ التعليمات بخصوص ما عليهم تقديمه، وكانت مهماتهم تتحدّد إما من طبيعة العمل نفسه، مثلما هو الحال مع الفلاح أو الحرفي، أو من رب العمل، مثلما هو الحال مع خدم المنازل، فقد كان من المسلمات حتى بداية القرن العشرين، أن معظم الناس تابعين ومرؤوسين يقومون بما يُطلب إليهم القيام به، وحتى في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، ظل موظفو المعرفة الجدد (الذين

يسمّون رجال المؤسسة) يعتمدون على دائرة شؤون الموظفين لتخطيط وظائفهم.

ولكن في نهاية ستينيات القرن الماضي، لم يعد الأفراد يقبلون أن يُملى عليهم ما يجب أن يقوموا به، فقد أخذ الشباب يتساءلون: ما الذي أريد أن أعمله؟ فكان الجواب أن الطريقة الوحيدة للمساهمة هي أن تقوم بذلك (1) على وفق مزاجك وبحسب هواك، لكن هذا الحل كان غير موفّق على شاكلة خطأ (رجال المؤسسة)؛ لأن عددًا قليلًا فقط من الذين كانوا يؤمنون بأن طريقة (على وفق مزاجك وبحسب هواك) ستؤدي إلى المساهمة وتحقيق الذات والنجاح، هم الذين استطاعوا تحقيق واحد من هذه الأشياء.

وعلى الرغم من ذلك، مضى العهد الذي كان على الفرد أن يقوم بما يُطلب إليه أو يُكلّف للقيام به؛ لذا على موظفي المعرفة بوجه خاص أن يتعلّموا طرح سؤال لم يُطرح من قبل، وهو: ما المساهمة التي يجب عليّ أن أقدمها؟ وللإجابة عن هذا السؤال، عليهم أن يعالجوا ثلاثة عناصر مختلفة، هي: ما الذي يتطلبه الوضع؟ في ضوء قدراتي وطريقة عملي وقيمي، كيف أستطيع تقديم أكبر مساهمة لما يجب القيام به؟ ما النتائج التي يجب تحقيقها لإحداث التغيير؟

لنأخذ خبرة مدير مشفى عُيّن حديثًا، كان المشفى كبيرًا ومعروفًا، ولكنه ظل يعيش على سمعته طوال ثلاثين عامًا. قرّر المدير الجديد

(1) (do your own thing) بأن تفعل ما تريده كما يحلو لك، وتمارس اهتماماتك من دون أن تقلد ما يقوم به الآخرون أو الاهتمام بما يعتقدون.

أن مساهمته يجب أن تكون في وضع معيار تميّز في أحد المجالات خلال سنتين، فاختر التشديد على قائمة الطوارئ التي كانت كبيرة، ومكشوفة، وغير مرتبة، وقرّر أن على كل مريض يدخل غرفة الطوارئ أن يخضع للكشف من قبل ممرض مؤهل خلال دقيقة فقط. بعد مرور عام على توليه هذا المنصب، أصبحت قاعدة الطوارئ نموذجاً يُحتذى به من المشافي كلها في الولايات المتحدة، واستطاع المدير الجديد إحداث تغيير شامل في المشفى في العامين اللاحقين.

كما نرى من هذا المثال، من النادر أن يوجد أشخاص ينظرون إلى المستقبل، ويضعون خططاً معقولة ومحدّدة، وواضحة، تغطي مدة زمنية قصيرة، لذلك؛ يجب أن يكون السؤال في معظم الحالات: أين وكيف يمكنني تحقيق النتائج التي ستحدث تغييراً خلال عام ونصف من الآن؟ على الجواب أن يأخذ أشياء عدّة في الحسبان؛ أولاً: أن تكون النتائج صعبة التحقيق، لكنها ممكنة، إذ ليس من الطموح بل من الغباء السعي وراء تحقيق المستحيل. ثانياً: يجب أن تكون النتائج مفيدة وذات جدوى، وأن تحدث فرقاً ملموساً. ثالثاً: يجب أن تكون النتائج واضحة وملموسة، وقابلة للقياس إن أمكن. وسوف ينبثق عن ذلك مسار عمل: ماذا نفعّل؟ من أين نبدأ؟ كيف نبدأ؟ ما الأهداف التي سنضعها؟

### مسؤولية العلاقات

أشخاص قليلون يعملون وحدهم، ويحققون نتائج بأنفسهم، مثل الفنانين، والعلماء، والرياضيين العظام، لكن معظم الناس يعملون ويكونون فاعلين عند عملهم مع آخرين، وهذا صحيح، سواء كانوا

أعضاء في مؤسسة، أو يعملون لحسابهم؛ لذلك تتطلب إدارة الذات تحمُّل مسؤولية العلاقات، ولهذا الأمر جانبان، هما: تقبُّل حقيقة أن الأشخاص الآخرين أفراد مثلك تمامًا، وأنهم يتصرَّفون بوصفهم بشرًا أيضًا. وهذا يعني أن لديهم قدرات، وجوانب قوة، وطرقًا لإنجاز الأشياء، علاوة على القيم التي يؤمنون بها. لذلك، إذا أردت أن تكون فاعلاً، فعليك أن تعرف قدرات زملائك في العمل وطرق أدائهم وقيمهم.

يبدو هذا الأمر واضحًا جليًّا، ولكن يوجد قليل من الناس الذين يهتمون بذلك، ومثال ذلك الشخص الذي تدرب على كتابة تقارير في مهمته الأولى؛ لأن رئيسه في العمل كان قارئًا، فحتى لو كان رئيسه اللاحق مستمعًا، فسوف يستمر هذا الشخص في كتابة تقارير لا تؤدي إلى نتيجة باستمرار، وشيظلُّ الرئيس يعتقد باستمرار أن هذا الموظف غبي، وغير كفاء، وكسول، وأنه سيفشل في عمله، ولقد كان بالإمكان تجنب هذا الوضع لو أن هذا الموظف راقب رئيسه الجديد، ورأى طريقة عمله وأدائه ومن ثمَّ جعل عمله متناغمًا مع ما عليه رئيسه.

أود الإشارة هنا إلى أن المديرين أو الرؤساء ليسوا مجرد تسمية في هيكل المؤسسة، وليسوا (وظيفة) أيضًا، إنهم أفراد لهم الحق في إنجاز العمل بالطريقة التي يتقنونها؛ لذلك فالأشخاص الذين يعملون معهم ملزمون بملاحظاتهم لمعرفة كيف يعملون، ولتكيف أنفسهم مع كل ما يجعل رؤساءهم أكثر فاعلية. وهذا في الحقيقة هو السرُّ في (مسايرة) المدير ومجاراته.

ينطبق هذا الأمر على زملاء العمل كلهم أيضاً، فكل منهم طريقتة لا طريقتك، ولكل منهم الحق في العمل بطريقته المخصوصة به، فما يهم هو الإنجاز، والقيم التي يؤمنون بها، أما فيما يتعلق بكيفية أداء العمل، فمن المحتمل أنهم يقومون بذلك بطرائق مختلفة. إن السرّ الأول للفاعلية هو أن تفهم الناس الذين تعمل معهم، وتعتمد عليهم؛ كي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم وجوانب قوتهم، وطريقة عملهم، وقيمهم. وعليه، نرى أنّ العلاقات الناجحة تعتمد كثيراً على الأشخاص مثلما تعتمد على العمل.

أما الجزء الثاني من مسؤولية العلاقات، فهو تحمّل مسؤولية التواصل، فكلما أبدأ، أو يبدأ أي مستشار آخر بالعمل مع مؤسسة أو شركة ما، فإن أول شيء أسمع به هو صدام الشخصيات، وينجم معظم هذه الصراعات عن حقيقة أن الناس لا يعرفون ما الذي يقوم به الآخرون، وكيف يفعلون ذلك، أو ما المساهمة أو المشاركة التي يصرون عليها، وما النتائج التي يتوقعونها أما السبب في عدم معرفتهم، فهو أنهم لم يسألوا كي يحصلوا على جواب ما.

إن سبب هذا الفشل في التساؤل هو الغباء الإنساني لا التاريخ البشري؛ فحتى وقت قريب، كان من غير الضروري أن تقال هذه الأشياء لأي إنسان، لقد كان الأفراد كلهم في العصور الوسطى يمارسون المهنة ذاتها في المدينة، في حين كان الناس كلهم في الريف يزرعون المحصول نفسه حالما يزول الصقيع من على سطح الأرض.

وحتى الأشخاص القليلون الذين كانوا يمارسون أشياء (غير مألوفة) فكانوا يفعلون ذلك بمفردهم، ولم يكونوا مضطرين لإخبار غيرهم بما يقومون به.

أما اليوم، فنرى الغالبية العظمى من الناس يعملون مع آخرين لديهم مهام ومسؤوليات مختلفة؛ فنائب رئيس قسم التسويق في شركة ما ربما يأتي من قسم المبيعات، وهو يعرف كل شيء عن المبيعات، لكنه لا يعرف شيئاً عن أشياء لم يمارسها من قبل، مثل التسعير، والإعلان، والتغليف، وغير ذلك؛ لذا على الأفراد الذين يقومون بهذه الأشياء أن يتأكدوا أن نائب رئيس المبيعات يفهم ما يحاولون القيام به، ولماذا، وكيف، وما النتائج المتوقعة وإذا لم يدرك نائب الرئيس التسويق ما يقوم به خبراء المعرفة هؤلاء، فإنهم يتحملون نتيجة هذا الجهل، وليس هو؛ لأنهم لم يحاولوا تعريفه بما يقومون به. وبالمثل، يتحمل نائب مدير التسويق مسؤولية التأكد أن زملاءه الآخرين العاملين معه يفهمون وجهة نظره في إدارة التسويق: أهدافها، طريقة عملها، وما الذي يتوقعه من نفسه، وما الذي يتوقعه من كل واحد منهم.

لكن الأمر لا يتوقف عند هذه الحالة؛ فحتى الناس الذين يتحملون مسؤولية العلاقات لا يتواصلون بما يكفي مع زملائهم؛ لأنهم يخشون أن يعتقد الآخرون أنهم فضوليون أو أغبياء، وهم مخطئون في اعتقادهم هذا؛ لأنه عندما يذهب شخص إلى زملائه ويقول: هذا ما أجيد عمله، وهذه طريقتي في العمل، وتلك قيمي، وهذه هي المساهمة التي أنوي التشديد عليها، والنتائج التي أتوقع التوصل إليها، فإن ردة الفعل هي دائماً: هذا رائع، إنه مفيد جداً، ليتنا تعرفنا إليك من قبل.

لقد تعلمت من خبرتي أن الإنسان يحصل على ردة الفعل ذاتها بلا استثناء إذا ما ظل يسأل: ما الذي يتعين عليّ أن أعرفه عن قدراتك، وطريقة عملك، وقيمتك، ومساهماتك المقترحة؟ وفي الحقيقة، على موظفي المعرفة أن يطرحوا هذه الأسئلة على كل من يعمل معهم، سواء من المرؤوسين كان أو الرؤساء، أو الزملاء، أو أعضاء الفريق. وفي هذه الحالة أيضاً، تكون ردة الفعل دائماً: أشكرك على سؤالك، ولكن، لماذا لم تسألني مبكراً؟

لم تعد المؤسسات والشركات تُبنى على الشدّة، بل على الثقة التي لا يعني وجودها بين الناس أنهم يحبّون بعضهم، بل يعني أن كل واحد منهم يفهم الآخر؛ لذلك فإنّ تحمّل مسؤولية علاقاتنا مع الآخرين يعدُّ أمراً ضرورياً، بل هو واجب، فعندما يكون أحدنا عضواً في شركة أو مؤسسة، أو مستشاراً أو مُزوِّداً، أو موزّعاً لها، فإنه يتحمل تلك المسؤولية تجاه كل من يعمل معهم؛ أي أولئك الذين يعتمد عملهم عليهم، وكذلك الذين يعتمد عملهم عليه أيضاً.

### النصف الآخر من حياتك

عندما كان العمل يعني العمل اليدوي لمعظم الناس، لم يكن هناك ما يدعو للقلق تجاه النصف الآخر من حياتك؛ لأنك سوف تستمر في أداء ما كنت تقوم به دائماً، وإذا كنت محظوظاً لتصمد طوال أربعين عاماً من العمل الشاق في مصنع أو سكة حديد، فستكون سعيداً لتقضي ما تبقى من حياتك في هدوء بلا عمل، لكن الحال لم يعد كذلك في أيامنا هذه؛ لأن العمل أصبح في معظمه عملاً معرفياً، وهذا يعني أنّ

موظفي المعرفة لا يصبحون منهكين بعد أربعين عاماً من العمل، وكل ما يحدث أنهم سيشعرون بالملل لاحقاً.

نسمع كثيراً عن أزمة منتصف العمر التي يمر بها المدبرون، فعندما يبلغ أحدهم الخامسة والأربعين من العمر، يكون قد وصل إلى قمة عطائه في الوظيفة، وهم يدركون ذلك بعد مرور عشرين عاماً على أداء العمل ذاته تقريباً، عندما يصبحون متمكنين من وظائفهم، لكنهم لا يعودون يتعلمون من هذه الوظائف، أو يضيفون إليها، أو يشعرون بالتحدي، أو يستمدون الرضا منها.

وعلى الرغم من ذلك، يظل أمامهم إمكان العمل لعشرين أو خمسة وعشرين عاماً أخرى، وهذا السبب في أن إدارة الإنسان لذاته تؤدي باستمرار لبدء حياة وظيفية أخرى.

ثلاث طرائق لبدء حياة وظيفية أخرى؛ أولها البدء بهذه الوظيفة، وهذا غالباً لا يعني أكثر من مجرد الانتقال من مؤسسة معينة إلى أخرى؛ كأن يصبح رئيس قسم في شركة كبيرة - مثلاً - مديراً لمشفى متوسط الحجم. ولكن، يوجد أيضاً عدد متزايد من الناس الذين يغيرون نوع عملهم تماماً، مثل المدير التجاري أو موظف الحكومة الذي يلتحق بالوزارة وهو في الخامسة والأربعين من العمر، أو المدير الذي يترك شركته بعد عشرين عاماً من العمل ليلتحق بكلية الحقوق، ومن ثمَّ يصبح محامياً في بلدة صغيرة.

وسوف نرى مزيداً من الوظائف الأخرى التي يلتحق بها أشخاص ممن حققوا نجاحاً متواضعاً في وظائفهم الأولى، لكنهم يملكون

مهارات كبيرة، ويعرفون كيف يعملون. إنهم يحتاجون إلى الوجود ضمن مجتمع - بعد أن كبر الأولاد وتفرقوا- وإلى دخل، لكنهم في حاجة إلى التحدي قبل كل شيء.

أما الطريقة الثانية لإعداد النصف الآخر من حياتك، فهي إيجاد وظيفة موازية؛ فكثير من الناس الناجحين في وظائفهم الأولى يظلون في العمل الذي كانوا يقومون به، سواء بدوام كامل كان، أو نصف دوام، أو على أساس استشاري، لكنهم إضافة إلى ذلك، يلتحقون بوظيفة موازية أخرى، وهذه عادة ما تكون في مؤسسة غير ربحية قد تتطلب عشر ساعات من العمل أسبوعياً، مثل التطوع للعمل في جمعية خيرية.

وعلى نهج الطريقة الثالثة، يسير الرُّواد الاجتماعيون، وهؤلاء يكونون في العادة من الناجحين جداً في وظائفهم الأولى، وهم يحبون عملهم، لكنه لم يعد يشكل تحدياً لهم، وهؤلاء في كثير من الأحيان، في تأدية ما اعتادوا القيام به، لكنهم يقللون من الوقت المخصَّص له. إنني أعرف شخصاً أسَّس شركة تلافزية كان يديرها، لكنه في الوقت ذاته أسَّس منظمة غير ربحية ناجحة لتعليم الرُّواد الاجتماعيين كيفية إدارة مشروعاتهم غير الربحية، في الوقت الذي يواصلون فيه إدارة مؤسساتهم الأصلية.

لكن الأشخاص الذين يديرون النصف الآخر من حياتهم قد يظلون أقلية دائماً، فغالبية الناس (يتقاعدون وهم في الوظيفة) ويبدؤون في عد السنين إلى أن يصلوا إلى التقاعد الحقيقي، لكنَّ هذه الأقلية تضم رجالاً ونساءً يجدون في طول العمر فرصة لأنفسهم ولمجتمعهم، ويصبحون قادة وقدوة للآخرين.

لكن هناك متطلباً مسبقاً لإدارة النصف الآخر من حياتك، وهو أن عليك البدء قبل مدة من دخوله. عندما تبين للمرة الأولى أن طول الحياة العملية أخذ في التزايد، اعتقد مراقبون كثيرون أننا سنشهد تزايد أعداد الناس الذين سيتطوعون للعمل في المؤسسات والمنظمات غير الربحية، ولكن ذلك لم يحدث، فإذا لم يبدأ الإنسان العمل التطوعي قبل سنّ الأربعين أو نحو ذلك، فلن يفعل ذلك عندما يتجاوز الستين من العمر.

وبالمثل، لقد بدأ الرُّواد الذين أعرفهم جميعهم العمل في المشروعات الأخرى التي اختاروها قبل مدة طويلة من بلوغ القمة في عملهم الأساسي لناخذ مثلاً أحد المحامين الناجحين الذي يعمل مستشاراً قانونياً لشركة كبيرة، والذي أطلق مشروعاً لتأسيس مدارس نموذجية في المنطقة التي يعيش فيها. بدأ هذا المحامي العمل القانوني التطوعي في المدارس وهو في الخامسة والثلاثين من العمر، فانتخب لمجلس المدرسة وهو في الأربعين، وعندما بلغ الخمسين، وبعدما جمع ما يكفي من المال، بدأ بمشروعه الخاص لبناء مدارس نموذجية وإدارتها، لكنه - مع ذلك - لا يزال يعمل مستشاراً في شركة المحاماة التي ساعد على إنشائها وهو شاب.

يوجد سبب آخر لاختيار وظيفة أخرى وتطويرها مبكراً، وهو أن الإنسان لا يضمن أن يعيش حياة طويلة دون أن يتعرض إلى أزمة في حياته أو عمله، مثل حالات الطلاق أو الوفيات، وهنا يأتي دور الاهتمام الآخر، لا الهواية، ليحدث تغييراً في حياة هذا الإنسان؛ لأنه سيجد مجتمعاً يختلط به ويقضي وقته فيه.

لذلك، سيكون من المهم جدًا أن تتوافر لنا الخيارات في مجتمع اليوم الذي يعطي أهمية كبيرة للنجاح. في الماضي، لم يكن شيء يسمى (النجاح)، فغالبية الناس لم تتوقع شيئًا أكثر من البقاء في (مكانها الصحيح)؛ لأن الانتقال الوحيد كان يعني الانحدار نحو الأسفل.

إننا نتوقع في مجتمع المعرفة أن يكون كل إنسان ناجحًا، لكن هذا الأمر مستحيل؛ لأنه في أفضل حالاته يعني لكثير من الناس غياب الفشل، في حين أن الواقع يقول: عندما يحدث النجاح، لا بد من حدوث فشل. وعليه، من المهم للإنسان عندئذٍ، ولعائلته أيضًا، وجود مجال يستطيع أن يسهم من خلاله، ويحدث فرقًا، وتكون له قيمة في المجتمع، وهذا يعني إيجاد مجال آخر سواء كان وظيفة أخرى، أو وظيفة موازية، أو مشروعًا اجتماعيًا يمنح الإنسان فرصة أن يكون قائدًا ومحترمًا وناجحًا.

قد تبدو صعاب إدارة الإنسان لذاته واضحة، إن لم تكن أساسية، وقد تبدو الحلول أيضًا واضحة في حد ذاتها لدرجة السذاجة، لكن إدارة الإنسان لذاته تتطلب منه أشياء جديدة وغير مسبوقه، وبخاصة من موظف المعرفة. وعلى هذا الأساس، تتطلب إدارة الذات من كل موظف معرفة أن يفكر ويتصرف مثل مدير تنفيذي.

يضاف إلى ذلك أن انتقال عمال الأعمال اليدوية الذين يقومون بما يُطلب إليهم، إلى عمال معرفة يديرون أنفسهم بأنفسهم يتحدى النسيج الاجتماعي إلى حد كبير. لقد ظلَّت المجتمعات الحالية كلها، حتى الفردية منها، تنظر إلى أمرين بأنهما من المسلمات، هما: أن

المؤسسات تعمّر أطول من العاملين فيها، وأنَّ معظم الناس يظلون في أمكنتهم لا يتحركون.

أما اليوم فالعكس هو الصحيح، وهو أنَّ عمَّال المعرفة يعمِّرون أطول من المؤسسات وأنهم متحركون؛ ولهذا فإنَّ إدارة الإنسان لذاته تحدث ثورة في الشؤون الإنسانية.

\* \* \*

## إدارة الوقت

من الذي يملك القرد؟

ويليام أونكين ودونالد واس

ما السبب في أن وقت المديرين وعمل المرؤوسين عادة ما ينفدان بسرعة؟ للبحث عن جواب، سنحاول هنا استكشاف معنى إدارة الوقت بخصوص ارتباطها بالتفاعل بين المديرين ورؤسائهم، وزملائهم ومرؤوسيههم.

سوف نتناول بالتحديد ثلاثة أنواع من إدارة الوقت، هي:  
الوقت المفروض من المدير: الوقت المُستخدم لإنجاز تلك الأنشطة التي يطلبها الرئيس، ولا يستطيع المدير تجاهلها من غير أن يتعرض إلى عقوبة سريعة ومباشرة.

الوقت المفروض من النظام: يُستعمل لتلبية متطلبات الزملاء للدعم النشط، إذ إن تجاهل هذه المتطلبات سوف يؤدي إلى عقوبات غير مباشرة وغير سريعة.

الوقت المفروض ذاتياً: الوقت المستخدم في إنجاز مهام طلبها المدير، أو وافق على القيام بها، وسيكون جزء من هذا الوقت سيكون من مسؤولية المرؤوسين، ويُدعى الوقت المفروض من المرؤوسين، أما الجزء المتبقي، فيكون من صلاحية المدير، ويُدعى الوقت التقديري، فيما يتعلق بالوقت المفروض ذاتياً. هذا الوقت، لا يخضع لعقوبة؛ لأنه ليس بإمكان الرئيس ولا النظام معاقبة المدير لعدم قيامه بما لم يعلم أنه كان ينوي القيام به في المقام الأول.

لتلبية هذه المتطلبات، على المديرين ضبط توقيت ما يقومون به ومحتواه. وهم لا يستطيعون العبث أو التلاعب بالمتطلبات لما يترتب من عقوبات على ما يفرضه رؤسائهم والنظام عليهم.

وعلى المديرين محاولة زيادة المكوّن التقديري، بتقليل مكوّن المرؤوس أو الغائه؛ ليستطيعوا عندها استخدام الزيادة الناجمة في ضبط الأنشطة المفروضة من الرئيس ومن النظام بطريقة أفضل. ويقضي معظم المديرين وقتاً في حل مشكلات المرؤوسين، أكثر بقليل مما قد يتوافر لهم؛ لذلك سوف نستخدم مصطلح (القرد المحمول على الظهر) لنرى كيف يتأتى الوقت المفروض من المرؤوسين، وما الذي يمكن للرئيس أن يفعل حياله.

## أين القرد؟

لنفترض أن أحد المديرين كان يسير في بهو الشركة، وشاهد أحد المرؤوسين يسير باتجاهه، وعندما يلتقيان، يبادر الموظف بالتحية قائلاً: صباح الخير، بالمناسبة، إننا نواجه مشكلة، ويتابع حديثه ... بينما يواصل الموظف الحديث عن المشكلة، يدرك المدير الخاصيتين المشتركتين بين المشكلات كلها التي يبادر المرؤوسون بلفت انتباهه إليها، وهما: 1- أن المدير يعرف ما يكفي ليتدخل في حل المشكلة. 2- أنه لا يعرف ما يكفي ليتخذ قراراً مباشراً في الموقع كما هو متوقع منه. بعد سماع فحوى المشكلة، يردُّ المدير قائلاً: أنا سعيد لأنك أثرت هذه المشكلة، إنني على عجلة من أمري الآن، دعني أفكر في الأمر وسوف أبلغك رأيي. بعد أن قال ذلك، ذهب كل منهما في حال سبيله.

دعنا نحلُّ ما حدث، السؤال الأول: على ظهر من كان ( القرد )

قبل أن يلتقي الرجلان؛ المدير والموظف؟

الجواب: على ظهر الموظف. والسؤال الآخر هو: على ظهر من أصبح ( القرد ) بعد أن افترقا؟ الجواب: على ظهر المدير. هنا نرى أن الوقت المقترح من المرؤوس يبدأ في اللحظة التي يقفز فيها القرد بنجاح عن ظهر المرؤوس إلى ظهر المدير، ولا ينتهي هذا الوقت إلا بعد عودة القرد إلى صاحبه الأصيل لتلقي العناية والغذاء. عندما يُقبَل القرد، يكون المدير قد اتخذ طوعاً دور المرؤوس لمرؤوسه، أي إنه سمح للموظف بأن يجعله يقوم بأمرين يتوقع من المرؤوس أن يؤديهما عادة لرئيسه، الأول أن المدير تقبلَّ تحمُّل المسؤولية من مرؤوسه، والآخر أنه وعد المرؤوس بأن يقدم له تقريراً بالوضع.

للتأكد أنّ المدير لم ينسَ الموضوع، سوف يقوم الموظف بدسّ رأسه عبر مكتب المدير متسائلاً بمرح: ها! كيف تسيّر الأمور؟ (هذا يسمى الإشراف).

### مُختصر الفكرة

كنت تسيّر مسرعاً عبر البهو عندما استوقفك أحد الموظفين ليقول لك: لدينا مشكلة. تفترض أنّ عليك التدخّل، لكنك لا تستطيع اتخاذ قرار فوري، فتقول: دعني أفكر في الأمر.

لقد سمحت للتوّ للقرود بأن يقفز من على ظهر الموظف إلى ظهرك. في هذه الحالة، أنت تعمل عند مرؤوسك، وإذا قبلت أن تضع على ظهرك مزيداً من القروود، فلن يكون لديك متسع من الوقت للاهتمام بشؤون وظيفتك؛ تحقيق طلبات رئيسك ومساعدة الزملاء على تحقيق نتائج للشركة، وغير ذلك من مهام.

كيف تتجنب حمل ما يكفي من القروود؟ يقول كاتبها هذه المقالة: عليك أن تطوّر مبادرة المرؤوسين، مثلاً: عندما يحاول أحد الموظفين أن ينقل مشكلة إليك، فاسأله إن كان عليه: اقتراح حلّ وتطبيقه، أو اتخاذ إجراء وإبلاغك به مباشرة، أو التصرف، ثمّ إعداد تقرير بالنتيجة في اجتماع دوري. عندما تشجع الموظفين على حمل قروودهم على ظهورهم، فإنهم يكتسبون مهارات جديدة، ويتوافر لك الوقت للاهتمام بمهام وظيفتك أيضاً.

أو، دعنا نتصور أنّ المدير بعد لقائه مع مرؤوس آخر قال في ختام اللقاء: حسناً! اكتب لي مذكرة بالأمر.

لنحلل هذا الموقف. القرد موجود الآن على ظهر المرؤوس؛ لأنه هو الذي سيتخذ الخطوة اللاحقة، لكن القرد متأهب للقفز، وعلينا أن نراقب ما سيحدث. يكتب الموظف المذكرة المطلوبة، ويضعها في صندوق البريد الصادر، وبعد وقت قصير، يلتقط القرد المذكرة ويقرأها. من الذي سيقوم بالخطوة اللاحقة الآن؟

إنه المدير، لكنه إذا لم يتم بتلك الخطوة بسرعة، فسوف يتلقى مذكرة متابعة من الموظف (هذه صورة أخرى من صور الإشراف). كلما تأخر المدير في الردّ، زاد إحباط الموظف، وزاد شعور المدير بالذنب (بسبب تزايد الضغط من الوقت المفروض من المرؤوس).

### تطبيق الفكرة

كيف تعيد القردة إلى أصحابها الأصليين؟ إليك هذه الاقتراحات:  
حدّد مقابلات للتعامل مع القردة.

تجنّب بحث أي مشكلة بوصفها حالة مخصصة مؤقتة؛ مثلاً: عندما تصادف موظفًا في البهو، لا تناقش المشكلة على عجلة؛ لأنك بذلك لا تبدي الاهتمام الكافي، بل عليك أن تحدّد موعدًا لمناقشتها.

حدّد مستوى المبادرة. يستطيع موظفوك أن يمارسوا خمسة مستويات من المبادرات عند التعامل مع مشكلات العمل، وهذه المستويات من الأسفل إلى الأعلى، هي:

1. الانتظار إلى أن يقال لهم ما عليهم عمله.
2. الاستفسار عمّا يجب عليك عمله.
3. اقتراح إجراء، ثم تطبيقه بعد موافقتك عليه.

4. اتخاذ إجراء مستقل، وإبلاغك فوراً.

5. اتخاذ إجراء مستقل، ثم إطلاعك عليه بالطرق المعتادة.

عندما يطرح موظف مشكلة أمامك، لا تسمح باستخدام المستويين الأول والثاني، ووافق على المستويات؛ الثالث والرابع والخامس وأوكله إلى القرد. لا تخصص أكثر من عشر دقائق لمناقشة المشكلة.

### حدّد تاريخاً لاستكمال التقرير

بعد الاتفاق على الإجراءات، حدّد المكان والزمان الذي سيقدم فيه الموظف تقريراً عن التقدم المُتحقّق.

### كن واثقاً من نفسك

يقلق بعض المديرين سراً من أنهم إذا ما شجعوا المرؤوسين على تقديم المبادرات، فإن ذلك قد يُظهرهم في موقف ضعيف. بدلاً من ذلك، عليك أن تقوي الشعور بالأمان الذي سيحركك، ويجعلك تتخلّى عن التحكّم المباشر وتدعم تطور الموظفين.

### طوّر مهارات الموظفين

يحاول الموظفون التخلي عن فِرْدَتِهِمْ عندما لا يشعرون بالرغبة أو القدرة على معالجتها؛ لذلك ساعدهم على تطوير مهارات حلّ المشكلات. صحيح أنّ ذلك يستغرق في بداية الأمر مزيداً من وقتك في حلّ المشكلات، لكنه يوفر الوقت في المدى البعيد.

### شجّع الثقة

يتطلب تطوير مبادرات الموظفين بناء علاقة من الثقة بينك وبين موظفي المؤسسة، فإن كانوا يخشون الفشل، فسوف يستمرون في إحضار قرودهم إليك بدلاً من حلّ مشكلاتهم. ولبناء هذه الثقة، أكّد لهم أنه لا يوجد عيب في الوقوع في أخطاء.

أو، لنفترض مرة أخرى أنّ المدير وافق في اجتماع مع موظف ثالث على تقديم الدعم الضروري لمقترح مخصوص بالعلاقات العامة، كان طُلب من الموظف إعداده، وكانت كلمات المدير الختامية: قل لي: كيف يمكنني مساعدتك؟

لنحلّل هذا الموقف الثالث. مرة أخرى، نرى القرد مبدئيًا على ظهر الموظف، ولكن إلى متى سيظل هناك؟ يدرك الموظف أنه لا يستطيع (إطلاع) المدير إلا بعد الحصول على موافقته. كما يعرف من خلال الخبرة أنّ اقتراحه قد يظل مهملاً في حقيبة المدير لأسابيع قبل دراسته. من الذي لديه القرد الآن؟ من الذي سيتابع الآخر؟ علينا في هذا الوضع أن نتوقع إحباطًا وأزمة.

الموقف الرابع يتعلق بموظف نُقل حديثًا من أحد فروع الشركة ليدشّن مشروعًا تجاريًا جديدًا ويديره. طلب المدير أن يلتقيا ليضعًا مجموعة أهداف للوظيفة الجديدة (عن طريق تكليف رسمي) وهو يتولى المسؤولية كاملة (تفويض رسمي)، لكن المدير هو الذي سيقوم بالخطوة اللاحقة، وفي هذه الحالة، سيظل القرد معه إلى أن يتخذ هذه الخطوة، في حين سيظل دور الموظف معطلًا.

لِمَ يحدث هذا كله؟ لأنّ المدير والموظف يفترضان في بداية كل حالة - بذكاء أو بغباء - بأن المشكلة موضوع البحث هي مشكلة مشتركة. هنا، يبدأ القرد بالتفحيج على ظهريهما معًا، واضعًا رجلًا على ظهر الموظف والرجل الأخرى على ظهر المدير، وكل ما يتطلبه الأمر هو أن ينقل القرد الرجلَ الخاطئَ عندها سيختفي المرؤوس بسرعة بطريقة ماهرة، وهكذا يظل المدير وحده، وعلى ظهره مجموعة قرود جديدة.

يمكن تدريب القرد على عدم نقل الرُّجْلِ الخَطَأَ، لكن من الأسهل في المقام الأول منعه من تفحيج رجليه على الظهرين من البداية.

### من الذي يعمل عند الآخر؟

لنفترض أن هؤلاء الموظفين الأربعة يقدرّون وقت رئيسهم، لدرجة أنهم يحاولون جهدهم بالألّا يسمحوا لأكثر من ثلاثة قروود بالقفز من على كل ظهر من ظهورهم إلى ظهر المدير في يوم واحد. مع انقضاء أسبوع من خمسة أيام عمل، سيكون قد تجمّع لدى المدير ستون قردًا زاعقًا، وهذا عدد كبير لا يستطيع فرد واحد أن يتعامل معهم بمفرده.

ولذلك، يقضي الوقت المفروض من المرؤوسين في التوفيق بين (خياراته).

بعد ظهر يوم خميس، يجلس المدير في مكتبه، ويغلق الباب؛ ليستطيع التفكير في الوضع، في الوقت الذي ينتظر فيه الموظفون في الخارج للحصول على فرصتهم الأخيرة قبل نهاية الأسبوع، لتذكيره بأن عليه أن يجد حلًا شافيًا للمشكلة. تصوّر ما يمكن أن يقول أحدهم للآخرين عن المدير وهم ينتظرون:

يا له من مأزق! إنه لا يستطيع اتخاذ قرار، أو: يا للعجب! كيف يمكن لأحد أن يصل إلى هذا المنصب الكبير في شركتنا وهو عاجز عن اتخاذ قرار.

الأسوأ من هذا كله أنّ السبب الذي يجعل المدير عاجزًا عن اتخاذ أي من (الخطوات اللاحقة)، هو أنّ المتطلبات المفروضة من

رئيسه، ومن النظام تستهلك وقته كله تقريباً. وكي يستطيع التحكُّم في هذه المهام علها، فإنه يحتاج إلى وقت تقديري، وهذا أيضاً لا يتوافر له عندما يكون منشغلاً بهذه القرود كلها. هنا، يجد المدير نفسه يدور في حلقة مفرغة، وفي هذا مضيعة للوقت (تقليل من خطورة الوضع). ومجافاة للواقع، يتصل المدير بأمانة السر (السكرتيرة) على خط الهاتف الداخلي، طالباً إليها إبلاغ الموظفين بأنه لن يستطيع الاجتماع بهم قبل صباح يوم الإثنين القادم. مساءً، يعود إلى بيته، وقد اتخذ قراراً بالعودة إلى المكتب غداً ليعمل في يوم العطلة الأسبوعية. يأتي إلى المكتب نشطاً ومبكرًا، ليفاجأ عندما ينظر من شباك مكتبه إلى ساحة لعبة الجولف الخضراء بوجود أربعة أشخاص. خمن من هم؟ إنهم الموظفون الأربعة.

كان ذلك أقصى ما يمكن احتمالاه، لقد عرف الآن من الذي يعمل عند الآخر. يضاف إلى ذلك تقديره أنه إذا أتم في عطلة الأسبوع ما جاء لإتمامه، فإن معنويات موظفيه وجرأتهم ستبلغ ذروتها إلى الحد الذي سيزيدون فيه عدد القرود التي سيجعلونها تقفز من على ظهورهم إلى ظهره. باختصار، لقد أصبح الآن يرى بوضوح رؤية الجالس على قمة جبل، بأنه كلما زاد تورطه في دوامة المشكلات، زاد تأخره في إنجاز مهامه الأساسية.

يفادر المكتب مسرعًا، سرعة الهارب من أفعى، وقد استقر رأيه أن يشغل نفسه بشيء لم يجد الوقت الكافي له لسنوات عدّة مضت، وهو قضاء عطلة نهاية الأسبوع مع عائلته (هذه إحدى صور الوقت التقديري).

يقضي المدير عطلة نهاية الأسبوع في راحة تامة، وقد أعدَّ خطة واضحة لما سيفعله في بداية الأسبوع وهي التخلُّص من الوقت المفروض عليه من مرؤوسيه. وفي المقابل، سوف يحصل على مزيد من الوقت التقديري الذي سيقضي جزءًا منه مع مرؤوسيه للتأكد أنهم قد تعلموا الفن الإداري الصعب، ولكن الجيد في الأمر هو (رعاية القروود وتغذيتها).

وسوف يتوافر للمدير أيضًا مزيد من الوقت التقديري بعد سيطرته على الوقت والمتطلبات، ليس الوقت المفروض عليه من رئيسه فحسب، وإنما الوقت المفروض عليه من النظام أيضًا، وقد يستغرق الوضع شهورًا عدَّة، ولكن بالمقارنة مع ما كان عليه الوضع المضطرب في السابق، فإنَّ الوضع الجديد ذو فوائد جمَّة، ويصبح هدفه النهائي إدارة وقته الشخصي.

### التخلُّص من القروود

يأتي المدير إلى مكتبه صباحًا في بداية الأسبوع، وقد تعمَّد أن يتأخر قليلًا حتى يكون المرؤوسون قد تجمَّعوا خارج مكتبه ليقابلوه بخصوص قروودهم، وما إن يدخل مكتبه، حتى يبدأ بدعوتهم إليه واحدًا تلو الآخر. كان الهدف من المقابلة هو أن يأخذ قردًا واحدًا، ويضعه على المكتب بينهما، والتفكير معًا في كيف يمكن أن تكون الخطوة اللاحقة من مسؤولية المرؤوس.

توجد مشكلات معينة تحتاج إلى جهد أكبر لتوضيحها، فقد تكون خطوة المرؤوس اللاحقة محيرة لدرجة أن المدير قد يقرّر - مؤقتًا - أن يترك القرد نائمًا على ظهر المرؤوس لهذه الليلة، والطلب إليه أن يعود صباحًا لمواصلة البحث المشترك عن الخطوة الفعلية التي سيقوم بها المرؤوس (تمام القرد بهدوء طوال الليل على ظهر المرؤوس كما تنام على ظهر الرئيس).

مع مغادرة كل واحد من المرؤوسين المكتب، يشعر المدير بارتياح لرؤية قرد يغادر مكتبه على ظهر الموظف الذي أتى به، وفي اليوم اللاحق، لن يكون الموظف في انتظار المدير، بل سيكون المدير في انتظار الموظف.

لاحقًا، وكأنما يريد أن يذكر نفسه بأنه لا يوجد قانون ضد ممارسة تمارين رياضية مفيدة في مدة الانتظار المؤقتة، يتمشى المدير باتجاه مكتب الموظف، ويطلُّ برأسه عبر باب المكتب، ويستفسر منه بمرح: ها! كيف تسير الأمور؟ (الوقت المستهلك في عمل ذلك هو وقت تقديري بالنسبة إلى المدير ووقت مفروض من المدير بالنسبة إلى الموظف).

### توفير الوقت للغوريلا

ستيفين كوفي (Stephen Covey) نائب رئيس شركة خدمات إنتاج وتطوير عالمية. عندما كتب بيل أونكين (Bill Oncken) هذه المقالة عام 1974م، كان المديرين يمرون بمرحلة خطيرة، فقد كانوا يأسسون في البحث عن مخرج لتوفير وقتهم،

لكن نظام السيطرة والتحكم كان سائداً. يوماً، شعروا أن من غير المسموح لهم تمكين مرؤوسيه من اتخاذ القرارات؛ لأنه يوجد من يرى أن هذا التمكين خطير جداً، لذلك جاءت رسالة (أونكين) الفائلة بإعادة القرد إلى صاحبه الأصلي، وقد تضمنت هذه الرسالة تحولاً في النمط الفكري السائد؛ لذا فإن كثيراً من المديرين اليوم يدينون له بالفضل.

لكن، قد يكون من الاستهانة القول بأن كثيراً قد تغير منذ إطلاق هذا الاقتراح الجذري. صحيح أن فلسفة السيطرة والتحكم في الإدارة أصبحت شبه ميتة، وصار (التمكين؛ التفويض) الكلمة الشائعة اليوم في معظم المؤسسات التي تحاول اقتحام الأسواق العالمية ذات التنافسية العالية، لكن نظام السيطرة والتحكم لا يزال ممارسة عامة، فقد اكتشف مفكرو الإدارة والمديرون التنفيذيون في العقود الماضية أن المديرين لا يمكن أن يعيدوا القرد إلى موظفيهم ليتفرغوا لأعمالهم، وأن تمكين المرؤوسين عملية صعبة ومعقدة.

أما سبب ذلك، فهو أنك عندما تعيد المشكلات إلى المرؤوسين ليحلوها بأنفسهم، عليك أن تتأكد أن لديهم الرغبة والقدرة لفعل ذلك. وكما يعرف كل مدير، فإن الوضع ليس كذلك دائماً، إضافة إلى أنه يحمل معه كثيراً من المشكلات، فالتمكين غالباً ما يعني أن عليك تطوير الأفراد، وهذه عملية تستنفد من حيث المبدأ، وقتاً أطول من الوقت الذي تحتاج إليه لحل المشكلة بنفسك. يوجد شيء آخر لا يقل أهمية عن ذلك، وهو أن التمكين يمكن أن يدوم عندما تشارك المؤسسة كلها فيه، عندما يكون مدعوماً من النظم الرسمية والثقافة غير الرسمية، وينتظر المديرين مكافأتهم على تفويض الآخرين لاتخاذ القرارات وتطوير الأفراد، وما عدا ذلك، سوف تتفاوت درجة التمكين الحقيقي في أي مؤسسة وفقاً لمعتقدات المديرين وممارساتهم.

ولكن ربما يكون الدرس المهم عن التمكين هو أن التفويض الفاعل للسلطات - من النوع الذي دعا إليه (أونكين) - يعتمد على وجود علاقة ثقة بين الرئيس والمرؤوس.

ربما تكون رسالة (أونكين) سابقة لعصرها، لكن ما اقترحه كان طريقة حلّ إجبارية؛ لأنه قال للمديرين ببساطة: «أعيدوا المشكلة إلى أصحابها؛ أعيّدوا القرد إلى صاحبه»، ونعرف اليوم أن هذا المنحى في حدّ ذاته يعدُّ تسلُّطياً، ونعتقد أن على المديرين المحافظة على إجراء حوار متواصل مع المرؤوسين إذا أرادوا تفويض السلطات بفاعلية، وأنّ عليهم التأسيس لشراكة بين الطرفين؛ لأنّ المرؤوسين إذا كانوا يخافون من الفشل أمام رؤسائهم، فسوف يظلون يرجعون إليهم طلباً للمساعدة بدلاً من اتخاذ زمام المبادرة.

يضاف إلى ذلك أن المقالة لم تتناول أحد جوانب تفويض السلطات الذي استهوانوا كثيراً في العقود الماضية، وهو أن كثيراً من المديرين تواقون في حقيقة الأمر إلى حمل قروود مرؤوسيههم. ويتفق المديرون الذين تحدثت إليهم جميعهم على أنهم لا يستفيدون من موظفيهم في وظائفهم الحالية على نحو كامل، ومع ذلك تجد بعض المديرين الذين يظهرون ثقة بالنفس، يجدون صعوبة في التخلي عن السيطرة لمصلحة موظفيهم.

وقد استنتجت أنّ هذه الرغبة في السيطرة والتحكم تعزى إلى اعتقاد عام وراسخ، مفاده أنّ المكافآت في الحياة نادرة وضعيفة، وسواء تعلموا ذلك من عائلاتهم أو المدرسة أو الرياضيين، فإن كثيراً من الناس يصنعون هوية لأنفسهم من خلال مقارنة أنفسهم بالآخرين، وهم عندما يرون الآخرين يحصلون على سلطة، أو معلومات، أو أموال، أو شهرة مثلاً، فإنهم يعانون ما قاله عالم النفس أبراهام ماسلو (الشعور بالنقص)، وهو الشعور بالحرمان من شيء ما، وهذا ما يجعل من الصعب عليهم الشعور بالسعادة الحقيقية لنجاح الآخرين؛ حتى أحبّ الناس إليهم، ويشير (أونكين) إلى أنّ المديرين يستطيعون بسهولة إعادة القروود أو رفضها، ولكن كثيراً منهم يخافون من أنّ الموظف الذي يأخذ زمام المبادرة سوف يُظهرهم ضعفاء وغير متمكنين.

إدّ، كيف يستطيع المديرون الشعور بالأمان الداخلي؛ أي الشعور بـ (الاكتفاء)، الذي يمكنهم من التخلي عن السيطرة والتحكم، والبحث

بدلاً من ذلك عن تنمية من حولهم وتطويرهم؟ لقد توصلت من البحوث التي أجريتها على مؤسسات عدّة إلى أن المديرين الذين يعيشون بكبرياء وفقاً لنظام قيم مبدئي، هم الأكثر احتمالاً لاتباع نظام قيادة يعتمد على التمكين.

وإذا أخذنا الوقت الذي كتب فيه مقالته في الحسبان، فلن نجد غرابة في أن رسالة (أونكين) وجدت قبولاً لدى المديرين، وقد اكتسبت قوة من أسلوبه القصصي الرائع. لقد تعرفت إلى (أونكين) في سبعينيات القرن العشرين، وكنت معجباً بالطريقة التي يعبر فيها عن أفكاره.

وقد أراد الوصول من رسالته إلى سبب إحباط المديرين، وجعلهم يرغبون في استعادة التحكم في وقتهم، ولم يكن مصطلح (القرد على ظهره) مجرد استخدام مجازي، بل كان هذا شعاره الشخصي، فقد شاهدته مرات عدّة في المطارات وهو يحمل دمية قرد على كتفيه.

لم يفاجئني أن مقالته هي إحدى أفضل مقالاتين من الأكثر مبيعاً، فعلى الرغم من كل ما نعرفه عن التمكين، فإن رسالته أكثر أهمية وارتباطاً بالواقع الآن مما كانت عليه قبل ربع قرن. وفي الحقيقة تعدُّ رؤية (أونكين) الأساس الذي بنيت عليه بحثي عن إدارة الوقت، الذي أجعل فيه الناس يوزعون أنشطتهم بناءً على أولويتها وأهميتها. لقد سمعت من المديرين مراراً أنهم يقضون نصف وقتهم أو أكثر على القضايا العاجلة، ولكن غير المهمة، وأنهم محاصرون في دائرة مغلقة لا نهاية لها للتعامل مع قُرود غيرهم، ومع ذلك يترددون في مساعدة أصحاب القردة على أخذ زمام المبادرة؛ ولذلك يظلون مشغولين في قضاء الوقت الذي يحتاجون إليه على الغوريلات الحقيقية في مؤسساتهم؛ لذلك تظل مقالة (أونكين) جرس تنبيه قوي للمديرين الذين يرغبون في تفويض السلطات بفاعلية.

عندما يجتمع المرؤوس (والقرد على ظهره) بالمدير في الوقت المحدد في اليوم الثاني، يشرح المدير قواعد العمل المتعلقة بالمشكلة، قائلاً:

في الوقت الذي أساعدك فيه على حل هذه المشكلة أو أي مشكلة أخرى، لن أسمح لمشكلتك أن تصبح مشكلتي، ففي اللحظة التي تصبح فيها مشكلتك مشكلتي، لن تكون لديك أي مشكلة، وأنا لا أستطيع مساعدة إنسان لا مشكلة لديه، وعندما ينتهي هذا الاجتماع، سوف تغادر المشكلة هذا المكتب بالطريقة نفسها التي دخلته فيها؛ على ظهرك. يمكنك أن تطلب مساعدتي في أي وقت، وسوف يتفق كلانا على الخطوة اللاحقة ومن الذي سيقوم بها.

في الحالات النادرة التي قد تكون فيها الخطوة القادمة من مسؤوليتي، سنحددها معاً، ولن أقوم بأي خطوة بمفردي بعد الآن.

يطبق المدير هذا النهج الفكري نفسه مع كل واحد من الموظفين الآخرين حتى الظهر، عندما يدرك أنه لم يعد مضطراً لإغلاق باب مكتبه؛ فقد ولت قروده كلها، وصحيح أنها ستعود ثانية، ولكن بحسب موعد محدد فقط، ومثبت في جدول مواعيده.

### نقل المبادرة

ما نرمي إليه في تحليل (القرد على الظهر) هو أن يعيد المديرين القرار أو المبادرة إلى المرؤوسين مرة أخرى، وأن يبقوها هناك. لقد حاولنا إظهار حقيقة ولمحة كوضوح اسمها، وهي أن على المدير

الحرص بقاء المبادرة مع المرؤوسين قبل انتقالها إليه؛ لأنه في اللحظة التي يستعيد فيها المبادرة منهم، لن يكون بمقدوره التحكم في وقته التقديري، وسوف تعود في كل مرة إلى الوقت المفروض من المرؤوس.

إضافة إلى هذا، لا يمكن أن تكون المبادرة ذاتها عند المدير والموظف في وقت واحد، فقد أشار التمهيد (لدينا مشكلة) إلى هذه الازدواجية، ويمثل - مثلما أشرنا سابقًا - القرد الذي يفجج على ظهريين بداية غير موفقة لمسار المشكلة؛ لذلك دعنا نخصص دقائق قليلة لدراسة ما نسميه (تشريح المبادرة الإدارية).

توجد خمسة مستويات من المبادرات أو القرارات التي يستطيع المدير اعتمادها فيما يتعلق بالرئيس والنظام، هي:

1. الانتظار حتى إبلاغه (المبادرة الدنيا).
2. الاستفسار عما يجب عمله.
3. التوصية وتقبل العمل الناجم.
4. التصرف، ولكن الإبلاغ على الفور.
5. التصرف على عاتقه، ثم الإبلاغ بالطريقة المعتادة (المبادرة العليا).

من الواضح أن على المدير أن يكون متخصصًا وخبيرًا بما يكفي؛ كي لا يشارك في المستويين؛ الأول والثاني، بما يخص العلاقة مع الرئيس أو النظام.

إن المدير الذي يلجأ إلى المستوى الأول لا يتحكم في توقيت أو مضمون الوقت المفروض من الرئيس أو من النظام. وعليه، فإنه يفقد الحق في الشكوى أو التذمر مما طُلب إليه أن يفعله أو توقيت ذلك. أما المدير الذي يلجأ إلى المستوى الثاني، فيتحكم في التوقيت لا المضمون، ولكن إذا استعمل المستويات؛ الثالث أو الرابع أو الخامس، فسيسيطر على التوقيت والمضمون معاً، مع مزيد من التحكم والسيطرة في المستوى الخامس.

بخصوص العلاقة مع المرؤوسين، تكون مهمة المدير مضاعفة. أولاً: أن يمنع استخدام المستويين؛ الأول والثاني، وهذا يحرم الموظفين من أي خيار سوى تعلم (العمل المكتمل) وإتقانه. ثانياً: أن يتيقن من تخصيص مستوى لكل مشكلة تغادر مكتبه، إضافة إلى تخصيص وقت ومكان متفق عليهما للاجتماع الثاني مع الموظف، ويجب تأكيد النقطة الثانية بوضوح في جدول مواعيد المدير.

### رعاية القروود وتغذيتها

لمزيد من الشرح لمقارنتنا بين (القرود على الظهر) من جهة وعمليات التكليف والتحكم من جهة أخرى، سوف نشير باختصار إلى جدول مواعيد المدير التي تتطلب وجود خمس قواعد ثابتة تحكم (رعاية القروود وتغذيتها) من شأن الإخلال بأي منها أن يكون على حساب الوقت التقديري.

### القاعدة الأولى

يجب تغذية القروود أو إطلاق النار عليها، وما عدا ذلك، ستموت جوعاً، وسيهدر المدير وقتاً ثميناً في عمليات التشريح أو محاولة إعادة الحياة إليها.

### القاعدة الثانية

يجب إبقاء عدد القروود عند الحد الأدنى الذي يستطيع معه المدير أن يوفر الوقت اللازم لتغذيتها. سوف يجد المرؤوسون الوقت الكافي لإيجاد أكبر عدد من القروود بحسب الوقت المتوافر له لتغذيتها، من غير زيادة هذا الوقت، ويجب ألا تزيد تغذية قرد يتمتع بالرعاية على خمس - خمس عشرة دقيقة.

### القاعدة الثالثة

يجب تغذية القروود وفقاً لموعد محدد فقط. ولا يطلب إلى المدير أن يتصيد القروود الجائعة وتغذيتها بأي طريقة ممكنة.

### القاعدة الرابعة

يجب تغذية القروود وجهاً لوجه أو على الهاتف، وليس بالبريد بتاتاً. (تذكر: بالبريد، ستكون الخطوة اللاحقة من جانب المدير). قد يضاعف التوثيق إلى عملية التغذية، ولكن لا يمكن أن تحل مكان التغذية.

### القاعدة الخامسة

يجب أن يكون وقت التغذية اللاحق لكل قرد محدداً، وكذلك

درجة المستوى (المبادرة). يمكن تعديل وقت التغذية ودرجة المستوى بحسب اتفاق متبادل، ولكن يجب ألا يسمح لها بأن تكون غامضة أو مفتوحة، وإلا فإن القرد سيموت جوعاً، أو ينتهي به المطاف مُقَرِّفِصاً على ظهر المدير.

إنَّ عبارة (عليك أن تتحكم في توقيت ما تفعله ومضمونه) تعدُّ نصيحة صحيحة لإدارة الوقت. تتطلب قاعدة العمل الأولى أن يستغل المدير وقته التقديري بالتخلُّص من الوقت المفروض عليه من المرؤوس. أما القاعدة الثانية، فهي أن يستخدم المدير جزءاً من وقته التقديري المكتشف حديثاً ليتأكد أن كل واحد من المرؤوسين يملك المبادرة حقيقةً ويطبِّقها. والقاعدة الثالثة هي أن يستخدم المدير جزءاً آخر من الوقت التقديري الزائد في التحكم في توقيت الوقت ومضمونه المفروض من الرئيس والنظام. إن من شأن هذه الخطوات كلها أن تزيد من فاعليته، وتضاعف قيمة كل ساعة يقضيها في إدارة وقت الإدارة.

\* \* \*

obeikandi.com

## كيف تعمل المرونة والقدرة على التأقلم؟<sup>(1)</sup>

دايان إل. كوتو

عندما بدأت حياتي العملية في الصحافة مراسلة لمجلة أمريكية، تعرفت إلى رجل سأسميه كلاوس شميت، كان في الخمسينيات من العمر، وكان بالنسبة إليّ نموذجاً للصحفي المثالي؛ ساخرًا وناقداً أحياناً، فضولياً، ومحباً للاستطلاع، ومفعماً بالحياة والنشاط، ومرحاً، وخفيف الظل. كان يكتب عناوين الأخبار والاستطلاعات تحت غلاف المجلة بسرعة وروعة لم أكن أحلم بها، لكن ما أدهشني دائماً أنه لم يصل إلى منصب مدير التحرير مطلقاً.

لكنَّ الناس عرفوه أفضل مني، ليس لأنه صحفي كبير، ولكن لأنَّه شخص محبٌ للحياة؛ شخص تحمّل العيش في بيئة معادية للموهبة. لقد عاصر ثلاثة تغييرات كبيرة في الأقل في قيادة المجلة، ما أفقده أفضل أصدقائه وزملائه بسبب ذلك. أما في البيت، فكان عنده طفلان

(1) Resilience ذات معانٍ كثيرة: منها، القدرة على التحمُّل، والجَلْد، والصمود، والمرونة، والتعافي، والعودة إلى الوضع الطبيعي، واستعادة القوة والصلابة بعد المرور بأزمة أو صدمة نفسية؛ فردية كانت أو جماعية.

يعانيان مرضًا لا شفاء منه، إضافة إلى ذلك، مات له طفل ثالث في حادث سير، وعلى الرغم من هذا كله، وربما بسبب هذا كله، لم تكن الابتسامة تغادر شفثيه في غرفة التحرير طوال اليوم، ولم يتوقف عن تدريب الصحفيين الجدد أو التطلع إلى ما يخبئه له المستقبل.

كانت حالته تجعلني أتساءل دائمًا: لِمَ لا ينهار بعض الناس على الرغم مما يعانونه من الصعاب والمشاق الحقيقية؟ كان بالإمكان أن تكون ردة فعل هذا الصحفي مختلفة، ونحن - بلا شك - نعرف حالات لم يستطع أبطالها استعادة ثقتهم بأنفسهم بعد تسريحهم من العمل، وظلوا مكتئبين ومنسحبين من الحياة. والسؤال الذي نودُّ كلنا الحصول على إجابته هو: لماذا؟ ما حقيقة هذه المرونة والقدرة على التأقلم التي تجعل الناس يواصلون حياتهم مع المتاعب كلها التي تحدث لهم؟ لقد ظل هذا السؤال يثير اهتمامي، ولا سيَّما عندما يتعلق الأمر بالناجين من المذابح، والحروب، والعنف، والركود الاقتصادي، ودفعني ذلك إلى دراسة طبيعة تحمُّل الفرد، وما الذي يجعل بعض المؤسسات إجمالاً أكثر مرونة من المؤسسات الأخرى. لماذا يستسلم بعض الناس وبعض الشركات تحت الضغوط؟ ما الذي يجعل آخرين ينحنون لبعض الوقت، ومن ثمَّ يتعافون من جديد؟

من خلال بحوثي، استطعت أن أتعلم كثيرًا من المرونة والقدرة على التأقلم، مع أنه موضوع لن يستطيع أي منا فهمه تمامًا؛ لأن التحمُّل هو في الواقع أكبر لغز في حياة البشر، مثل الإبداع، والفترة الدينية. لكن تعمُّقي في البحوث النفسية، وتأملي في كثير من القصص التي

سمعتها، جعلني أطلع أكثر على قلوب الناس الذين يشبهون هذا الصحفي وعقولهم، واستطعت بذلك أن أعمق أكثر في معرفة النفس البشرية.

## الاهتمام بالمرونة

تعدُّ المرونة والقدرة على التأقلم من الموضوعات الساخنة المتداولة هذه الأيام، فقد كنت قبل مدة قصيرة أحدث إلى شريك في شركة استشارية معروفة عن أفضل السبل للارتقاء بالعمل الاستشاري، فذكر لي شريكي آنذاك قائمة طويلة للميزات التي تبحث الشركة عنها في الموظفين، وهي: الذكاء، والطموح، والنزاهة، والقدرة التحليلية، وغير ذلك، وبعد الانتهاء من سرد هذه القائمة، سألته: وماذا عن التحمُّل؟

فأجاب: حسناً! هذا موضوع متداول كثيراً في هذه الأيام. إنه المصطلح الشائع الجديد، حتى إن المتقدمين للوظائف يقولون: إنهم يتَّصفون بالجلد والتحُّم، لكنهم في الحقيقة أصغر من أن يعرفوا حقيقة أنفسهم، فالتحمل شيء تدرك أنك تتحلى به بعد أن تمر بخبرته. بعدئذٍ سألته: ولكن، إذا كنت تستطيع التحمُّل، هل يمكنك اختبار المرشحين للوظيفة فيه؟ هل هو مهم في العمل؟

## مُختصر الفكرة

تتَّسم هذه الأيام بالصعوبة؛ فالناس يفقدون وظائفهم وتخفض رواتبهم، وتُصادر بيوتهم، فينهار بعضهم ويغرقون في الاكتئاب، أو يعانون فقدان الثقة الدائم.

في المقابل، يوجد آخرون يصمدون، وينتهزون فرصة الاستغناء عنهم لبدء حياة عملية جديدة، فما الذي يجعلهم يصمدون في الأوقات العصيبة؟ إنه التحمُّل.

يمتلك الأشخاص المرنون القادرون على التحمُّل ثلاث صفات ثابتة؛ الأولى: يتقبلون الوقائع الصعبة التي تواجههم بهدوء وروية. والثانية: يجدون الحكمة في الأوقات العصيبة. أما الثالثة، فهي امتلاكهم قدرة خارقة للارتجال وتدبير أمورهم بما يتوافر لهم من إمكانيات. إن التحمُّل والجد في أيام الكساد الحادُّ أكثر أهمية من أي وقت آخر، ولحسن الطالع أنك تستطيع أن تتعلم كيف تكون مرناً وقادراً على التأقلم.

توقف الرجل قبل الإجابة، كان في أواخر العقد الرابع من العمر، وكان ناجحاً على المستويين؛ الشخصي والمهني، لكنه لم يصل إلى القمة بسهولة، فقد بدأ حياته فقيراً بعد وفاة والده وهو في السادسة من عمره. حصل على منحة دراسية، لكنه طُرد من الجامعة مرتين؛ لتناوله المسكرات، وفي العشرينيات من عمره تغيرت حياته تماماً؛ فقد تزوج وطلق، ثم تزوج مرة أخرى وأنجب خمسة أطفال، وفي أثناء مسيرة حياته أفلس مرتين قبل تأسيسه شركة استشارية كان يديرها. أجل، إنه مهمٌّ جداً، أجاب الرجل بعد هذا الصمت، ثم أضاف: في الحقيقة إنه يهم أكثر من أي شيء آخر نبحت عنه.

في أثناء كتابة هذه المقالة، سمعت القول نفسه مرة تلو أخرى، فقد قال مدير شركة أمريكية تنظِّم برامج تدريب في التحمل: إن مستوى قدرة الشخص على التحمُّل هو الذي يحدِّد الناجح من الفاشل

أكثر من التعليم والخبرة والتدريب، وهذا ينطبق على الأشخاص الموجودين في جناح مرضى السرطان، والأشخاص المشاركين في الألعاب الأولمبية، والموجودين في قاعة الاجتماعات.

لقد بدأت البحوث عن التحمّل والجَدّ قبل نحو أربعين عامًا، بدراسة رائدة أجراها نوزمان جارمیزی (Nozman Garmezzy)، الأستاذ في جامعة مينيسوتا بولاية مينابوليس. هدفت الدراسة معرفة السبب الذي لا يمنع الأطفال الذين يعيشون مع أبوين مصابين بانفصام الشخصية، من الإصابة بهذا المرض النفسي أيضًا، واستتجت الدراسة أن نوعًا من التحمّل أدّى دورًا كبيرًا في الحفاظ على الصحة العقلية أكثر من أي شيء آخر.

الآن، توجد نظريات كثيرة عن طبيعة المرونة والقدرة على التأقلم.

### تطبيق الفكرة

يمكن أن تساعدك المرونة على البقاء والتعافي من أكثر الخبرات قسوة. ومن أجل الاستفادة من المرونة، حاول تطبيق ما يأتي:

#### واجه الحقيقة

بدلاً من القول بأنك لا تستطيع التكيف مع الصعوبات، انظر إلى وضعك بواقعية، عندها سوف تعدّ نفسك للتصرف بطرق تمكنك من التحمّل؛ أي من خلال تدريب نفسك على التعايش مع الواقع.

مثال: استطاع الأدميرال جيم ستوكديل البقاء على قيد الحياة وهو سجين، فقد تعرض للتعذيب في فيتنام على أيدي الفيتكونغ عن طريق الاعتراف بحقيقة أن احتجازه سيطول مدة طويلة. (لقد ظل سجيناً

مدة ثماني سنوات). أما الذين لم يتحملوا قسوة السجن، فقد بنوا آمالاً عريضة على قرب إطلاق سراحهم. «أعتقد أنهم ماتوا بقلوب كسيرة»، يقول ستوكديل.

### البحث عن معنى

عندما تمر بأوقات صعبة، حاول أن تقاوم أي شعور يجعلك تنظر إلى نفسك بأنك ضحية، وتشكو قائلاً: لماذا أنا بالذات؟ بدلاً من ذلك، كَوْنُ أفكاراً عن معاناتك للتوصل إلى معنى لها بالنسبة إليك وإلى الآخرين، وبذلك تستطيع أن تبني جسوراً توصلك من الحاضر القاسي إلى غد أفضل، وسوف تساعدك هذه الجسور على التعامل مع الحاضر عن طريق إزالة شعورك بطغيانه وقسوته.

مثال: توصل عالم النفس النمساوي فكتور فرانكل في أثناء اعتقاله في الحرب العالمية الثانية إلى قناعة بأن عليه أن يجد لنفسه هدفاً إذا أراد البقاء على قيد الحياة، فقد تخيل تغير الوضع وهو يعطي محاضرات عن علم النفس بعد انتهاء الحرب؛ لمساعدة الآخرين على فهم المعاناة التي مرَّ بها، واستطاع من خلال وضع أهداف واقعية لحياته أن يتغلب على معاناته.

### جدد باستمرار

عندما تقع المصيبة، حاول أن تكون مبدعاً، وحاول الاستفادة مما لديك إلى الحد الأقصى، وانظر إلى الاحتمالات التي لا يراها الآخرون.

مثال: أسس شخص تجارة مع صديق له لبيع مواد تعليمية للمدارس والشركات والمؤسسات الاستشارية، ثمَّ مرت البلاد بحقبة كساد، ففقدوا عملاءهما الرئيسيين، ونتيجة لذلك، عانى الصديق الاكتئاب، وطلق زوجته، وتوقف عن العمل.

حاول الشخص الأول مساعدة صديقه، فعرض عليه شراء حصته في الشركة، لكن الصديق تقدم بشكوى متهمًا إياه بمحاولة سرقة الشركة. ظلَّ الشخص الأول محافظاً على استمرارية الشركة بقدر ما يستطيع،

من خلال بيع مواد التدريب باللغة الإنجليزية إلى عملاء جدد في الخارج، وفي نهاية المطاف، انتهت الدعوى القضائية لمصلحته، وفتحت أمامه أسواق وفرص أفضل كثيرًا مما كان عليه الحال عند بداية تأسيس الشركة.

توجد في الوقت الحاضر دراسات كثيرة عن المرونة، منها دراسة موريس فادربول، الرئيس السابق لجمعية ومعهد بوسطن للتحليل النفسي، التي ذكر فيها أن الذين يتعرضون للاعتقال الطويل يطورون ما أسماه (الدرع اللدائي (البلاستيكي))، الذي يتألف من عوامل عدة، من بينها الكوميديا السوداء التي تستند إلى نقد الواقع.

ومن هذه العوامل أيضًا، القدرة على تكوين ارتباطات بالآخرين، وامتلاك فضاء نفسي يحميهم من إساءة الآخرين لهم. وتوصلت البحوث عن مجموعات أخرى تعرضت لأزمات في حياتها إلى وجود سمات مختلفة مرتبطة بالمرونة، واستنتج باحثون أمريكيون إلى أن الأطفال الذين يتمتعون بالمرونة يملكون قدرة معينة تجعل الآخرين يساعدهم على التخلص من آثار الأزمات.

في البدايات، ركزت النظريات الأولية على دور الوراثة في المرونة، وقالت: إن بعض الناس يولدون وهم يتمتعون بالمرونة والقدرة على التحمل، وباعتقادي أن شيئاً من الحقيقة في ذلك، لكن البحوث والبراهين التجريبية تظهر أن المرونة قابلة للتعلم؛ سواء عند الأطفال، أو عند الناجين من الاعتقال، أو عند الشركات التي تتعافى بعد التراجع.

مثلاً، لاحظ جورج فيلانت مدير دراسة تطور البالغين في جامعة طب هارفارد، أن بعض الأشخاص من بين مجموعات عدة درسها طوال ستين عاماً، استطاعوا إظهار مرونة مدهشة في مسيرة حياتهم. وقال علماء نفس آخرون: إن الأفراد غير المرنين يطورون مهارات مرونة بسهولة.

يوجد منطقتان مشتركتان يجمع بين نظريات المرونة التي اعتمدت عليها في بحوثي لكن أكثر ما لاحظته أن النظريات كلها تقريباً تتداخل بطرق ثلاثة، منها: أن الأشخاص المرنين يتمتعون بثلاث صفات، هي: مواجهة الواقع، وإيمان عميق مدعوم بقيم، وأن الحياة لها هدف ومعنى وقدرة لا محدودة على الارتجال. إن الإنسان يستطيع التعافي من الأزمة بوحدة أو اثنتين من هذه الصفات، لكنه لا يستطيع أن يكون مرناً إلا بهذه الصفات مجتمعة، وهذه الصفات تنطبق على المؤسسات كما على الأفراد، وسوف نناقش كل واحدة منها على حدة:

### مواجهة الواقع

الاعتقاد الشائع عن المرونة أنها تنجم عن طبيعة متفائلة، وهذه حقيقة، ولكن طالما أن هذا التفاؤل لم يشوش فهمك للواقع. وأنا أومن بأن التفكير المتفائل يمكن أن يبثّ هول المصيبة، وقد أوضح لي هذه النقطة خبير الإدارة والكاتب جيم كولنز، الذي أكد هذه الفكرة في أثناء إعداد كتاب عن كيفية نجاح الشركات في التخلص من أزماتها المالية.

كان لدى كولينز إحساس قوي بأن الشركات المرنة مليئة بالأفراد المتفائلين، وقد طُبِّقَ هذه الفكرة على الأدميرال ستوكديل - السابق ذكره - الذي أسره ثوار الفيتكونغ وعذبوه ثماني سنوات.

يقول كولينز: سألت ستوكديل: من هم الذين لم ينجوا من الأسر؟  
أجاب: هذا سهل، إنهم المتفائلون. كانوا يقولون بأنه سيُفْرَجُ عنا في عيد الميلاد، أو في عيد الاستقلال أو في ... وهلمَّ جرا.

ثم التفت إليَّ قائلاً: أعتقد أنهم جميعاً ماتوا بقلوب كسيرة.

أما في عالم التجارة، فقد توصل كولينز إلى أن الاتجاه نفسه سائد بين مديري الشركات الناجحة كلها.

إنَّ الأشخاص المرنين مثل ستوكديل، يتمتعون بنظرة واقعية لجوانب الحقيقة المهمة من أجل البقاء، ولا يعني هذا القول بأنَّ التفاؤل غير ذي أهمية، بل على العكس من ذلك، إنَّ رفع معنويات قوة العمل المتدنية مثلاً، وفتح آمال على احتمالات التحسين، يمكن أن يكونا أداة قوية، ولكن ما يهم أكثر هو النظرة الواقعية المتفائلة.

ربما تسأل نفسك: هل أفهم بحق، وأتقبَّل حقيقة وضعي؟ وهل تفهم شركتي وتتقبَّل حقيقة وضعها؟ في الحقيقة هذه أسئلة وجيهة، وبخاصة أنَّ البحوث تشير إلى أنَّ معظم الأشخاص يقعون فريسة لإنكار واقعهم كآلية للتكيُّف. وفي الحقيقة تعدُّ مواجهة الواقع مهمة صعبة، ويمكن أن تكون خبرة غير سارَّة وقاسية عاطفياً. انظر إلى القصة اللاحقة عن المرونة المؤسسية؛ لتعرف ما تعنيه مواجهة الواقع.

قبل أحداث سبتمبر 2001م، كان مورجان ستانلي، مصرف الاستثمار المشهور، أكبر المالكين في مركز التجارة العالمي. كانت الشركة المالكة توظف نحو ألفين وسبع مئة موظف، يعملون في اثنين وعشرين طابقاً في المبنى الجنوبي، وفي ذلك اليوم الرهيب، ارتطمت الطائرة بهذا المبنى الساعة (8:46) دقيقة صباحاً، فبدأت الشركة بعملية الإخلاء بعد دقيقة واحدة من وقوع الحادث، وعندما ارتطمت الطائرة الثانية بالمبنى بعد خمس عشرة دقيقة، كانت مكاتب الشركة شبه خالية تقريباً، ولم تفقد الشركة سوى سبعة من موظفيها، مع أنها تلقت ضربة مباشرة.

نعم، لقد كانت الشركة محظوظة لوجودها في البرج الثاني؛ لأنَّ شركة كانتور فيتزجيرالد، التي ضُربت مكاتبها في الهجوم الأول، لم تستطع أن تفعل شيئاً لإنقاذ موظفيها. وفي الأحوال كلها، لقد كانت واقعية مورجان ستانلي هي التي ساعدتها على الاستفادة من حظها، فقد أدركت إدارة الشركة بعد الهجوم الذي تعرض له مركز التجارة العالمي عام 1993م أن العمل في هذا المركز الذي يرمز إلى القوة التجارية للولايات المتحدة، جعل الشركة مكشوفة أمام أي هجوم إرهابي، أو أي هجوم محتمل.

مع هذا الاعتراف بالواقع، طبَّقت الشركة برنامجاً للجاهزية على مستوى مصغر. توجد بعض الشركات التي لا تأخذ إنذارات اشتعال الحرائق بجديّة، ولكن لم يكن مورجان ستانلي من بينها؛ لأنَّ نائب الرئيس ريك ريسكورلا طبَّق نظام انضباط عسكري في موقع العمل.

كان هذا الرجل الذي حارب في فيتنام، وحصل على أوسمة كثيرة، من الأشخاص المرنين، وكان يتأكد بنفسه من استجابة موظفي الشركة لإنذارات الحرائق، وتدريبهم على كيفية التصرف في أوقات الكوارث. عند وقوع الكارثة يوم الحادي عشر من سبتمبر، خاطب ريسكورلا موظفين على الساعات الداخلية، طالباً منهم التزام الهدوء، واتباع تعليمات الإخلاء، وكان بعض المشرفين يساعدونه على مهمته، ولسوء الطالع، أن ريسكورلا نفسه الذي تناولت وسائل الإعلام سيرته بكثافة في الأشهر القليلة التي سبقت الهجوم، من بين الأشخاص السبعة الذين قتلوا فيه.

قال أحد كبار مديري الشركات: عندما تعمل في الخدمات المالية، حيث يعتمد كثير مما تعمله على الثقة، فإن التخطيط للطوارئ يعدُّ جزءاً رئيساً من عملك. لقد كانت شركة مورجان ستانلي مستعدة لأسوأ الاحتمالات، وكان لديها ثلاثة مواقع يستطيع الموظفون الاجتماع فيها، وممارسة العمليات التجارية في حال تعطل المواقع الأخرى، وكانت هذه الخطة عملاً عبقرياً في ضوء أحداث الحادي عشر من سبتمبر. والحقيقة أننا عندما نتبين الواقع، فإننا نعدُّ أنفسنا للتصرف بطرق تسمح لنا بتحمل الصعاب الاستثنائية والنجاة منها، إننا نعدُّ أنفسنا لكيفية البقاء والنجاة قبل وقوع الحدث.

### البحث عن معنى

ترتبط القدرة على رؤية الواقع ارتباطاً وثيقاً بالجزء الثاني من بناء حائط المرونة؛ أي الاستعداد للاستفادة من دروس الأوقات

الصعبة. ونحن جميعاً نعرف أشخاصاً يستسلمون أمام الضغوط ويصرخون قائلين: كيف يمكن أن يحدث هذا لي؟ إن هؤلاء الناس ينظرون إلى أنفسهم بأنهم ضحايا، ولا يستفيدون من دروس المصائب، لكنّ الناس المرنين يبنون مفاهيم تتعلق بعذاباتهم لإيجاد معنى ما لأنفسهم وللآخرين.

كانت لي صديقة عانت نوبات نفسية على مدى عشر سنوات؛ بسبب الاضطراب الوجداني ثنائي القطب الذي لم يستطع الأطباء تشخيصه، لكنها استطاعت التغلب على هذه الأزمة، ووصلت إلى منصب مرموق في إحدى دور النشر، وكوّنت عائلة، وأصبحت شخصية اجتماعية مرموقة. وعندما سألتها الناس عن الطريقة التي تغلبت فيها على أزمته، قالت: يقول الناس أحياناً: لماذا أنا؟ ولكنني كنت أقول دائماً: لِمَ لا أكون أنا؟ صحيح أنني فقدت أشياء كثيرة في أثناء مرضي، ولكنني عثرت على مزيد من الأصدقاء الرائعين الذين كانوا يزورونني في الأيام العصيبة، وهذا ما أعطى معنى دائماً لحياتي.

يتفق معظم الباحثين على أن آلية صنع المعنى هذه هي الطريقة التي يبني بها الأشخاص المرنون جسوراً من صعاب الحاضر ليصلوا إلى غد أفضل، فهذه الجسور تسهّل إدارة الحاضر، وتزيل الإحساس بصعوبة التغلب عليه، وقد شرح هذا المفهوم عالم النفس النمساوي فكتور فرانكل، الذي توصل إلى (العلاج بالمعنى) في أثناء اعتقاله، وهي طريقة علاج إنسانية تساعد الناس على اتخاذ القرارات التي تعطي معنى لحياتهم.

في كتابه بحث الإنسان عن معنى (man's search for meaning)، يصف فرانكل للحظة الحاسمة التي اكتشف فيها العلاج بالمعنى وهو في المعتقل. ذات يوم، كان في طريقه إلى العمل يفكر فيما إذا كان باستطاعته استبدال صحن الشوربة المخصص له بآخر سيجارة لديه، يفكر أيضاً في كيفية العمل مع مشرف الموقع السادي، أحس فجأة بالاشمئزاز من تفاهة حياته، إيجاد هدف لحياته إن أراد النجاة، ثم فأوجد هذا الهدف من خلال تصوُّر نفسه وهو يقدم محاضرات بعد الحرب عن الوضع النفسي للسجناء في المعتقلات؛ لمساعدة الآخرين على فهم أصناف العذاب التي ذاق مرَّها، وعلى الرغم من أنه لم يكن واثقاً من إمكان صموده ونجاته، فإنه وضع أهدافاً واقعية لحياته، من خلال التسامي على معاناته الحاضرة. وكما عبَّر عن ذلك في كتابه: «علينا ألا ننسى أننا قد نجد هدفاً في الحياة حتى في اللحظات اليائسة عند مواجهة مصير لا يمكن تغييره».

تؤكد نظرية فرانكل كثيراً تدريب المرونة في العمل، فقد دهشت عندما سمعت رجال الأعمال وهم يشيرون إلى هذه النظرية، وعن ذلك يقول أستاذ علم النفس في جامعة كاليفورنيا سلفاتوري مادي: عندما يدرك الناس قوة التدريب على المرونة، فإنهم غالباً ما يقولون لي: هل هذا هو العلاج النفسي يا (دكتور)؟ لكنَّ العلاج النفسي هو للأشخاص الذين تحطمت حياتهم، ويحتاجون إلى إعادة ترميمها، فنحن ننظر إلى عملنا على أنه عملية لإرشاد الناس إلى المهارات والاتجاهات. ربما يجب تعليم هذه الأشياء في البيت أو في المدارس، لكنَّ الحال ليست كذلك، لذلك نقوم بذلك في الشركات.

لكن التحدي الذي يواجهه مدربو المرونة في الأغلب يكون أصعب مما نتصور؛ لأنَّ المعنى قد يكون مضللاً، ولا يعني عثورك عليه مرة أنك ستعثر عليه مرة أخرى؛ مثلاً: خذ حالة المنشق الروسي أليكسندر شولجنيسين، الذي تعرض للاعتقال أيام النازية، وللسجن أيام الثورة الروسية، وأصيب بالسرطان، وعلى الرغم من هذا كله، لم يستطع التعايش مع حياة (العرب الطفولي) عندما انتقل للعيش في مزرعة هادئة، لم يستطع حينها أن يجد معنى حقيقياً لما عدّه حرية هدّامة وغير مسؤولة في المجتمع الغربي. ونظراً لمضايقة منتقديه له، اعتزل الحياة الاجتماعية، ليعيش وراء أسوار المزرعة ونادراً ما كان يشاهد في الأماكن العامة. وفي عام 1994م، عاد إلى روسيا وقلبه يفيض بمرارة شديدة من خبرة الحياة في المجتمع الغربي.

ولأنَّ العثور على معنى في بيئة الإنسان الشخصية يعدُّ جانباً مهماً من جوانب المرونة، فيجب ألا ندهش عندما نعرف أنَّ أكثر المؤسسات الناجحة والأشخاص الناجحين يستندون إلى نظام قيم؛ لأنَّ هذا النظام يجعل للبيئة معنى، حيث يساعد على تفسير الأحداث وتكوينها. وعلى الرغم من أنَّ القيم أصبحت مثار استهزاء في أيامنا هذه، فإنَّ منظمات مرنة استطاعت الصمود في وجه الفساد والحروب لسنوات طويلة بفضل نظام القيم الذي تتبنّاه، يضاف إلى ذلك أن الشركات أيضاً لها معتقداتها التي تعطيها معنى أكثر من مجرد جمع الأموال.

من الملاحظ أن نظم القيم في الشركات المرنة لا تتغير كثيرًا مع مرور الزمن، وهي تكون أدوات دعم في أوقات الأزمات والصراعات العائلية على اقتسام الثروات، وبخاصة إذا كانت ملتزمة بهدف نبيل لا يتغير، وهو الذي يحدد القرارات المهمة، مع أن الإستراتيجية والرسالة قد تتغير.

ولكن، يجب عدم الخلط بين الإيحاءات الدينية للكلمات، مثل: المعتقد، والقيم، والهدف النبيل، والمضمون الحقيقي للقيم. ويمكن للشركات اتباع قيم أخلاقية، وتظل مرنة في الوقت ذاته، مثل شركة فيليب موريس للتبغ، التي أظهرت مرونة مدهشة في مواجهة تراجع شعبيتها، وعن ذلك يقول جيم كولينز: تتمسك هذه الشركة بقيم متينة، على الرغم من أننا قد لا نتفق معها في ذلك، مثل قيمة (خيار البالغين). ولكن، لا يوجد شك في أن مديري هذه الشركة يؤمنون بقيم الشركة بقوة، وهذا الاعتقاد القوي هو ما يميزها عن بقية شركات التبغ. من المفيد في هذا السياق ملاحظة أن المرونة هنا ليست جيدة أو سيئة من الناحية الأخلاقية، إنها مجرد مهارة وقدرة على التماسك في ظروف التوتر والتغيير. أما عن مرونة الأفراد، فيقول فكتور فرانكل بصورة عامة: إن الذين ظلوا على قيد الحياة هم فقط السجناء الذين تنقلوا بين معسكرات الاعتقال لسنوات، ثم وضعوا حدًا لحيرتهم وترددهم في مقاومتهم من أجل البقاء والنجاة، لقد كانوا مستعدين لاستخدام الوسائل كلها النظيفة وغيرها، حتى الوحشية منها؛ من أجل إنقاذ أنفسهم.

إن القيم؛ الإيجابية الإيجابية منها والسلبية، هي في الحقيقة مهمة بالنسبة إلى مرونة الشركات والمؤسسات أكثر من وجود موظفين مرنين. فإذا كان الموظفون المرنون يفسرون الواقع بطرائق مختلفة، فإن قراراتهم وأعمالهم سوف تتناقض كثيرًا، ما يجعل بقاء شركتهم على المحك. وعندما يتضح ضعف شركة ما، فمن المحتمل أن الأفراد ذوي المرونة العالية سوف يلجؤون إلى مغادرتها بدلاً من تعريض بقائهم للخطر.

### الإبداع الشعائري

يتعلق المكوّن الثالث للمرونة بالقدرة على التصرف بما يتوافر لديك. وقد قلّد علماء النفس عالم الأجناس الفرنسي كلود ليفي شتراوس في وصف هذه المهارة بالارتداد أو الوثب (bricolage). يقول العالم الفرنسي أن جذور هذه الكلمة مرتبطة بفكرة المرونة، وهي تعني حرفياً (الإصلاح) ويضيف: «لقد استخدم الفعل (يرتد ثانية) دائماً في الإشارة إلى الحركات العرضية الفجائية، مثل: ارتداد الكرة، أو وثب الكلب، أو انحراف الفرس عن المسار المباشر لتجنب حاجز ما».

يمكن تعريف كلمة (bricolage) بالمعنى الحديث بأنها القدرة على ارتجال حلٍّ لمشكلة ما في غياب الأدوات، أو المواد المناسبة أو الصحيحة. والمصلحون يحاولون دائماً إصلاح شيء ما، مثل صنع مذياع من أشياء موجودة في البيت، أو إصلاح سياراتهم، وهم يستفيدون مما يتوافر لديهم، ويستخدمون الأشياء بطرق قد لا تخطر ببالنا.

يمكن ممارسة المرونة على مستوى عالٍ، فقد مارس ريتشارد فينمان، الحائز على جائزة نوبل في الفيزياء عام 1965م، ما أحب أن أسميه (الوثب العقلي). ونتيجة للمصادفة المحضة، جعل فينمان من نفسه خبيراً في لصوص الخزائن، ليس بدراسة آلية هذه الخزائن فحسب، بل أيضاً بدراسة الناس الذين يستخدمون خزائن الأمان وأقفالها، فقد فتح خزائن كثيرة؛ لأنه اقتنع أن خبراء نظريات الفيزياء لا يضعون أرقام رمز سرية قد ينسونها، بل يستخدمون تسلسلاً ذا أهمية رياضية. وتبين من تجاربه أن الخزائن الثلاث التي تحتوي أسرار القنبلة الذرية كلها قد وضعت على الثابت الرياضي،  $e$ ، الذي تكون المنازل الست الأولى من قيمته (2.71828).

تضم الشركات المرنة كثيراً من هؤلاء الأشخاص، لكنهم - حقاً - لا يشبهون ريتشارد فينمان. وفي الحقيقة أن الشركات التي تتعافى تنظر إلى الارتجال بأنه مهارة جوهرية، مثلاً: انظر إلى شركة خدمات الطرود الموحدة التي تمكن الساقية لديها القيام بأي عمل لتسليم الطلبات في وقتها.

وعن ذلك يقول المدير التنفيذي: نطلب لموظفينا إنجاز المهمة، وإذا كان ذلك يعني ارتجال الحلول، فإنهم سوف يرتجلونها، وإلا فلن يتمكن من القيام بما نقوم به كل يوم. لاحظ المشكلات التي قد تحدث مثل تعطل إشارة المرور أو الإطارات، أو انهيار أحد الجسور، عند حدوث عاصفة ثلجية في منطقة نسوق بضاعتنا فيها، تجتمع مجموعة من الأشخاص في الشركة لمناقشة كيفية التعامل مع المشكلة.

نحن لا نجبرهم على فعل ذلك، بل يأتون من تلقاء أنفسهم؛ لأن شركتنا درجت على هذا التقليد.

لقد طُبِّقَ هذا التقليد عملياً في حالة هذه الشركة، فقد كانت الطرود توزع في منطقة جنوب شرق ولاية فلوريدا بعد يوم واحد من اجتياح إعصار أندرو لها عام 1992م مسبباً خسائر بـبلايين الدولارات. كان كثير من الناس ينامون في سياراتهم بعد تدمير الإعصار لمساكنهم، ومع ذلك كان السائقون والمديرون يفرزون الطرود عند أحد التقاطعات، ثم يسلمونها إلى أصحابها، حتى المحاصرين منهم في السيارات. إنَّ ما مَكَّنَ الشركة من الاستمرار في عملها بعد وقوع الكارثة يعود إلى حدٍّ كبيرٍ إلى قدرتها على ارتجال الحلول، يضاف إلى ذلك أن حقيقة استمرار الشركة في العمل جعل الآخرين يدركون الهدف أو المعنى وسط الفوضى والاضطراب.

لكن ارتجال الحلول مثلما تمارسه هذه الشركة لا يعني إطلاق العنان والحرية في التصرف، بل على العكس من ذلك، إن الشركة تطبِّق تعليمات وقوانين شبه عسكرية، وعن ذلك يقول المدير التنفيذي: يضع السائقون مفاتيح السيارات في المكان نفسه دائماً، ويغلقون الأبواب بالطريقة ذاتها، ويرتدون الزيَّ الموحد بالطريقة عينها؛ إننا شركة حازمة.

وهو يعتقد أنه على الرغم من أن هذه القوانين قد تبدو خانقة، فإنَّها هي التي جعلت الشركة تتعافى مباشرة بعد إعصار أندرو؛ لأنها جعلت الناس يحرصون على حلِّ مشكلة أو مشكلتين لمواصلة مسيرة الحياة. ويعتقد أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة ميتشيجان للأعمال

كارل ويك أنه «يوجد ما يثبت أن الناس عندما يوضعون تحت الضغط يرتدُّون إلى أكثر الطرق المعتادة للاستجابة. ما لا نتوقعه تحت الضغط المهدد للحياة هو الإبداع». مجمل القول: إنَّ القوانين والتعليمات التي تجعل بعض الشركات تبدو أقلَّ إبداعًا، هي التي قد تجعلها في الحقيقة أكثر مرونة في أوقات الأزمات الحقيقية.

لقد توفي كلاوس شميت الذي ذكرته سابقًا قبل خمس سنوات من تأليف هذا الكتاب، ولكنني غير متأكد من أنه كان بإمكانني إجراء مقابلة معه عن مرونته حتى لو بقي على قيد الحياة، ولو حدث ذلك، لكان من المستغرب - باعتقادي - أن أطرح عليه سؤالًا، مثل: كلاوس، هل واجهت الحقيقة بصدق؟ هل تعلمت درسًا من الصعاب؟ هل ارتجلت حلاً بعد كل نكسة شخصية أو مهنية؟ لو أنني طرحت عليه هذه الأسئلة فلربما عجز عن الإجابة عنها، فقد تعلمت من خبرتي أن الأشخاص المرنين غالبًا لا يصغون لأنفسهم بهذه الطريقة، فهم يقللون من أهمية قصص البقاء كثيرًا، وينسبونها إلى الحظ والمصادفة.

من الواضح أن للحظ علاقة قوية بالبقاء، فقد كان الحظ هو الذي وضع شركة مورجان ستانلي في البرج الجنوبي من مركز التجارة العالمي، وهو الذي جعلها تطبِّق تدريبات الاستعداد عمليًا. لكن معنى أن تكون محظوظًا لا يعني أن تكون مرناً، فالمرونة ردُّ فعل انعكاسي، وهي طريقة لمواجهة العالم وفهمه وهي مغروسة في عقل الإنسان وروحه، بحيث تجعل الأشخاص المرنين والشركات يواجهون الواقع

بعزيمة قوية، ويستفيدون من الصعاب ودروسها، وارتجال الحلول من  
العدم، بدلاً من الشكوى والقنوط. أما الناس الآخرون، فلا يفعلون أيّاً  
من هذه الأفعال. هذه هي طبيعة المرونة، ولن نتمكن من فهمهما أبداً.

ملحوظة

1. انظر كارل ويك (انهيار تكوين المعنى في الشركات: كارثة حريق نبيع مان).

Karl E.Weick, "The Collapse of Sense - making in Organizations: The Mann Gulch  
Disaster," Administrative Science Quarterly 1993.

\* \* \*

## أدر طاقتك لا وقتك

توني شوارتز وكاثرين ماكارثي

يعمل ستيف وانر شريكاً في شركة الخدمات المهنية إيرنيست ويونج، المُصنفة في المرتبة السابعة بين أكبر الشركات الأمريكية. يبلغ من العمر سبعة وثلاثين عاماً، متزوج، ولديه أربعة أطفال، وعندما التقيناه قبل عام، كان يعمل مدة اثنتي عشرة - أربع عشرة ساعة يومياً؛ لذلك فهو مرهق، ويجد صعوبة في قضاء وقت مع عائلته في المساء، ما زاد من شعوره بالذنب وعدم الرضا، كان قليل النوم، ولا يجد وقتاً لممارسة التمارين الرياضية، ولا يتناول طعاماً صحياً، بل يتناول ما يتيسر له على عجلة، أو في أثناء عمله في مكتبه.

تجربة وانر هذه ليست غريبة، فمعظمنا يداوم ساعات طويلة لتلبية متطلبات العمل، وهذا ما يؤثر فينا سلباً؛ جسدياً وعقلياً وعاطفياً.

وهذا يؤدي إلى انخفاض في مستويات المشاركة والنشاط، وزيادة في معدل التشنيت، ومعدلات العائدات وارتفاع الكُلف

الطبية. لقد عملنا في مشروع الطاقة (Energy Project) في السنوات الخمس الماضية مع آلاف القادة والمديرين، وفي أثناء عمليات التدريب والتوجيه في الشركات الكبيرة، يقولون لنا: إنهم يرهقون أنفسهم أكثر من أي وقت مضى، ويشعرون بأنهم على وشك الانهيار.

تتمثل المشكلة الرئيسية في العمل لساعات طويلة في أنّ الوقت مصدر محدود، أما الطاقة فقضية أخرى، حيث تعرف بأنها القدرة على العمل، وهي تستمد من جداول الصحة الأربعة في البشر، وهي: الجسد، والمشاعر، والعقل، والروح. ويمكن زيادة الطاقة وتجديدها في كل واحد من هذه المصادر بإرساء طقوس وسلوكات تُمارس بقصد وانتظام؛ بهدف جعلها لا إرادية وتلقائية بأسرع وقت ممكن.

من أجل تجديد طاقة قوة العمل لديها، يتعين على الشركات أن تحوّل اهتمامها من الاستفادة القصوى من العاملين لديها إلى زيادة الاستثمار فيهم؛ من أجل تعزيز دافعيتهم ليكونوا قادرين على العمل يوميًا. ولإعادة شحن أنفسهم، على الأفراد أن يدركوا كُلف سلوكات هدر الطاقة، وتحمل مسؤولية تغييرها بصرف النظر عن الظروف التي يواجهونها.

وهذا ما فعله وانر الذي أتبع سلوكاتٍ وطقوسًا لإدارة طاقته بصورة أفضل، وهذا ما غير حياته، فقد قدّم موعد نومه لساعة، وتوقف

عن تناول المُسَكِّرات فصار عند استيقاظه من النوم يشعر بأنه نال ما يكفي من الراحة، وبالرغبة في ممارسة التمارين الرياضية. ونتيجة لهذا التَّغيير، فَقدَ خمسة عشر كيلوجرامًا في أقل من شهرين، ويتواصل مع عائلته، ويتناول الإفطار معها. ومع أنه لا يزال يعمل ساعات طويلة، لكنَّه يجدد نفسه من خلال التَّريُّض صباحًا ومساءً.

إن من شأن الالتزام بعبادات بسيطة كهذه أن يؤدي إلى نتائج مذهشة داخل الشركات والمؤسسات، فقد أخذنا مجموعة من الموظفين في أحد المصارف إلى برنامج رياضي في إدارة الطاقة، ثم قارنًا أداءهم بأداء مجموعة ضابطة، فتوصَّلت الدراسة إلى أن المشاركين في البرنامج تفوَّقوا على المجموعة الضابطة في سلسلة من القياسات المالية، مثل مبالغ القروض التي منحوها، بالإضافة إلى أنهم إلى أظهروا تحسُّنًا ملحوظًا في علاقاتهم مع العملاء وانخراطهم في العمل والرضا الوظيفي.

في هذه المقالة، سوف نتناول الدراسة التي أجريناها على موظفي هذا المصرف بتفاصيل أكثر، ثم سنشرح ما يمكن أن يفعله المديرين لزيادة طاقة العمل وتجديدها - ونحن نستخدم هذا المنحى في مشروع الطاقة الذي يعمِّق ويوسع ويبني على مفاهيم عدة رئيسية وضعها طوني، زميل عالم نفس الأداء المعروف جيم لوهير بعد دراسة أجراها على الرياضيين.

## مُختصر الفكرة

تتزايد مطالبات الشركات برفع أداء العاملين لديها إلى الحد الأقصى، ويحاول الناس تلبية هذه المطالبات، لكنَّ الطريقة المعتادة التي تعتمد على العمل ساعات أطول، أدَّت إلى نتائج عكسية، بعد إصابة العاملين بالإرهاق، وانعدام الحماس، والوقوع فريسة للمرض، ما يجعلهم يهربون بحثًا عن بيئات عمل أكثر صحية.

لا جدوى من العمل في المكتب لأيام طويلة؛ لأن الوقت مصدر محدود، أما الطاقة الذاتة، فإنَّها متجدِّدة برأي الخبراء؛ لذلك تستطيع الشركات عن طريق طقوس وممارسات بسيطة مساعدة الموظفين بانتظام على إعادة تجديد طاقتهم، وبناء مرونتهم؛ الجسدية والعاطفية والعقلية. تشمل هذه الطقوس أخذ استراحات قصيرة في أوقات محدَّدة، والتعبير عن التقدير للآخرين، وتقليل المقاطعات، وقضاء وقت أطول في الأنشطة التي يتقنونها ويستمتعون بها أكثر من غيرها.

لذلك، ساعدَ موظفيك على تجديد طاقتهم الشخصية، وبعدئذٍ سوف تجد أن المكاسب ستكون أكبر مما تتوقع، مثلما حدث مع موظفي المصرف الذين ارتفع أدواؤهم المالي في إصدار القروض بمقدار (13%) مقارنة بأداء المجموعة الضابطة، إضافة إلى ارتفاع مكاسب العائدات من الودائع بنسبة (20%).

## ربط الطاقة بالأداء

تعمل معظم الشركات الكبيرة على الاستثمار في تطوير مهارات العاملين ومعرفتهم وكفاياتهم، ولكن شركات قليلة هي التي تعمل على بناء قدرة هؤلاء العاملين - طاقتهم - دون أن تدرك أنَّ زيادة الطاقة تسهل إنجاز مزيد من الأعمال في وقت أقل وبمستوى عالٍ من المشاركة والديمومة.

وقد توصلنا إلى هذا الاستنتاج من خبرتنا مع موظفي المصرف في برنامج إدارة الطاقة التدريبي.

في مطلع عام 2006م، أخذنا مئة وستة موظفين من اثني عشر فرعاً إقليمياً؛ لتدريسهم منهاجاً يتضمن أربع وحدات تعليمية، شددت كل وحدة منها على إستراتيجيات محدّدة لتقوية جانب من مكونات الطاقة الرئيسة الأربعة، وقد درّسنا كل وحدة لمجموعة من عشرين إلى خمسة وعشرين فرداً، يمثلون قيادات إدارية عليا، ومستويات إدارية دنيا، وأوكلنا كل مشارك منهم إلى موظف آخر بصفته مصدرّاً للدعم بين الجلسات. بعدئذٍ، قيّمنا أداء المجموعة المشاركة مقارنة بالمجموعة الضابطة من موظفي المصرف التي لم تتلقَ تدريباً، مستخدمين قياسات الأداء الرئيسة المستخدمة في المصرف.

ومن أجل إيجاد قاعدة مقارنة موثوق بها، درسنا التغيرات في الأداء من سنة إلى أخرى باستخدام قياسات متعددة:

على قياس يدعى الثلاثة الكبار (The Big 3) أي العائدات من ثلاثة أنواع من القروض - حقّق المشاركون زيادة سنوية بلغت (13%) مقارنة بالمجموعة الضابطة في الأشهر الثلاثة الأولى من الدراسة بخصوص العائدات من الودائع، وتخطّوا مكاسب المجموعة الضابطة السنوية بنسبة مقدارها (20%) طوال المدّة ذاتها. تفاوتت المكاسب من شهر إلى آخر، واستمر المشاركون - باستثناءات قليلة فقط - في التفوق على المجموعة الضابطة لعام كامل بعد إتمام البرنامج التدريبي. وعلى الرغم من أنّ متغيرات أخرى أثّرت في هذه النتائج، فإنّ الأداء العالي اتّسم بالاستمرارية والانتظام.

سألنا المشاركين: كيف أثر البرنامج فيكم شخصياً؟ أجاب (68%) منهم بأنه أثر فيهم إيجابياً من حيث علاقتهم بالعملاء والزبائن، وقال (71%) منهم إن أثر البرنامج الإيجابي في إنتاجيتهم وأدائهم كان كبيراً.

### تطبيق الفكرة

أوصى الباحثان بهذه الممارسات لتجديد جوانب الطاقة الشخصية:

#### الطاقة الجسدية:

- حَسِّن نومك؛ بتحديد موعد مبكر للنوم، والتقليل من تناول المنبهات.
- قَلِّ من التوتُّر؛ بممارسة تمرين القلب والأوعية الدموية ثلاث مرات أسبوعياً في الأقل، وتمرين القوة مرة واحدة في الأقل أيضاً.
- تناول وجبات قليلة وخفيفة كل ثلاث ساعات.
- تَعَلَّم ملاحظة علامات ضعف الطاقة، مثل: القلق، والتشاؤم، والجوع، وضعف التركيز.
- خذ استراحات قصيرة، ولكن منتظمة، بعيداً عن مكتبك، بمعدل تسعين - مئة وعشرين دقيقة طوال اليوم.

#### الطاقة العاطفية

- هدِّئ المشاعر السلبية - التوتُّر، ونفاد الصبر، والقلق والإحساس بعد الأمان - من خلال التنفس العميق.
- عمِّق المشاعر الإيجابية في نفسك والآخرين بالتعبير المنتظم عن تقديرك لهم بالرسائل البريدية، أو المكالمات الهاتفية، أو الحديث المباشر.
- تعامل مع الحالات المقلقة بممارسات جديدة. ضع نفسك مكان الآخر، وتساءل: ماذا سيقول الشخص الآخر في هذا النزاع؟ وإلى أي حدٍّ قد

يكون محققاً؟ وانظر إلى المسألة على المدى البعيد، واسأل: كيف يمكن أن تكون نظرتي إلى هذا الوضع بعد ستة أشهر؟ وكيف يمكن أن أتطور وأتعلم درسًا من هذا الوضع؟

### الطاقة العقلية

- قلّل من التشويش بأداء مهامّ ذات تركيز عالٍ، بعيداً عن الهواتف و البريد الإلكتروني.
- ردّ على البريدين؛ الصوتي والإلكتروني في أوقات محدّدة من النهار.
- حدّد في كل ليلة أهمّ التحديات ليوم غد، ثم اجعلها من أولوياتك عندما تصل إلى العمل في الصباح.

### الطاقة الروحية

- حدّد الأنشطة التي تستهويك؛ أي التي تعطيك شعورًا بالفاعلية وتحقيق الذات، ولا تتطلّب جهدًا كبيرًا، وحاول أن تجد طرقًا لممارسة مزيد من هذه الأنشطة، فأنا أعرف أحد المديرين التنفيذيين، كان يكره إعداد تقارير المبيعات، فأوكل هذه المهمة لشخص يحبُّ هذا النشاط.
- خصّص وقتًا وطاقة لأكثر الأشياء أهمية لك. مثلًا: افضِ ثلث الساعة الأخير من المساء في الاسترخاء وأنت في طريقك من العمل؛ كي تتمكن من التواصل مع أسرتك عند وصولك إلى البيت.
- عش وفقًا لقيمك الرئيسية، مثلًا: إذا كنت معتادًا على التأخر عن حضور الاجتماعات، فحاول تعود الحضور قبل خمس دقائق من الموعد.

### كيف تستطيع الشركات المساعدة؟

من أجل تنشيط طقوس تجديد الطاقة في شركتك:

- خصّص (غرف تجديد) حيث يستطيع العاملون الاسترخاء فيها وتجديد طاقتهم.
- أسهم في اشتراك العاملين في عضوية الصالات الرياضية.
- شجع المديرين على جمع الموظفين لتمارين منتصف النهار.

- اقترح أن يتوقف العاملون عن قراءة البريد الإلكتروني في أثناء الاجتماعات.

### كيف تساعد برامج الطاقة على رفع الإنتاجية؟

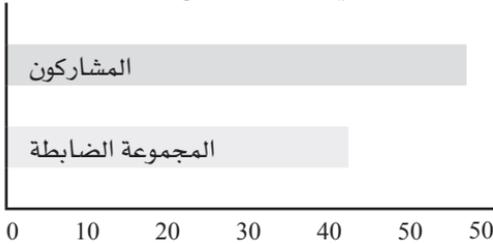
كان أداء موظفي المصرف - موضوع الدراسة - المشاركين في برنامج تجديد الطاقة أعلى من أداء المجموعة الضابطة، ما أظهر تحسُّناً كبيراً في الربع الأول من عام 2006م.

#### نسبة الزيادة في عائدات القروض



من ثلاثة أنواع قروض رئيسية

#### نسبة الزيادة في عائدات الودائع



لقد أكدت الاستنتاجات التي توصلت إليها الدليل الذي جمعناه عن فاعلية هذا المنحى بين القيادات الإدارية في الشركات الكبرى.

### الجسد : الطاقة البدنية

يبدأ برنامجنا بالتشديد على الطاقة البدنية؛ لأن من الثابت أن نقص كل من: التغذية، والتمارين الرياضية، والنوم، والراحة يقلل من مستويات الطاقة والقدرة على إدارة العواطف وحصر الانتباه، وعلى الرغم من هذه الحقيقة، فإن بعض المديرين لا يجدون الوقت الكافي لممارسة التمارين الرياضية الصحية؛ بسبب انشغالهم المتواصل في عملهم.

قبل بدء المشاركين في استكشاف الأساليب الكفيلة بزيادة طاقتهم البدنية، يخضعون لفحص الطاقة الذي يشمل أربعة أسئلة في كل مكوّن من مكوّنات الطاقة: الجسد، والعواطف، والعقل، والروح.

بالمعدل، يخطئ المشاركون في الإجابة عن ثمانية - عشرة أسئلة من بين ستة عشر سؤالاً، ما يعني أنهم لا يلتزمون بفعل أشياء، مثل: عدم تناول وجبة الفطور، وعدم الإعراب عن تقديرهم للآخرين، وعدم ديمومة تركيزهم على شيء معين، أو عدم قضاء وقت كافٍ على الأنشطة التي تمنحهم الشعور بأنّ لهم هدفًا ما. وعلى الرغم من أن بعض المشاركين لم يفاجؤوا بمعرفة أن هذه السلوكيات تقلل من الإنتاجية، فإنّ مجرد سردها مجتمعة كان مقلقًا لهم؛ لأنّ ذلك يظهر النقص الكبير في الطاقة، يضاف إلى ذلك أنّ المشاركين يملؤون أيضًا

نماذج تهدف إلى رفع وعيهم بكيفية تأثير أنشطة: التمارين، والغذاء، والنوم في مستويات الطاقة لديهم.

أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحديد إجراءات بناء الطاقة البدنية وتجديدها، فعندما بدأ أحد نواب رئيس المصرف المشاركة في البرنامج، كان يعاني زيادة في الوزن، ولا يأكل جيدًا، ولا يمارس التمارين الرياضية بانتظام، ويعمل ساعات طويلة، وينام أقل من خمس أو ست ساعات ليلاً، وكانت حالته معروفة بين القيادات الإدارية التي تقابلها.

عند المشاركة في البرنامج، بدأ هذا المدير يمارس تمارين تنشيط الدورة الدموية وتمارين القوة، وبدأ يذهب إلى النوم في ساعات محدّدة مدّة أطول، وغيّر عادات الأكل، وأخذ يتناول وجبات خفيفة كل ثلاث ساعات.

كان الهدف مساعدته على تنظيم مستويات السكر لديه طوال اليوم؛ ليتجنب هبوط السكر وارتفاعه، ونتيجة لذلك فقد خمسين كيلوجراماً، فارتفعت مستويات الطاقة لديه. وعن خبرته يقول: لقد تعودتُ البدء بالمشروعات الصعبة في الصباح عندما أكون أكثر حرصاً وانتبهاً، لكنني لم أعد في حاجة إلى فعل ذلك بعد الآن؛ لأنني وجدت أن الحرص يظل بالقوة نفسها في الصباح مثلما هو في المساء.

ومن الممارسات الأخرى التي طبّقها نيل استراحات منتظمة في أوقات محدّدة في ساعات العمل، حيث كان يغادر مكتبه دائماً.

## هل أنت قريب من أزمة طاقة؟

في المرّع، أشر بخطّ إلى العبارات التي تنطبق عليك.

### الجسد

- لا أحصل عادة على سبع - ثماني ساعات من النوم، وغالبًا ما أستيقظ وأنا أشعر بالتعب.
- لا أتناول طعام الإفطار كثيرًا، أو أكتفي بتناول أي شيء غير مغدّ.
- لا أمارس تمارين تنشيط الأوعية الدموية بانتظام (ثلاث مرات أسبوعيًا، أو تمرين القوة مرة واحدة في الأسبوع).
- لا أنال استراحات منتظمة طوال اليوم لتجديد طاقتي وشحنها، أو كثيرًا ما أتناول وجبة الغداء على مكتبي، هذا إن تناولتها أصلًا.

### العواطف

- كثيرًا ما أجد نفسي متوترًا، وناقد الصبر، أو قلقًا في أثناء العمل، وبخاصة إذا كان العمل ملحًا.
- لا أقضي الوقت الكافي مع عائلتي وأحبائي، وعندما أكون معهم أكون شارد الذهن دائمًا.
- لا أجد وقتًا للأنشطة التي أتمتع بها كثيرًا.
- لا أتوقف كثيرًا لأعرب عن تقديري للآخرين، أو التمتع بإنجازاتي.

### العقل

- أجد صعوبة في ديمومة التركيز على شيء معين، وكثيرًا ما يتشتت انتباهي طوال اليوم، ولا سيّما بسبب البريد الإلكتروني.
- أقضي معظم اليوم في التعامل مع المشكلات والمتطلبات، بدلًا من الحرص على أنشطة ذات قيمة كبيرة وفائدة معنوية طويلة المدى.
- لا أخصّص وقتًا للتأمل، ووضع الإستراتيجيات، والتفكير الإبداعي.
- أعمل في المساء أو في عطلة نهاية الأسبوع، ولا أنال في الأغلب إجازة من قراءة البريد الإلكتروني.

## الروح

- لا أقضي الوقت الكافي في العمل لممارسة ما أتقنه أو أستمتع به أكثر من غيره.
- توجد فجوة كبيرة بين ما أقول إنه أكثر أهمية لي في حياتي، وكيفية توزيع لوقتي وطاقتي.
- كثيرًا ما تتأثر قراراتي في العمل بالمتطلبات الخارجية أكثر من تأثرها بإدراكي القوي لهدفي.
- لا أقضي الوقت أو الطاقة الكافية في إحداث تغيير إيجابي عند الآخرين أو في العالم.

## ما التقييم الإجمالي لطاقتك؟

عدّ العبارات التي وضعت إشارة عليها: \_\_\_\_

## دليل وضع العلامات

(0 - 3): مهارات ممتازة في إدارة الطاقة.

(4 - 6): مهارات معقولة في إدارة الطاقة.

(7 - 10): نقص أكبر في إدارة الطاقة.

(11 - 16): أزمة كاملة في إدارة الطاقة.

## ما الذي تحتاج إلى تغييره؟

عدد التأشير في كل فئة:

الجسد \_\_\_\_ العقل \_\_\_\_ العواطف \_\_\_\_ الروح \_\_\_\_

## دليل وضع علامات الفئات

(0): مهارات ممتازة في إدارة الطاقة.

(1): مهارات قوية في إدارة الطاقة.

(2): نقص كبير في إدارة الطاقة.

(3): مهارات ضعيفة في إدارة الطاقة.

(4): أزمة طاقة كاملة.

تؤثر هذه الاستراحات القصيرة إيجابياً في نفسيتنا ومعنوياتنا، إذ يوجد في علم النفس ما يعرف بالإيقاعات القصيرة (Ultradian rythmes) التي تشير إلى دورات من تسعين - مئة وعشرين دقيقة، تنتقل فيها أجسامنا من قمة الطاقة والنشاط إلى حالة خمول متدنية، يبدأ الجسم مع نهاية كل دورة في البحث عن وقت نقاهة، وتظهر علامات ذلك في: التملل، والتثاؤب، والجوع، وصعوبة التركيز، لكن كثيرين منا يتجاهلون هذه الإشارات، ويستمررون في العمل، فتكون نتيجة ذلك نضوب مخزون طاقتنا - ما تبقى من قدرتنا - مع نهاية اليوم.

لقد توصلنا إلى أن مُدد تجديد النشاط المتقطعة تؤدي إلى زيادة الأداء وديمومته، والمهم في هذا كله جودة التجديد لا طول مدته؛ فمن الممكن الحصول على قدر كبير من الانتعاش واستعادة النشاط في وقت قصير - لا يتعدى دقائق محدودة - إذا ما تضمن ممارسة تسمح لك بالابتعاد عن العمل، وتغيير ما اعتدت القيام به. ويتراوح ذلك بين التحدث إلى زميل عن أي شيء خارج العمل، أو الاستماع إلى شيء مفرح، وصعود الدرج وهبوطه في مبنى الشركة. وعلى الرغم من أن الاستراحات القصيرة ليست ضمن ثقافة معظم الشركات، ولا تتفق مع المنطق العام لكثير من ذوي الإنجاز العالي، فإن فوائدها متعددة.

أعرف مديراً عاماً لإحدى الشركات العاملة في جنوب إفريقيا يمشي مدة عشرين دقيقة بعد الظهر، وهذا لا يعطيه راحة نفسية وعاطفية فحسب، إضافة إلى التمرين، بل يلهمه بأفضل الفكر

الإبداعية؛ والسبب في ذلك أنه يمارس التفكير النشط وهو يمشي، ما يسمح للجانب الأيسر من الدماغ بفتح المجال أمام الجانب الأيمن المعروف بقدرته الكبيرة على التخيل ورؤية الصورة الشاملة.

### العواطف: جودة الطاقة

عندما يكون الناس قادرين على مزيد من التحكم في عواطفهم، فإنهم يستطيعون تحسين جودة طاقتهم مهما كانت الضغوط الخارجية التي تواجههم، وللقيام بذلك، عليهم أولاً أن يدركوا كيف يشعرون في مراحل يوم العمل المتعددة، وكيف تؤثر هذه المشاعر في فاعليتهم. يدرك معظم الناس أن أداءهم يميل إلى الأفضل عندما يشعرون بالطاقة الإيجابية، ويستغربون من عدم قدرتهم على الأداء الجيد أو العمل بفاعلية عندما يكون شعورهم خلاف ذلك.

لسوء الطالع أننا لا نستطيع نفسياً الحفاظ على عواطف إيجابية عالية مدة طويلة من دون الانتعاش واستعادة النشاط، إذ ينزلق الناس تجاه العواطف السلبية - المجابهة أو الهروب؛ مرات عدة في اليوم وهم يواجهون المتطلبات التي لا تتوقف والتحديات غير المتوقعة، عندها يصبحون متوترين ونافدي الصبر، أو قلقين وخائفين، فما من شك في أن حالات العقل هذه تستنزف طاقة الناس وتسبب خصومات بينهم، يضاف إلى ذلك أن مشاعر المجابهة أو الهروب تجعل التفكير بوضوح ومنطق أمراً مستحيلاً. وعندما يعرف المديرون نوع الأحداث التي تثير مشاعرهم السلبية، تصبح لديهم قدرة أكبر على التحكم في ردود فعلهم.

من الممارسات البسيطة - ولكن القوية - لامتصاص المشاعر السلبية ما نسميه (شراء الوقت)، وإحدى الطرائق لفعل ذلك هو التنفس البطني مدة خمس أو ست ثوانٍ، وهذا يكفي لإحداث حالة استرخاء وإطفاء مشاعر المجابهة أو الهروب. عندما كنا نذهب للتحدث مع مدير عام شركة معروفة في أوروبا، كان من عادته إشعال سيجارة عند الحديث معه عن أمر مقلق - مرتين أو ثلاث مرات في اليوم. أما ما عدا ذلك، فلم يكن الرجل يدخن؛ لذلك علمناه تمرين التنفس البطني بديلاً عن التدخين، فنجح الأمر فوراً، إذ اكتشف أنه لم تعد لديه الرغبة في التدخين، وذكر لنا أن ما كان يريجه من القلق والتوتر لم يكن التدخين، بل الاسترخاء الناجم عن استنشاق الدخان ونفثه.

يعدُّ التعبيرُ عن التقدير للآخرين من العادات القوية التي تثير المشاعر الإيجابية، وهو ممارسة تبدو مفيدة للمرسل والمستقبل على السواء، ومن الممكن أن يكون ذلك على صورة مذكرة مكتوبة، أو رسالة بالبريد الإلكتروني، أو مكالمة هاتفية - وكلما زاد التفصيل، زاد التأثير. ومثل بقية الممارسات الأخرى، فإنَّ من شأن تخصيص وقت لذلك أن يزيد من فرص النجاح إلى حدٍّ كبير؛ خصَّص أحد المديرين المشاركين في برنامجنا وقتاً لدعوات الغداء أو العشاء بانتظام، ولا سيما العاملين معه، بعد أن كان يكتفي في السابق بعقد اجتماع لسماع التقرير الشهري والمراجعة السنوية للأداء.

أما الآن، فهو يستغل هذه المناسبات للحديث عن إنجازات العاملين معه، ويستفسر عن أحوالهم وطموحاتهم، بدلاً من التحدث عن مسؤولياتهم العملية.

أخيرًا، يستطيع الناس تطوير مشاعر إيجابية بتعلم تغيير القصص التي يحكونها عن الأحداث التي واجهتهم في حياتهم، فمن عادة الناس المتورطين في نزاعات تصوير أنفسهم في دور الضحية، ويلقون باللائمة على الظروف الخارجية أو الآخرين للمشكلات التي يواجهونها؛ لذلك يمكن لإدراك الفرق بين الحقائق في وضع معين والطريقة التي نفهم فيها هذه الحقائق، أن يكون أداة قوية في حد ذاته، فقد فوجئ كثير من الناس الذين عملنا معهم عندما اكتشفوا أن الخيار يعود إليهم في كيفية رؤية حدث معين، وأدركوا مدى قوة الحكاية التي يروونها في التأثير في المشاعر التي يحملونها، وما نفعه هو أن نعلمهم أن يرووا أكثر الحكايات المتفائلة في أي وضع معين، من دون إخفاء الحقائق أو التقليل منها.

إن الطريقة الأكثر فاعلية، التي يستطيع فيها الناس تغيير الحكاية هي النظر إليها من خلال واحدة من ثلاث عدسات جديدة، وهي جميعها أبدال لرؤية العالم من وجهة نظر الضحية.

مثلًا، يسأل الناس من خلال العدسات العكسية أو المقربة أنفسهم: ما الذي يمكن أن يقوله شخص آخر مشترك في هذا النزاع؟ وإلى أي حد يمكن أن يكون ذلك صحيحًا؟ في حين يسألون أنفسهم بالعدسات الطويلة: كيف ستكون نظرتي لهذا الأمر بعد ستة أشهر؟ وأما بالعدسات واسعة الزاوية، فيسألون: بصرف النظر عن نتيجة هذه المسألة، كيف يمكنني أن أتطور وأتعلّم منها؟ إن بإمكان كل واحدة من هذه العدسات أن تساعد الناس على امتلاك مزيد من المشاعر الإيجابية.

من المشاركين في برنامجنا مديرُ الاتصالات لشركة كبيرة في أوروبا. كان هذا المدير يتلقى المكالمات الهاتفية من الصحفيين بعد اكتشاف خلل في البطاريات التي تصنعها شركته. كان هذا العمل مرهقًا ومحطماً للمعنويات. بعد ممارسة تمارين العدسات، وجد طرقاً ليحكي لنفسه قصة أكثر إيجابية وتفاؤلاً عن الدور الذي يقوم به. قال: لقد أدركت أنّ ما حدث كان فرصة لي لبناء علاقات أكثر متانة مع الصحفيين عن طريق تيسير اتصالهم بي، وزيادة مصداقية الشركة بالصدق والدقة في التصريحات.

### العقل: تركيز الطاقة

ينظر كثير من المديرين إلى تعدد المهام بأنه ضرورة تستدعيها متطلبات العمل، من دون أن يدركوا أن هذا يؤدي إلى خفض الإنتاجية تمامًا، والسبب في ذلك أنّ التشتت وعدم التركيز مكلف جداً؛ لأنّ تحوّل الانتباه من مهمة إلى أخرى - مثلاً، وقف الردّ على البريد الإلكتروني للردّ على مكالمات هاتفية - يزيد من مدة الوقت المطلوب لإنهاء مهمة رئيسية بمقدار (25%)، وتُدعى هذه الظاهرة (وقت التحويل)؛ لذلك من المفيد التركيز تماماً مدة تسعين - مئة وعشرين دقيقة، وأخذ استراحة فعلية، ثم الحرص تماماً على المهمة اللاحقة، ونحن نطلق على أوقات العمل هذه السباقات اليومية القصيرة والسريعة.

عندما يدرك الناس حجم المعاناة التي يمرون بها وهم يحاولون التركيز، يمكنهم اتباع ممارسات للتقليل من الانقطاعات التي لا تتوقف والتي تحدثها التّقانة في حياتنا، فنحن نبدأ مع المتدربين بتمرين

يجبرهم على رؤية أثر المشتتات اليومية، حيث نجعلهم يحاولون تكملة مهمة معقدة ثم نقاطهم بانتظام، وهي خبرة - مثلما يقول المتدربون- شبيهة بالحياة اليومية المعتادة.

في نهاية البرنامج التدريبي، طوّر المشاركون أساليب تجعلهم يحدّدون انتباههم بصورة أفضل، وقد طوّر نائب رئيس أحد المصارف إجراءين بهذا الخصوص؛ أحدهما: أن يغادر مكتبه ويذهب إلى قاعة الاجتماعات بعيداً عن المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني؛ ليعمل على إنهاء مهمة تتطلب انتبهاً شديداً، وبهذه الطريقة، يستطيع الآن الانتهاء من أعداد تقريره في ثلث الوقت الذي كان يحتاج إليه في الماضي. أما الإجراء الآخر، فهو عقد اجتماعات في فروع المصرف مع خبراء ماليين تابعين له.

في السابق، كان يرد على هاتفه كلما رن في هذه الاجتماعات ولذلك يمتد الاجتماع من ساعة إلى ساعتين، ولم يكن يولي الاهتمام الكافي لكل واحد من الحاضرين. أما الآن، فقد حول هاتفه إلى البريد الصوتي؛ ليتمكن من الاهتمام بالشخص الجالس أمامه، وبعدئذٍ يردُّ على المكالمات المُسجَّلة في الاستراحة الفاصلة بين الاجتماعات.

أما أحد كبار المديرين في شركة إيرنست ويونج السابق ذكرها، فاجتمع مع العاملين في بداية موسم العمل، وأخبرهم بأنه سيفلق هواتفه في وقت محدّد من النهار. وعليه، لن يكون موجوداً دائماً للردِّ على أسئلتهم، وطلب إليهم إضافة إلى ذلك، عدم الاتصال به إلا في حالات طارئة، وهذا أمر لم يفعلوه إلا نادراً. علاوة على ذلك، كان شجّع

العاملين على نيل استراحات منتظمة طوال اليوم، وتناول مزيد من الطعام بانتظام، فانتهى الموسم بأرباح أعلى مما حققته مجموعات العاملين الآخرين الذين لم يشاركوا في برنامج تجديد الطاقة. وأنجز المشاركون في البرنامج حجم العمل نفسه في وقت أقل.

طريقة أخرى لشحن الطاقة العقلية، وهي ممارسة الأنشطة ذات الفائدة على المدى البعيد بانتظام، فإن لم يأخذ الأفراد وقتهم للتعامل مع المهام الأكثر تحدياً وصعوبة، فلن ينجزوا هذه المهام في وقتها، أو قد يضطرون إلى إنجازها بعجالة في اللحظة الأخيرة، لكن ممارسة تركيز الانتباه الأكثر فاعلية التي تنهاها المديرون الذين نعمل معهم، هي أن يحددوا كل ليلة المسألة الأكثر صعوبة لليوم اللاحق، ويعطوها الأولوية عندما يصلون إلى مكاتبهم في الصباح.

### روح الإنسان: طاقة المعنى والهدف

يصل الناس إلى طاقة روحهم عندما تكون أعمالهم وأنشطتهم اليومية منسجمة مع كل ما له قيمة عندهم، ومع ما يعطيهم الشعور بالمعنى والهدف، فإذا كان العمل الذي يقومون به مهماً حقيقة، فإنهم عادة ما يشعرون بطاقة إيجابية، ويركزون بصورة أفضل، ويظهرون جَلدًا ومثابرة أكبر، ولكن ما يُؤسف عليه هو أن متطلبات الحياة الملحة، ووتيرة العمل المتسارعة في الشركات، لا تترك وقتاً للاهتمام بهذه المسائل، لدرجة أن كثيراً من الناس لا يدركون أن المعنى والهدف يُعدان من مصادر الطاقة الكبيرة، وفي الحقيقة أننا لو حاولنا بدء برنامجنا بالتركيز على روح الإنسان، فلربما يكون التأثير قليلاً، غير

أنه لم يحدث أن أدرك المشاركون أنَّ التركيز على احتياجاتهم العميقة يؤثر بصورة كبيرة في فاعليتهم ورضاهم الوظيفي، إلا بعد أن أدركوا قيمة الممارسات التي يطبِّقونها في الجوانب الأخرى.

ذكر لنا أحد المشاركين بأن مجرد توافر الفرصة له لي طرح على نفسه أسئلة عدَّة عن الأشياء المهمة بالنسبة إليه، مَكَّنَه من رؤية الأشياء بوضوح، ومدَّه بالطاقة، وقال: أعتقد أن من المهم عودة الإنسان إلى نفسه ليسأل: ما الذي تحب أن يتذكَّركَ الناس من أجله؟ أنا لا أريد أن يتذكروني الناس؛ لأنني كنت أعمل تلك الساعات الطويلة بجنون وأسبب التعاسة لمن يعملون معي.

عندما يسألني أطفالي إن كان باستطاعتي حضور المسرحية التي يشاركون فيها، أودُّ القول: أجل، سوف أحضر، وسأجلس في الصف الأول، فلا أريد أن أكون ذلك الأب الذي يأتي ويجلس في الصف الخلفي، ويخرج من حين إلى آخر للردِّ على مكالماته الهاتفية.

من أجل بلوغ طاقة الروح الإنسانية، يحتاج الناس إلى توضيح أولوياتهم، ووضع ممارساتهم المصاحبة لها في ثلاث فئات؛ الأولى: القيام بأكثر شيء يتقنونه ويستمتعون به. أما الثانية، فهي تخصيص الوقت والطاقة لما يرونه مهمًّا في جوانب حياتهم: العمل، والعائلة، والصحة، وخدمة الآخرين. في حين تشير الثالثة إلى تناغم سلوكياتهم مع ما يؤمنون به من قيَم ومُثُل.

عندما تحاول استكشاف ما تتقنه وتستمتع به أكثر، من المهم أن تتذكر أن هذين الأمرين ليسا متداخلين بالضرورة، فقد تتلقى كثيرًا من التغذية الراجعة الإيجابية عن فعل تجيده، لكنك لا تستمتع به بحق. وفي المقابل، قد تحبُّ فعل شيء ما، لكنك لا تملك المهوبة لفعله.

لمساعدة المشاركين على استكشاف جوانب القوة لديهم، نطلب إليهم أن يتذكروا خِبرَتَي عمل في الأقل مرُّوا بهما قبل أشهر عدَّة، حققوا فيهما أفضل النتائج والنجاحات؛ الشعور بالفاعلية، والانهماك بسهولة، والتحفيز، وتحقيق الذات. ثم نطلب إليهم إعادة تمثيل هذه الخبرات لنفهم تمامًا ما الذي كان يمدِّهم بالطاقة والنشاط، وما المواهب التي اعتمدوا عليها. هل إستراتيجية القيادة تشبه المكان المحبَّب لديك لممارسة العمل الإبداعي، أم إنها استخدام مهارة سهلة لك، وتجعلك تشعر بالسعادة لممارستها؟ وأخيرًا، نجعل المشاركين يختارون لأنفسهم ممارسة سوف تساعدهم على فعل مزيد من ذلك النوع من النشاط تمامًا في موقع العمل.

لقد أدرك أحد كبار المديرين الذين عملنا معه أن أحد الأنشطة التي يكرها هي قراءة التقارير المفصلة وتلخيصها، وأن الموضوعات التي يحبها أكثر من غيرها هي العصف الذهني، والتفكير في الإستراتيجيات الجديدة. اكتشف المدير وجود أحد الموظفين الذين يحبُّون الانغماس في الأرقام، فأوكل إليه مهمة تقرير المبيعات، مكتفيًا بالجلوس سعيدًا للاستماع إلى إيجاز من الموظف عن التقرير كل يوم. إضافة إلى ذلك، طبَّق هذا المدير إستراتيجية جلسة حرَّة مدة تسعين دقيقة كل أسبوعين مع أكثر الناس المبدعين في فريقه.

في الفئة الثانية، وهي تخصيص الوقت والطاقة لما تراه مهمًا في نظرك، يوجد غالبًا خط فاصل بين ما يقول عنه الناس بأنه مهم وما يفعلونه في الواقع. ويمكن للممارسات أن تقلص هذه الفجوة، فعندما فكر نائب رئيس إحدى الشركات الكبرى في أوروبا في أولوياته الشخصية، أدرك أن قضاء وقت مع عائلته هو أكثر شيء مهم بالنسبة إليه، لكنه لم يستطع توفير ذلك الوقت؛ لذلك وضع لنفسه تقليدًا خصص فيه ثلاث ساعات يقضيها مع عائلته كل مساء. وعن هذه الخبرة يقول:

«لم أتقن الألعاب الإلكترونية بعد، ولكن ابني الصغير يقول بأنني طالب جيد، وبأنني أتعلم». وقال لنا مدير آخر لإحدى الشركات أنه اعتاد التحدث على هاتفه الخلوي طوال الطريق من مكان عمله إلى بيته، لكنه الآن اختار مكانًا محددًا يبعد عشرين دقيقة عن بيته، يتوقف عنده عن إجراء أي مكالمات هاتفية، ويقطع المسافة المتبقية في الاسترخاء، حتى إذا وصل البيت لا يكون منشغلًا بالعمل، ويتفرغ لزوجته وأطفاله.

وتمثل الفئة الثالثة - ممارسة قيمك الرئيسية في سلوكياتك اليومية - تحديًا بالنسبة إلى الكثيرين، فمعظم الناس يعيشون حياة سريعة الخطى، لدرجة أنهم نادرًا ما يتوقفون ليسألوا أنفسهم: ما الذي يؤمنون به؟ وماذا يريدون أن يكونوا؟ لذلك، فإنهم يتركون للظروف الخارجية أن تملي عليهم تصرفاتهم.

نحن لا نقول بأن على الناس تحديد قيمهم بوضوح وصراحة؛ لأن النتائج عادة ما يسهل توقعها في ضوء هذا الوضوح، ولكننا نحاول

أن نكشف هذه القيم بطرح أسئلة استكشافية، مثل: ما الصفات التي تستفزك عندما تراها في الآخرين؟ فمن خلال وصفهم للأشياء التي يكرهونها، يفصح الناس عمّا يؤمنون به، مثلاً: إذا كان البخل يزعجك، فمن المحتمل أن يكون الكرم أحد مُثُلِك الرئيسية، وإذا كانت وقاحة الآخرين تثيرك، فمن المحتمل أن مراعاة شعور الآخرين أحد المثل العليا لديك. ومثلما في الفئات الأخرى، فإن اعتماد طقوس أو ممارسات منتظمة يمكن أن يساعد على ردم الفجوة بين القيم التي تطمح إليها وطريقة تصرفك حالياً، فإذا اكتشفت أن احترام الآخرين ومراعاة مشاعرهم قيمة رئيسة في نظرك، لكنك تتأخر عن الاجتماعات باستمرار، فإنَّ الإجراء المناسب هو إنهاء الاجتماعات التي تديرها قبل خمس دقائق من موعد انتهائها، ما يسمح لك بأن تذهب للاجتماع الثاني قبل خمس دقائق من بدئه.

من شأن تلبية هذه الفئات الثلاث أن يساعد الناس على تحقيق مزيد من التوازن، والرضا، والسعادة والرفاهة في حياتهم وعملهم، فهذه المشاعر هي مصدر الطاقة الإيجابية، وتعزز رغبة الناس في المثابرة على الممارسات في جوانب الطاقة الأخرى أيضاً.

لا يمكن لطريقة العمل هذه أن تترسخ إلا إذا دعمت الشركات والمؤسسات العاملين فيها لتبني سلوكيات جديدة. وقد علمنا -للأسف- أن المديرين والشركات جميعهم ليسوا على استعداد للاقتناع بفكرة أن التجديد الشخصي للموظفين سوف يؤدي إلى مزيد من الأداء

الأفضل والمستدام! لذلك، فإنَّ نجاح جهود التجديد في حاجة إلى دعم قوي والتزام من الإدارة العليا، وصنَّاع القرار فيها.

في إحدى المناطق التي أجرينا دراستنا فيها، كانت المديرية الإقليمية لأحد المصارف المشجع الرئيس لبرنامجنا، فقد طبقت مبادئ في حياتها الخاصة، وأجرت سلسلة من التغيرات الشخصية، ومن ذلك الالتزام الواضح بممارسات تجديد منتظمة في حياتها العملية، ثم انتقلت بعد ذلك إلى تعميم الممارسة بين الفريق القيادي في المصرف. وأخيراً، اتصلت بالمشاركين في المشروع جميعهم؛ لتشجيعهم على الاستمرار في الممارسات الجديدة، وكانت قدوة للجميع في حماسها.

في شركة سوني في أوروبا، تبنت مئآت عدَّة من كبار الموظفين مبادئ إدارة الطاقة، ما أدى إلى التحاق أكثر من ألفي موظف ببرنامج تجديد الطاقة، وأصبح من تقليد الشركة إعطاء العاملين استراحات متقطعة، وممارسة التمارين ظهراً، والردُّ على رسائل البريد الإلكتروني في وقت محدَّد.

ويترتب على دعم إدارة الشركات والمؤسسات تغيير في السياسات والإجراءات والثقافة، فقد خصَّصت بعض الشركات التي عملنا معها (غرف تجديد)، يستطيع العاملون الذهاب إليها للاسترخاء واستعادة نشاطهم، في حين تسهم شركات أخرى في نفقات اشتراك العاملين في عضوية الصالات الرياضية، وفي بعض الحالات، يلتحق المدبرون أنفسهم بمجموعات من الموظفين لتمرين وقت الظهيرة.

حدّدت أيضًا إحدى الشركات ساعة في اليوم، منعت فيها عقد أي اجتماعات؛ ليتسنى للعاملين التمتع بساعة عمل واحدة خالية من الاجتماعات في الأقل، في حين اتفق كبار المديرين في شركات عدّة على التوقف عن قراءة البريد الإلكتروني في أثناء الاجتماعات؛ من أجل ضمان التركيز والفاعلية.

لكن العامل الوحيد الذي يمكن أن يقف في طريق النجاح هو عقلية الأزمة، حيث إن المرشحين المحتملين لبرامج تجديد الطاقة هي الشركات أو المؤسسات التي تبحث عن حلول جديدة، لكنها في الوقت ذاته لا تحرص على تطبيق الفكرة جيدًا.

في إحدى الشركات التي حصلنا فيها على دعم الرئيس التنفيذي، كانت الشركة تحت ضغط شديد للتطور بسرعة، لكنّ أعضاء فريق الإدارة لم يستطيعوا التخلص من إلحاح الحرص على الأهداف القصيرة المدى، ورفضوا البرنامج، مع أن تخصيص وقت للتجديد ربما كان سيجعلهم أكثر إنتاجًا على المدى الطويل.

على النقيض من هذه الشركة، طبقت شركة أخرى هذا البرنامج بنجاح في ذروة الموسم الضريبي، حيث مارس فريق الشركة بدعم من القادة الإداريين، التنفيس عن المشاعر السلبية بالتمارين، أو التنفس، أو سرد قصص مختلفة لأنفسهم، واستبدلوا استراحات التجديد بأوقات العمل المركزة. وقال معظم أعضاء الفريق: إن الموسم الضريبي هذا كان الأقل ضغطًا من بين المواسم كلّها التي مرّوا بها.

يقضي العقد الضمني الحالي بين الشركات والعاملين فيها بأنَّ كلَّ طرف سيحاول الحصول على أقصى ما يستطيع من الطرف الآخر بأقصى سرعة ممكنة، وأن يستمر في ذلك من دون أي إحساس بالندم. نعتقد أن هذا السلوك مدّمّر للذات، إذ سينتهي المطاف بالأفراد والشركات التي يعملون لمصلحتها إلى حالة من الاستنزاف وليس الثراء، وفي هذه الحالة، يشعر الموظفون بأنهم محاصرون باستمرار، في حين تضطر الشركات إلى تعيين موظفين غير متفرغين تمامًا، وتواصل توظيف عاملين جدد وتدريبهم ليحلوا مكان العاملين الذين تركوا العمل. ما ندعو إليه هو عقد جديد وصريح لمصلحة الأطراف جميعها، وهو أن تطور الشركات العاملين لديها في جوانب حياتهم كلها؛ لمساعدتهم على بناء قيمهم والحفاظ عليها، في حين يستجيب العاملون بتوظيف طاقاتهم الكاملة متعددة الجوانب بإخلاص في أثناء العمل اليومي، وهذا ما يؤدي إلى تطوير القِيم عند الطرفين في نهاية المطاف.

\* \* \*

## الدارات زائدة الأحمال

إدوارد هالويل

كان ديفيد ينقر بأصابعه على مكتبه وهو يقرأ البريد الإلكتروني على شاشة الحاسوب، وفي الوقت ذاته يتحدث على الهاتف مع مدير على الجانب الآخر من العالم، في حين يحرك ركبتيه إلى الأسفل والأعلى كآلة الحفر التي تعمل بالهواء المضغوط.

يعض شفته بين حين وآخر، ثم يمد يده لوعاء القهوة المرافق له دائماً؛ لقد كان يؤدي مهام عدة في آن واحد، لدرجة أنه نسي الذهاب إلى موعد ما.

أما جين نائب الرئيس، فكان مكتبها ملاصقاً لمكتب الرئيس التنفيذي مايك؛ ليتمكن من التواصل معها بسرعة، ولكن يبدو أن هذا التواصل لم يحدث إطلاقاً، وقد اشتكت لنا جين عن ذلك قائلة: ما إن أذهب إلى مكتب مايك، حتى تطلبه أمينة السرِّ (سكرتيرته) على الهاتف الداخلي، أو يرن هاتفي النقال، أو يقرع أحد باب مكتبه، ثم يستدير فجأة إلى شاشة الحاسوب، ويبدأ بكتابة رسالة إلكترونية، أو

يتابع قضية جديدة طارئة. إننا نعمل بأقصى سرعة وجهد ممكن لإنهاء ما لدينا من عمل؛ كي نتمكن من الاستمرار، ولكننا على الرغم من ذلك، لا ننجز أي شيء ذا قيمة وهذا الوضع يجعلني أفقد عقلي.

في الحقيقة، ديفيد، وجين، ومايك ليسوا مجانيين، ولكنهم يُدفعون إلى الجنون بكل تأكيد. تمثل خبرتهم حال المديرين المُثقلين بضغط العمل الذين يعانون - مثل كثير من زملائك، وربما مثلك أيضًا- ظاهرة عصبية حقيقية غير مشخصة، أسميها سمة أو خاصية قصور الانتباه (Attention Deficit Trait-ADT)، التي تتجم عن زيادة الضغط على الدماغ، وهذه السمة أصبحت مُتفشية في الشركات الآن مثل الوباء. أما الأعراض الرئيسية، فهي: شرود الذهن، والهيجان الداخلي، والتأفف، ونفاد الصبر، ويجد الأشخاص المصابون بهذه السمة صعوبة في التنظيم، وتحديد الأولويات، وإدارة الوقت؛ وهي أعراض يمكن أن تدمر عمل أي مدير مهما كان موهوبًا. ولو أن ديفيد، وجين، ومايك، وملايين الأشخاص من أمثالهم فهموا أنفسهم من منظور عصبي، لاستطاعوا إدارة حياتهم بنجاح بدلاً من ردود الفعل تجاه الأحداث عند حدوثها.

بصفتي طبيبًا نفسيًا شخّص آلاف الأشخاص طوال خمسة وعشرين عامًا، وعالجهم من اضطراب تشتت الانتباه (Attention Deficit Disorder) (الذي أصبح يسمى الآن تشتت الانتباه والنشاط الحركي المفرط)، فقد لاحظت شخصيًا العدد المتزايد من الأشخاص البالغين الذين يصابون بهذه السمة، وقد تضاعف عدد

الأشخاص الذين يعانون سمة تشتت الانتباه الذين راجعوا عيادتي في العقد الماضي بمقدار عشر مرات، ولسوء الطالع أن العلاجات التي يقترحها مستشارو إدارة الوقت والمدربون لضغط العمل الزائد المزمن لا تعالج الأسباب الرئيسية لسمة قصور الانتباه.

على العكس من اضطراب تشتت الانتباه، وهو مرض عصبي بمكوّن جيني، ويمكن أن يتفاقم بعوامل بيئية ومادية، فإنّ سمة قصور الانتباه تنجم أساساً عن البيئة. ومثل ازدحام السير وحركة المرور، أصبحت هذه السمة جزءاً من حياتنا الحديثة، ونجمت عن الضغوط المتزايدة في العقود الماضية التي يتعرض لها وقتنا وانتباهنا. وعندما تمتلئ بالضجيج -تشابك عصبي مزعج- فإن الدماغ يفقد تدريجياً قدرته على التركيز على أي شيء تماماً.

تظهر أعراض سمة قصور الانتباه تدريجياً، حيث إن المصاب لا يتعرض إلى أزمة واحدة، بل لسلسلة من الأحداث الطارئة البسيطة في أثناء محاولة السباق مع الزمن. في تحملهم المسؤولية (امتصاص) وزيادة أعباء العمل بلا تدمر، يعمل المديرون المصابون بهذا الاضطراب ما بوسعهم للتعامل مع أعباء لا يستطيعون إدارتها بالطريقة التي تحلو لهم، عندها يتولد لدى المصاب شعور دائم بالخوف والقلق، فإذا داهمته موجة من المهام، فإنه يصبح متسرّعاً، وفضلاً، ومتسلطاً، وفاقداً للتركيز، ويتظاهر في الوقت نفسه أنّ كل شيء على ما يرام؛ وذلك ومن أجل السيطرة على سمة قصور الانتباه هذه، علينا الاعتراف بها أولاً.

ويتعين علينا السيطرة عليها، إذا أردنا بصفتنا أفرادًا وقادة شركات أن نكون فاعلين. سوف أقدم في الصفحات اللاحقة تحليلاً لجذور سمة قصور الانتباه، وأقترح بعض التوصيات التي قد تساعدك على إدارتها والتعامل معها.

### مُختصر الفكرة

المديرون الغاضبون الذين يتلملمون طوال الاجتماعات، ويتأخرون عن المواعيد، ويضربون باب المصعد بعصية ليسوا مجانيين؛ بل يُساقون إليه. إنهم يعانون ظاهرة عصبية غير معروفة تُدعى قصور الانتباه، أما الأعراض الرئيسية لهذه السمة، فهي: شرود الذهن، والهيجان الداخلي، والتأفف، ونفاد الصبر، وهذه الأعراض، تمنع المديرين من تحديد الأولويات واتخاذ قرارات ذكية، وإدارة وقتهم، وهذا الوضع غير السليم هو الذي يحوّل المديرين الموهوبين إلى مديرين متدنّي الإنتاج، وقد وصلت هذه السمة إلى مستويات وبائية.

لا تعدُّ سمة قصور الانتباه مرضًا أو عيبًا سلوكيًا، بل هي استجابة عقلنا الطبيعية للمتطلبات والضغط المتزايدة على وقتنا وانتباهنا، ومع تدفق البيانات إلى أدمغتنا وإغراقها، فإننا نفقد القدرة على حلّ المشكلات والتعامل مع المجهول، فيتراجع الإبداع، وتتضاعف الأخطاء، وينهار بعض المصابين في نهاية المطاف.

كيف يمكنك السيطرة على أثر هذه السمة المدمرة للأداء؟ شجّع العواطف الإيجابية عن طريق التواصل المباشر مع الأفراد الذين تحبهم طوال اليوم. اعتنِ بدماعك بنيل قسط كافٍ من النوم، وتناول طعامًا مغذيًا، وممارس التمارين بانتظام. كن مستعدًا لهذه الحالة، بتخصيص وقت من اليوم للتفكير، والتخطيط، وتنظيم مكتبك بطريقة تشجع العمل العقلي (مثل إبقاء جزء من مكتبك خاليًا طوال الوقت).

قد تبدو هذه الإستراتيجيات كما لو أنها قرارات سهلة لا تحتاج إلى تفكير، لكنها ستساعدك على قهر شيطان قصور الانتباه قبل أن يهاجمك.

## روابط قصور الانتباه

من أجل فهم سمة قصور الانتباه وعلاجه، من المفيد معرفة شيء عن سمة اضطراب قريبة منها، هي متلازمة تشتت الانتباه.

على الرغم من أن اضطراب تشتت الانتباه عادة ما ينظر إليه على أنه صعوبة تعلّم عند الأطفال، فإنّ نحو (5%) من البالغين يعانونه، وقد توصل باحثون، استخدموا التصوير بالرنين المغناطيسي، إلى أن الأشخاص المصابين باضطراب تشتت الانتباه يعانون ضموراً طفيفاً في حجم أربع مناطق محدّدة في الدماغ لها وظائف مختلفة، مثل عاطفة الضبط (التعديل) (وبخاصة الغضب والإحباط) التي تساعد على عملية التعلّم. إحدى هذه المناطق، المكونة من الفصّ الأمامي (الجبهوي) ومقدّم الفصّ الأمامي للدماغ، مسؤولة عن توليد الأفكار، واتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات، وتنظيم الأنشطة. ومع أنّ الأدوية المستخدمة في علاج اضطراب تشتت الانتباه لا تغير من تركيبة الدماغ، فإنها تغير كيمياء الدماغ، ما يؤدي بدوره إلى تحسين وظيفة كل منطقة من المناطق الأربع، إضافة إلى تحسين أداء المصابين بالاضطراب إلى حدّ كبير.

## تطبيق الفكرة

كيف تقاوم خاصية قصور الانتباه؟

شجّع العواطف الإيجابية

يمكن للعواطف السلبية - وبخاصة الخوف- أن تعرقل الوظيفة الإنتاجية للدماغ، ولتعزير العواطف الإيجابية، ولا سيّما في الأوقات العصيبة، تتفاعل مباشرة مع شخص تحبّه لأربع أو ست ساعات في الأقل؛ فقد وُجد في البيئات التي يتواصل فيها الناس جسدياً مع الأشخاص الذين يتقنون بهم، أن وظيفة الدماغ تبدأ بالأزيز والطنين، فأنت عندما تتعامل مع زملائك بارتياح، فإنك تساعد المركز (التنفيذي) في الدماغ (المسؤول عن اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات والتخطيط) على العمل بأفضل حالاته.

اعتنِ بدماغك

لتجنب خطر خاصية قصور الانتباه، من الضروري أخذ قسط كافٍ من النوم، وتناول طعام مغدّ، وممارسة التمارين الرياضية، فبعد أن تنال كفايتك من النوم، سوف تستيقظ من نومك من دون منبّه. ويكون أكلك مغدّياً إذا تجنّبت السكر، والحلوى، والطحين الأبيض النقي، وتستهلك فواكه أكثر، وخبزاً مصنوعاً من الحبوب، وخضراوات، وبروتينات. أما التمارين الرياضية، فيكفي في الأقل صعود درجات عدّة وهبوطها مرات قليلة في اليوم.

كن مستعداً

بدلاً من أن تجد نفسك محاصراً في دوامة البريد الإلكتروني أو الصوتي عندما تبدأ عملك في الصباح، ركز على مهمة ضرورية. طبّق قاعدة (عالجها لمرة واحدة فقط)؛ أي عندما تأخذ مهمة ما، حاول إنهاءها ووضعها في ملف وإلقاءها بعيداً. قم بالأعمال الملحة في ساعات النهار التي تكون فيها في قمة نشاطك. استخدم الاستراتيجيات كلّها حتى الصغيرة منها التي يمكن أن تساعد دماغك على العمل بصورة صحيحة- سواء الاستماع إلى الموسيقى أو

التجول وأنت تعمل أو (خربش) في أثناء الاجتماعات، وقبل انتهاء يوم العمل، ضع قائمة من (3-5) مواضيع ذات أولوية يتعين عليك الاهتمام بها في الغد. ما الذي يمكن لشركتك أن تفعله؟

يصبح الموظفون في الشركات التي تتجاهل أعراض خاصة قصور الانتباه في حالة من الفوضى، ولا يبذلون جهداً كبيراً في العمل ويقل أدائهم. وعندما يهدر الناس قوتهم العقلية، تزداد الأخطاء والأمراض وتبدل الموظفين، ولمجابهة خاصة قصور الانتباه وتعزيز القوة العقلية عند الموظفين، استثمر في وسائل الراحة التي توجد جواً إيجابياً منتجاً. مثال: شركة برمجيات توجد بيئة عمل صديقة وحميمة وهادئة بتقديم امتيازات وحوافز للموظفين، مثل نظام سبع ساعات عمل يومياً تنتهي عند الساعة الخامسة بعد الظهر، وصالة ألعاب رياضية ودار حضانة ومقصف مع مقاعد وطاولات؛ ليستطيع الآباء تناول الوجبات مع أطفالهم. أما المرود فهو أن الموظفين يردون الجميل بمثله، فيرفعون إنتاجيتهم، ولم يتخطى تبديل العاملين (5%)، مما يوفر على الشركة ملايين الدولارات لاختيار موظفين جدد، وتدريبهم، ودفع تعويض نهاية الخدمة.

يجمع اضطراب تشتت الانتباه بين المضار والمنافع، حيث تشمل السمات السلبية الميل إلى المماطلة وعدم الوفاء بالمواعيد، ويعاني المصابون به الفوضى وعدم التنظيم والبطء واللامبالاة، ويمكن أن ينسوا ويشردوا ذهنياً في منتصف الحديث أو في أثناء القراءة. ويمكن أن يكون أدائهم غير متناسق؛ فيكون ممتازاً في إحدى المرات وغير مرضٍ في مرة أخرى، وهم يميلون إلى الملل وعدم الصبر ويفقدون التركيز، وهذا أمر عجيب، أنهم يكونون تحت التوتر ويقومون بمهام

متعددة (والسبب في ذلك أن التوتر يؤدي إلى إفراز الأدرنالين وهو مشابه للأدوية التي نستخدمها في العلاج هذا الاضطراب). وأخيراً، يعالج المصابون بهذا الاضطراب أنفسهم أحياناً باللجوء إلى استخدام بعض المهدئات والمواد الأخرى.

في الجانب المشرق، غالباً ما يتمتع الأشخاص المصابون بهذا الاضطراب بمواهب نادرة، وهي مواهب قد لا نلفظ إليها ولا طورها بسبب الأعراض السلبية المصاحبة للحالة. وفي الحقيقة، هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا مبدعين إلى حدٍ مذهش، وأن يظهروا مثابرة وجرأة وروحاً ابتكارية وعبقرية، ويشجعوا هذه الميزة في الآخرين.

عندئذٍ، يرتجلون بصورة جيدة عندما يكونون تحت الضغط. ونظراً إلى أنهم يستطيعون أداء مهامٍ متعددة في وقت واحد، فيمكن أن يكونوا قادة أقوياء في زمن التغيير، ويميلون إلى التعافي بسرعة بعد النكسات، فيضيفون طاقة جديدة للشركات التي يعملون فيها كل يوم.

من المعروف أن المديرين الذين يعانون اضطراب تشتت الانتباه يحققون نتائج متباينة، فهم قد يفشلون فشلاً ذريعاً في بعض الأحيان؛ لأنهم غير منظمين، ويقعون في أخطاء. ويكون أداءهم رائعاً في أحيان أخرى، فيقدمون أفكاراً وإستراتيجيات أصيلة ترفع الأداء إلى أعلى المستويات.

يقول ديفيد نيلمان، مدير إحدى شركات الطيران الذي يعاني هذا الاضطراب: «كانت المدرسة مرحلة عذاب لي، فقد كرهت الدراسة؛ لأنني لا أستطيع التركيز، وكنت أماطل وأتأخر دائماً»، وذكر لي هذا

المدير أيضاً: «كنت أشعر بأنني يجب أن أكون في الخارج أعمل أشياء وأحرّك أخرى، لكنني الآن في ورطة، وأنا أدرس الإحصاء الذي أعرف أنني لن أطبّقه في حياتي، كنت أعرف أن عليّ أن أتلقى تعليماً، ولكنني تركت الجامعة عندما لاحظت لي أول فرصة لإنشاء شركة». هذا الرجل، تقدّم بسرعة في عالم الشركات مستفيداً من جوانب القوة لديه: التفكير الأصيل، والطاقة العالية، والقدرة على كشف أفضل ما عند الناس، والحصول على المساعدة من الآخرين للتنظيم وإدارة الوقت.

مثل كل الناس المصابين بهذا الاضطراب، يمكن لهذا المدير أن يزج الآخرين بكلماته الصريحة المباشرة، لكن أفكاره النيّرة غيرت صناعة الطيران، فقد كان أول من اخترع التذكرة الإلكترونية. يقول فيلمان عن هذه الخبرة: «عندما طرحْتُ الفكرة أول مرة، سخر الناس مني قائلين: إن المسافرين لن يقبلوا الذهاب إلى المطار من دون تذكرة ورقية، لكن الجميع أصبحوا يفعلون ذلك الآن، وقد وفّر ذلك على صناعة الطيران ملايين الدولارات». يعتقد فيلمان أنّ اضطراب تشتت الانتباه كان السبب الرئيس في نجاحه، فهو لا يأسف لإصابته به، بل يرحب به، لكنه في الوقت ذاته يدرك أنّ عليه إدارة هذا الاضطراب بعناية.

تتّصف سمة تشتت الانتباه بالأعراض السلبية لاضطراب سمة قصور الانتباه، والفارق بين المتلازمتين أنّ خاصية القصور لا علاقة لها بالجينات والوراثة، بل هي استجابة لبيئة الإفراط الحركي التي يعيش فيها الإنسان. وفي الحقيقة أن الثقافة الحديثة تضغط على كل

منا للإصابة بهذه الخاصية، إذ لم يحدث في أي عصر من عصور التاريخ أن كان على دماغ الإنسان التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات والبيانات. وإذا نظرنا إلى ما حولنا، فسنجد أن الناس يعتمدون على الهاتف النقال، والبريد الإلكتروني، والأجهزة الرقمية لجمع البيانات وبثها في سباق محموم لا يتوقف. قد يقول بعضهم: إن القيمة الحقيقية للعصر الحديث هي السرعة التي قال عنها الروائي التشيكي ميلان كونديرا إنها «صورة من صور النشوة التي منحتها التّقانة للإنسان الحديث». لقد اعتدنا السرعة، وأصبحنا نسعى إليها حتى لو كنا لا نستطيع السير أسرع مما نحن عليه. وبحسب ما ذكر الكاتب الأمريكي جيمس جليك في مؤلفه (أسرع) Faster، فقد أصبحت السرعة سمة كل شيء، حتى إن طلاء كبسة إغلاق باب المصاعد انمحت لكثرة استعمالها. ومع صراعه لمجاراة السرعة، يأخذ الدماغ البشري في التراجع والتداعي، ويقع فريسة لخاصية قصور الانتباه.

### هذا هو دماغك

على الرغم من أن صور الدماغ لا تستطيع إظهار الفروق التشريحية بين الناس أصحاب الأدمغة (الطبيعية) والناس الذين يعانون خاصية قصور الانتباه، فإن الدراسات أظهرت أنه مع تزايد طلب دماغ الإنسان إلى معالجة كمية من البيانات المذهلة، فإن قدرته على الإبداع، وحلّ المشكلات بمرونة تتراجع مع تزايد في عدد الأخطاء. لمعرفة السبب، سنأخذك في رحلة أعصاب قصيرة.

يُسمّ دماغ الإنسان بأكبر قشرة بين المخلوقات، وتوجد فيه تريليونات من الخلايا، ونحن نجد أن إنسان اليوم يولّد ضغطاً استثنائياً على فصّ الدماغ الأمامي (الجبهي) الذي يتحكم في الوظيفة التنفيذية، التي توجه التخطيط، واتخاذ القرار، وتنظيم المعلومات والأفكار، وتحديد الأولويات، وإدارة الوقت، ومهام معقدة أخرى ينفرد بها الإنسان بين المخلوقات كافة، فطالما ظلّ الفصّ سليماً، يبقى كل إنسان على ما يرام.

تقع تحت الفصّ الأمامي أجزاء الدماغ المسؤولة عن النجاة والبقاء، وتتحكم هذه المراكز العميقة في الوظائف الأساسية مثل: النوم، والجوع، والتنفس، ومعدل نبض القلب، والمشاعر الإيجابية والسلبية، فعندما تكون في قمة نشاطك وعطائك، ترسل المراكز العميقة رسائل إثارة وإشباع وفرح، فهي تحفز دافعيتك، وتساعد على جلب انتباهك، ولا تتداخل مع الذاكرة العاملة، وتجدد عدد نقاط البيانات التي تستطيع متابعتها فوراً.

ولكن، عندما تواجه لحظة اتخاذ القرار السادس بعد التوقف الخامس في منتصف البحث عن معلومة تاسعة ناقصة اليوم الذي فشلت فيه الصفقة الثالثة، وعندما تظهر على شاشة الحاسوب عندها يبدأ دماغك بالفرع، وتكون ردة فعله كما لو أنّ القرار السادس كان نمراً متعطشاً لدم الإنسان.

ولأنني خبير في صعوبات التعليم، فقد وجدت أن أكثر الصّعاب خطورة ليست أيّ حالة قابلة للتشخيص، مثل عسر القراءة أو اضطراب تشتت الانتباه، بل الخوف؛ لأنّه ينقلنا إلى حالة النجاة والبقاء، فيمنع التعلّم الانسيابي والفهم الدقيق. بالتأكيد، لو كان النمر الحقيقي على وشك مهاجمتك، فأنت ترغب في أن تكون في وضع النجاة (البقاء). ولكن، إذا كنت تحاول التعامل بذكاء مع مهمة دقيقة، فإنّ طريقة البقاء على قيد الحياة ليست محبذة وغير مجدية.

عندما يقترب الفصّ الأمامي من الحدّ، ثم نبدأ بالخوف من أننا لا نستطيع مجاراة الوضع، تأخذ العلاقة بين المناطق العليا والمناطق السفلى من الدماغ مساراً متشائماً. لقد تعلمت المناطق العليا ألا تتجاهل نداءات الاستغاثة من المناطق السفلى. وعندما تكون في حالة البقاء على قيد الحياة، تتولى المناطق العميقة في الدماغ مهمة السيطرة، وتبدأ في توجيه المناطق العليا، ولذلك يدخل الدماغ في حالة ارتباك عصبي غير مواتٍ، فالمناطق العميقة تفسر رسائل الأحمال الزائدة التي تتلقاها من الفصّ الأمامي بالطريقة نفسها التي تفسر بها كل شيء آخر؛ بدائية. ثم تطلق بغضب إشارات الخوف، والقلق ونفاد الصبر، والتوتر، والغضب أو الخوف، فتخطف إشارات التحذير هذه انتباه الفصّ الأمامي، وتجبره على التخلي عن كثير من قوّته. ولأنّ إشارات البقاء على قيد الحياة تصعب مقاومتها، يواجه الفصّ الأمامي مشكلة في إعادة توجيه الرسائل إلى المراكز العميقة قائلًا: استلمت الرسالة، سأحاول حلها، ولكن دون جدوى. إنّ الأمر لا

يتوقف عند هذا الحد؛ لأن هذه الرسائل تشوش المراكز العميقة، ما يجعلها تبعث بنداات استغاثة إلى الفصّ الأمامي.

في الوقت ذاته، واستجابة لما يجري في الدماغ، تتحول بقية الجسد - جهاز إفراز الهرمونات، والتنفس والدورة الدموية، والنظام العضلي الحركي، والجهاز العصبي الطرفي - إلى حالة طوارئ، وتغيّر خط أساسها النفسي من آمن وهادئ إلى إنذار أحمر.

يتداخل الدماغ مع الجسد في دارة ارتدادية، في حين يفقد الفصّ الأمامي دقته، وفي هذه الحالة، تعود الوظيفة التنفيذية إلى التفكير البدائي البسيط بالأبيض والأسود، فتختفي النظرة والصور الرمادية، ويصبح الذكاء معتمًا. وفي محاولة يائسة لفعل أكثر ما يستطيع، يقلل الدماغ من قدرته على التفكير بوضوح.

تحدث هذه الحالة العصبية عندما يحاول المدير يائسًا التعامل مع أكثر من مسألة في وضع لا طاقة له فيه، ففي حالة البقاء على قيد الحياة، يتخذ المدير قرارات متهورّة، ويسرع غاضبًا في إنهاء أيّ مهمة أمامه؛ لأنه يشعر بأنّ عليه أن يجعل المشكلة تحت السيطرة فورًا لإطفاء الغضب المتراكم؛ خشية أن يدمره شخصيًا، فيُحرم هذا المدير والحالة هذه من مرونته، ومن روح الفكاهة، ومن قدرته على التعامل مع المجهول، فينسى الصورة الشاملة، والأهداف، والقيم التي يؤمن بها.

في هذه الحالة، يفقد إبداعه وقدرته على تغيير الخطط؛ لأن ما يهمله هو أن يقتل النمر المجازي. في هذه اللحظات، يكون معرضاً للانهييار، ونورة الغضب، وإلقاء اللوم على الآخرين، وتدمير ذاته. أو قد يذهب في الاتجاه المعاكس، متخذاً موقفاً لا مبالياً، ومتجاهلاً المشكلة التي تواجهه وتُجَهز عليه؛ تلك هي سمة تشتت الانتباه في أسوأ صورها. وعلى الرغم من أن سمة تشتت الانتباه لا تبلغ دائماً الحدود المتطرفة، فإنها تنشر الفوضى بين العاملين. وبسبب عدم وجود دماغين متشابهين، يوجد بعض الناس الذين يتعاملون مع الظروف أفضل من غيرهم. وبصرف النظر عن الصورة التي قد تظهر أن المديرين يقومون بعملهم على خير وجه، فلا يوجد من يملك السيطرة الكاملة على وظيفته التنفيذية.

### إدارة سمة تشتت الانتباه

لسوء الطالع أن الإدارة العليا لا تزال تنظر إلى أعراض سمة تشتت الانتباه بعدسات المثل الأخلاقية أو الشخصية المشوشة، حيث يُنظر إلى الموظفين غير القادرين على مجاراة الوضع بأنهم عاجزون وضعاف. خذ حالة أحد المديرين الذي جاء لزيارتي عندما كان مثقلاً بعمل يفوق طاقته، فاقترحت عليه أن يناقش المشكلة مع رئيسه، ويطلب مساعدته. عمل الرجل بنصيحتي، ولكنه عندما أبلغ رئيسه بالأمر قيل له إن عليه أن يفكر في تقديم استقالته إن كان لا يستطيع إنجاز عمله. وعلى الرغم من أن تقييمات أدائه كانت عالية، وحصل على شهادات ثناء لأنه أكثر الموظفين المبدعين في الشركة، فإنه استقال من دون

أن يحاول أحد تشيه عن رأيه. ولأنَّ الشركة كانت تؤمن بمقولة أن القشة لا يمكن أبدًا أن تقصم ظهر موظفيها، لم تتحمل أن يقول لها هذا المدير أن ظهره ينكسر. المثير في الأمر أنه حقق نجاحًا كبيرًا، وصار أكثر سعادة عندما غادر هذه الشركة.

السؤال هنا: كيف نستطيع السيطرة على الآثار المدمرة لسمة تشتت الانتباه في أنفسنا وفي شركاتنا؟ مع أنَّ متلازمة تشتت الانتباه تحتاج إلى علاج، فإن سمة تشتت الانتباه لا تحتاج إلى ذلك بكل تأكيد، لكن لا يمكن السيطرة على هذه السمة إلا بتنظيم البيئة التي يعمل فيها الفرد بطريقة إبداعية، وكذلك عواطفه وصحته البدنية، وقد وجدت إن الإجراءات الوقائية الآتية تساعد المديرين كثيرًا على التحكم في أعراض هذه السمة.

### شجّع العواطف الايجابية

إنَّ الخطوة المهمة جدًا في السيطرة على سمة تشتت الانتباه لا تكمن في شراء أحدث هاتف نقال وملئه بتعليمات وجدول العمل اليومي، بل في إيجاد بيئة يستطيع الدماغ أن يكون فيها في أفضل حالاته، يعني ذلك بناء بيئة عاطفية إيجابية خالية من الخوف؛ لأنَّ العاطفة هي مفتاح الوظيفة التنفيذية.

توجد أسباب عصبية وراء قلة حدوث سمة تشتت الانتباه في البيئات التي يكون فيها الناس على تماسّ جسدي، وحيث يثقون ويحترمون بعضهم. فأنت عندما تتواصل بارتياح مع زميل لك في

العمل، حتى وأنت تتعامل مع مشكلة ضاغطة، ترسل المراكز العميقة في الدماغ رسائل عن طريق مركز اللذة إلى المنطقة التي تخصص المصادر للفصّ الأمامي، وحتى عندما تكون تحت توتر شديد، فإن حاسة التواصل الإنساني هذه تجعل الوظيفة التنفيذية تنشط.

على النقيض من ذلك، فإن الناس الذين يعيشون في عزلة جسدية معرضون أكثر من غيرهم للإصابة بسمة تشتت الانتباه؛ لأنه كلما كنا منعزلين أكثر، أصبحنا أكثر توترًا، وقد شاهدت شخصياً نموذجًا مثيرًا للحظر المرافق لبيئة غير تواصلية وقوة التعافي لبيئة التواصل عندما كنت مستشارًا لكلية الصيدلة في جامعة مشهورة. كانت سمة تشتت الانتباه منتشرة في ثقافة الكلية المتشددة، المحكومة بقاعدة سلوك تمنع أي شخص من طلب المساعدة، أو حتى الجهر بأنه يوجد أمر ليس على ما يرام. في تلك الكلية، لم يكن الناس يثقون بعضهم ببعض، وكان كل واحد منهم يعمل على مشروعه وحده، ما أدى إلى مزيد من عدم الثقة، كان الناس يمرون بمعاناة عاطفية، لكن ثقافة الكلية كانت تزعم أنه كلما زادت المعاناة، زاد الإنجاز.

في أواخر تسعينيات القرن الماضي، أقدم أحد خريجي الكلية المبدعين على الانتحار، وترك رسالة ألقى فيها اللوم على الجامعة للضغط عليه لدرجة لا تُحتمل، لقد كانت ثقافة الكلية قاتلة بحق. وبدلاً من محاولة إخفاء المأساة، تصرف رئيس الكلية وخلفه بشجاعة وإبداع، فقد غيراً مباشرة نظام الإشراف، بحيث يحدّد كل خريج وطالب دراسات عليا ثلاثة مشرفين بدلاً من واحد يتحكم في مصير المتدرّب،

وقرّرت الكلية تنظيم لقاء اجتماعي كلّ أسبوعين؛ ليتمكن الناس من التواصل (حتى إن أكثر الدارسين انعزالية خرج من مخبئه ليتناول الطعام مع الآخرين، وهذا من أكثر أدوات التواصل في الحياة)، ولم يتوقف مسؤولو الكلية عند هذا الحدّ، بل غيَّروا هندسة المبنى الرئيس؛ فهدموا الجدران، وأضافوا مساحات عامة، مع مقصّف لتقديم القهوة. زدّ على ذلك، أعدّوا المحاضرات والمعلومات المكتوبة للطلاب جميعهم عن خطر الإرهاق العقلي، مع ضمان حصول من يحتاج إلى مساعدة في سرّيّة تامة. كان من شأن هذه الخطوات، إلى جانب عقد اجتماعات منتظمة بمشاركة كبار المدرسين وإداريي الجامعة، أن ساد جوٌّ من الثقافة الأكثر إنسانية وإنتاجية بين المدرسين والطلاب، وأدى ذلك إلى أن الكلية احتلت المركز الأول، وتطوّر البحث الإبداعي.

خلاصة القول: إنّ تشجيع التواصل، والحدّ من الخوف يؤدي إلى تحفيز القوة العقلية، فعندما تمنح وقتاً كل أربع أو ست ساعات (للحظة إنسانية) وللتواصل الإنساني المباشر مع شخص تحبه، فإنك تعطي دماغك ما يحتاج إليه.

### اهتم بصحة دماغك

للحيلولة دون الإصابة بسمة تشتت الانتباه، من الضروري أن ينال الإنسان قسطاً كافياً من النوم، ويتناول طعاماً صحياً، ويمارس التمارين الرياضية، ومع أن ذلك يبدو من المسلمات، فإنّ كثيرين منا يدمرون أدمغتهم بتجاهلهم لمبادئ العناية البسيطة.

ربما تحاول التكيّف مع سمة تشتت الانتباه بنوم ساعات أقلّ على أمل أن تنجز أكثر، ولكن هذا نقيض لما يتعين عليك فعله؛ لأن هذه السمة تتفاقم عندما لا تنال كفايتك من النوم، وقد أثبتت البحوث أن الحرمان من النوم يؤدي إلى حدوث كثير من المشكلات؛ بدءاً من العجز عن اتخاذ القرار وتراجع الإبداع، وصولاً إلى التصرف المتهور، وجنون الارتياب. صحيح أننا نتفاوت في مقدار النوم الذي نحتاج إليه، لكن القاعدة الفاصلة أنك تكون قد حصلت على ما يكفي من النوم إذا ما أفقت من دون ساعة تنبيه.

يضاف إلى ذلك أنّ الغذاء الجيد ذو دور مهم في صحّة الدماغ. ونحن نعرف كثيرًا من الناس الذين يلتهمون كميات كبيرة من الأطعمة الغنية بالكربوهيدرات التي تؤدي إلى زيادة مستويات السكر في الدم، وهذا يضعنا في حلقة مفرغة؛ حيث تجعلنا التذبذبات المتسارعة في مستويات الجلوكوز، نحتاج إلى مزيد من الكربوهيدرات، ولأن الدماغ يعتمد على الجلوكوز للطاقة، فإنه يصبح إما مشبعًا أو لاهثًا، وكلتا الحالتين ليستا مناسبتين للنشاط المعرفي الأمثل.

يكون أداء الدماغ أفضل إذا ظل مستوى الجلوكوز مستقرًا، لضمان ذلك، تجنب الكربوهيدرات البسيطة المحتوية على السكر والطحين الأبيض (الحلويات، الخبز الأبيض، والمعكرونة، مثلًا). واعتمد بدلاً من ذلك على الكربوهيدرات المعقدة الموجودة في الفواكه، والحبوب، والخضراوات. البروتين مهم أيضًا، فبدلاً من بدء يومك بالقهوة، حاول تناول فنجان من الشاي، وبيضة، مع قطعة

خبز محمّصة، وتناول فيتامينات متنوعة، وزيت السمك كل يوم؛ لأنّ ذلك يزيد من نشاط الدماغ، ويمكن أيضاً أن يمنع الإصابة بالرعاش وأمراض الالتهابات (التي يمكن أن تكون بداية لأمراض قاتلة، مثل أمراض القلب والجلطات، والسكّري، والسرطان). يضاف إلى ذلك أن المسكرات تقتل خلايا الدماغ، وتسرع فقدان الذاكرة، وحتى الحُبَل. وعندما تغيّر نظامك الغذائي لتحسين وظيفة الدماغ والصحة العامة الجيدة، سيتخلص جسدك من الوزن الزائد.

إذا كنت تعتقد بأنك لا تستطيع توفير الوقت اللازم للتمرين، فأعد التفكير في الأمر. إنّ الجلوس على المكتب ساعات طويلة بلا توقف يضعف حدّة العقل، ليس بسبب نقصان تدفق الدم إلى الدماغ فحسب، ولكن لأسباب كيميائية حيوية أخرى. إنّ ممارسة التمارين الرياضية تحفّز الجسم على إفراز كمّية كبيرة من المواد الكيميائية التي يحبها الدماغ، ومن ذلك الأندروفين، والسيروتونين، والدوبامين، والتغذية العصبية المستمد من الدماغ، وعامل نمو الأعصاب، وكلاهما يقويان تطوير الخلايا في الدماغ، ويقاومان أخطار الشيخوخة والتوتّر، ويبقيان الدماغ في وضع صحّي جيد، ولا يوجد أي شيء يمكن أن يحفّز إنتاج هذين المركبين مثل التمارين الرياضية، وهذا يفسر سبب شعور من يمارسون التمارين الرياضية بالكسل والخمول إذا توقفوا عن ذلك لأيام قليلة؛ لذلك، سوف ترى نتائج ممارسة التمارين الرياضية في تحسين الإنتاجية والكفاية.

لتجنب أعراض سمة تشتت الانتباه في أثناء العمل، اترك مكتبك، واصعد الدرجات واهبطها مرات قليلة أو امشِ عبر الممر بسرعة، وستجد أنّ هذه الجهود السريعة والبسيطة ستعيد دماغك إلى نشاطه مرة أخرى.

### نظّم نفسك لمواجهة سمة تشتت الانتباه

من الضروري أن تتبع أساليب لتنظم نفسك فعليًا، وليس على طريقة الأماني الفارغة؛ لذلك يجب أن يكون هدفك تنظيم عملك بطريقة تناسبك؛ كي لا تشغلك الفوضى عن تحقيق أهدافك.

أولاً، حدّد إستراتيجيات لمساعدة الفصّ الجبهي الأمامي كي يظلّ مسيطراً، وهذه قد تشمل تقسيم المهام الكبيرة إلى أجزاء صغيرة، وإبقاء جزء من مكتبك خالياً طوال الوقت (لا يشترط أن يكون مكتبك أنيقاً، بل جزء منه فقط). وبالمثل، يمكنك أن تجعل جزءاً من وقتك من دون مواعيد، ولا تتفقد بريدك الإلكتروني وتخلّص من المشتتات الأخرى؛ ليتوافر لك الوقت للتخطيط والتفكير.

ولأنّ البريد الإلكتروني يعدُّ طريقة فضيعة للتسويق والتأجيل، وفتح الباب أمام سمة تشتت الانتباه في الوقت ذاته، نقترح تخصيص وقت محدّد لقراءة هذا البريد؛ لأنه توجد رسائل لا تتطلب ردّاً سريعاً.

عندما تبدأ يومك، لا تسمح لنفسك بالغرق في دوامة البريد الإلكتروني، أو البريد الصوتي، أو الانشغال بالمهام البسيطة التي تستنفد وقتك، ولا تتراجع عن ذلك، واحرص على أداء المهام الأساسية،

وضع قبل انتهاء اليوم قائمة بما لا يزيد على خمسة موضوعات ستعطيها أولوية غذًا، فإعداد القائمة يساعدك على إعطاء الأولويات وإنجاز المهام، إضافة إلى ذلك، تجنب تراكم الوثائق والمراسلات، فإذا بدأت بوحدة حاول إنهاءها ووضعها في ملف، وتخلّص منها، ولا تجعلها تتكوّم؛ فالأكوام مثل الأعشاب الضارة، إذا تركتها تتجمع، فإنها سوف تجتاح كل شيء.

انتبه إلى ساعات النهار التي تشعر فيها بأنك في أفضل حالاتك، وقم بأهم عمل لديك، وأجل الأعمال العادية إلى وقت آخر، ونظّم وقتك بطريقة مريحة لعقلك. إذا كنت تركز أفضل بالاستماع للموسيقى، افعل ذلك، واستخدم السماعات عند الضرورة، وإذا كنت تتجزع عملك على نحو أفضل وأنت واقف، فافعل ذلك أو تحرك في المكان بين حين وآخر.

إذا كانت الدندنة أو النقر بأصابعك يساعدانك على التركيز، فجد طريقة لفعل ذلك من دون إزعاج الآخرين. قد تبدو هذه إستراتيجيات بسيطة في نظرك، ولكنها تطرد شيطان سمة تشتت الانتباه الكامن في التفاصيل المشتتة للانتباه.

### حافظ على الفص الجبهي الأمامي

ليتفادى الانشغال بحالة مجرد البقاء على قيد الحياة، ولمنع دماغك السفلي من التحكم بك، حاول أن تهدأ وتعطي نفسك الوقت الكافي لفهم ما يجري، واطرح أسئلة، واستمع لما يقال لك؛ كي لا ترتبك فيخاف عقلك، اطلب إلى أحد مساعديك الاعتناء بك، وأكد عليه أن يذكرّك بإيقاف البريد الإلكتروني، وإغلاق الهاتف، أو مغادرة المكتب.

## السيطرة على سمة تشتت الانتباه

### بصورة عامة

- احصل على كفايتك من النوم.
- احرص على نوع غذائك؛ تجنب تناول المواد الهيدروكربونية الغنية بالسكر، وتناول عوضاً عنها الخضراوات والفواكه والحبوب.
- مارس التمارين الرياضية لثلاثين دقيقة في الأقل من يوم لآخر.
- تناول فيتامينات متعددة يومياً.

### في مكان العمل

- افعل ما بوسعك لإيجاد بيئة تواصلية حميمة.
- أجر حديثاً ودياً مباشراً مع شخص تحبه كل أربع أو ست ساعات.
- قسّم المهامّ الكبيرة إلى مهامّ صغيرة.
- اترك جزءاً من مكتبك خالياً على الدوام.
- حافظ على (وقت للتفكير) كل يوم، بلا مواعيد، ولا مقابلات، ولا بريد إلكتروني، ولا مكالمات هاتفية.
- ضع البريد الإلكتروني جانباً، إلى أن تنتهي من إنجاز مهمة أو مهمتين ضروريتين.
- قبل مغادرة العمل كل يوم، ضع قائمة بثلاثة إلى خمسة موضوعات لإنجازها في اليوم اللاحق.
- حاول إنجاز المراسلات، وحفظها في ملفات، أو التخلص منها.
- لا تسمح للأوراق بالتراكم.
- انتبه إلى ساعات النهار التي تشعر فيها بأنك في أحسن حالاتك، وقم بأهم أعمالك عندها، وأجل العمل الرئيس إلى أوقات أخرى.
- افعل كل ما تحتاج إلى فعله بطريقة مركزة: ضع موسيقى خلفية، امش قليلاً... وهلم جرا.

- اطلب إلى زميل أو مساعد مساعدتك على وقف المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني، أو العمل لساعات متأخرة.

عندما تشعر بالإرهاق:

- اهدأ.
  - نَفِّذ مهمة سهلة، وأعد ترتيب جدول أعمالك ثم اكتب مفكرة عن موضوع خارج العمل (مثل وصف بيتك)، واقرأ شيئاً مسلياً خفيفاً.
  - تحرك في المكان، اصعد الدرج وانزله، وامش بسرعة.
  - اطلب مساعدة. كلف الآخرين بالعمل، أو قم بعصف ذهني مع زميل.
- باختصار، لا تقلق وحدك.

إذا بدأت تشعر بالإرهاق، جرّب الطرق الآتية لتصفية الذهن. قم بالمهام البسيطة بإعادة ترتيب جدول أعمالك، أو كتابة مذكرة عن موضوع خارج المهام اليومية، فإذا كنت منشغلاً بالتفكير في بدء مشروع ما، فاجلس أمام الحاسوب، واكتب فقرة عن شيء لا علاقة له بالمشروع (وصف بيتك، سيارتك، حذائك، أو أي شيء تعرفه جيداً). يمكنك أيضاً العمل على الجزء الأسهل من المهمة، مثلاً: اكتب فقط عنواناً للمذكرة المتعلقة به. اقرأ شيئاً بسيطاً، أو قم بشيءٍ مُسَلِّ.

إن من شأن هذه الأشياء البسيطة أن تهدئ الجزء السفلي من دماغك، من خلال جعله يغلق رسائل التحذير، وإعادة الفصّ الجبهي الأمامي إلى السيطرة.

أخيراً، كن مستعداً للهجوم الآتي من حالة تشتت الانتباه بوضع لافتة (تحكّم في الحالة) قرّب مكتبك في مكان تستطيع رؤيته. إن

مجرد معرفتك بأنك مستعد تقلل من احتمال حدوث التشتت؛ لأنك لن تكون فريسة للخوف.

### ما الذي يمكن أن يفعله المديرون؟

في أحيان كثيرة، تنشر الشركات وتسرع حالة تشتت الانتباه بين موظفيها بإصرارها على التفكير السريع بدلاً من التفكير العميق، وتطلب الشركات إلى موظفيها العمل على مشروعات ومبادرات متنوعة ومتداخلة، ما يؤدي إلى تراجع مستوى التفكير، والأسوأ من هذا أن الشركات التي تطلب إلى موظفيها إنجاز مهام كثيرة، في الوقت الذي يرفض فيه الموظفون هذه الأحمال، ويفضلون التفكير المتأنى والتركيز.

علاوة على ذلك، فإن الشركات تخطئ عندما تجبر موظفيها على إنجاز مهام كثيرة في أقل وقت، وأقل عدد، والاستغناء عن موظفي الدعم والإسناد، دون أن تدري أنها تخسر أموالاً كثيرة في نهاية المطاف؛ لأن الوقت الذي يصرفه المدير من دون مساعد إداري، وتراجع قدرته على تفويض المهام، يقلل من فاعليته في أداء الأعمال المهمة لدفع المؤسسة إلى الأمام.

والأكثر من ذلك أن الشركات التي تتجاهل أعراض حالة تشتت الانتباه بين موظفيها ستعاني آثارها السلبية؛ حيث يتراجع أداء الموظفين، وينجزون أعمالهم في عجلة وبأقل جهد، ما يؤثر في الجودة ويحدثون الفوضى، ويقعون في أخطاء طائشة، ويهدرون طاقتهم العقلية. ومع ازدياد المطالب، فإن بيئة الضغط الكبير السامة تؤدي إلى

ارتفاع حالات المرض بين الموظفين واستبداهم؛ لذا من أجل مواجهة حالة تشتت الانتباه، وزيادة القوة العقلية للموظفين، على الشركات أن تستثمر في التسهيلات والمرافق التي تسهم في إيجاد جوٍّ إيجابي.

أعرف شركة برمجيات معروفة قامت بعمل رائع في هذا المجال؛ إنها تهيئُ لموظفيها قائمةً طويلة من التسهيلات والمرافق، وهذا يوجد بيئةً اجتماعية حميمية، ما زاد في نشر علاقات عملٍ إيجابية، ورفع الإنتاج، ووضع الشركة في مقدمة الشركات المنافسة.

يمكن للقيادات الإدارية أن تعمل على منع أعراض حالة تشتت الانتباه بمراقبة مهارات الموظفين في أداء المهام، فعندما يوكل المديرون للموظفين مهام لا حدَّ لها، أو يطلبون إلى الموظفين التشديد على أشياء لا يجيدونها بدلاً من التي يتقنونها، فإن التوتر هو الذي سيسود أجواء العمل.

وفي المقابل، فإن المديرين الذين يفهمون أخطار حالة تشتت الانتباه، يمكن أن يجدوا الطرق الكفيلة بإبقائهم وإبقاء شركاتهم على المسار الصحيح. لقد كان مدير شركة الطيران ديفيد نيلمان السابق ذكره - مثلاً - شجاعاً وصريحاً في تحديد ما لا يجيده، ووجد الطرق الصحيحة للتعامل مع جوانب العجز بتفويض السلطات أو تمكين مساعده من توجيهه، ويقدم نيلمان أيضاً نفسه قدوة للعاملين الآخرين في الشركة، فصراحته عن معاناته تشتت الانتباه تشجع الآخرين على الحديث عن صعوبات تشتت الانتباه التي يعانونها، والحصول على المساعدة التي يحتاجون إليها.

أيضاً، كان يشجع المديرين الآخرين في الشركة على تكليف العاملين بالمهام التي تناسب أساليبهم المعرفية والعاطفية؛ لمعرفته أن لا أحد يملك الأسلوب الأمثل، ويؤمن نيلمان بأن مساعدة الآخرين على العمل بحسب قدراتهم لا يدل على نجاح الإدارة المتقدمة فقط، بل هي أيضاً طريقة رائعة لرفع إنتاجية العاملين ومعنوياتهم.

تمثل حالة تشتت الانتباه تهديداً حقيقياً لكل واحد منا. وإذا ما فشلنا في التحكم فيها، فإنها ستتحكم فينا، لذلك فإن فهم هذه الحالة وأخطارها يسمح لنا بتطبيق طرائق عملية لتحسين أنفسنا وعملنا. وفي النهاية، فإن الطريقة المثلى التي يمكن للقادة الإداريين المتنورين اتخاذها لمعالجة حالة تشتت الانتباه هي الاعتراف بها؛ لأن الاعتراف بها ووصف أعراضها يزيل وصمة العار، ويضع حداً للعنة الأخلاقية المنحرفة التي درجت الشركات على إلصاقها بالموظفين الذين يعانون ضغط العمل الزائد. إن السماح للموظفين بطلب المساعدة، والانتباه الدائم لظهور علامات التوتر والقلق، سوف يجعل الشركات تتجح كثيراً في تعزيز بيئات العمل الأكثر إنتاجية وتوازناً وذكاءً.

\* \* \*

## كن قائداً أفضل، وعش حياة أكثر غنى

ستيوارت فريدمان

في أثناء إجرائي البحوث والتدريبات طوال عقود مضت، قابلت كثيرًا من الناس الذين يشعرون بأنهم لم يحققوا ذواتهم، ويعيشون حياة مثقلة وراكدة؛ لأنهم تخلوا عن الأداء في جانب أو أكثر من جوانب حياتهم. إنهم لا يمارسون قدراتهم القيادية في مجالات الحياة الأربعة كلها، وهي: العمل، والأسرة، والمجتمع، والذات (العقل، والجسم، والروح). لا جرم، سوف يظل بعض التوتر دائمًا بين مختلف الأدوار التي نؤديها، ولكن لا يوجد سبب يدعونا للافتراض بأن العلاقة بين هذه الأدوار تماثل لعبة المحصلة الصفرية (zero – sum game) (إذا جمعنا مكاسب الراح ثم طرحنا خسارة الخاسر، فسيكون المجموع صفرًا)، بل هي علاقة تكاملية لا تنافسية؛ لذا، من المنطقي أن تسعى بصفتك مديرًا إلى تحقيق أداء مُمَيَّز في المجالات الأربعة، محققًا ما أسماه الفوز للجميع من دون التضحية بأحدهما على حساب الآخر.

هذه هي الفكرة الرئيسية لبرنامج القيادة الشاملة (Total Leadership) الذي أُدرّسه في الجامعة، وفي الشركات، ومجموعات (وَرش) العمل حول العالم. نعني بالقيادة هنا إحداث تغيير مستدام، ليس لفائدتك فحسب، بل أيضًا لأكثر الأشخاص أهمية من حولك، ويعني الشمول أن البرنامج يتعلق بالشخص كاملاً.

من أجل الفوز في المجالات الأربعة، ابدأ أولاً بالتفكير ملياً فيما تريده من كل مجال من مجالات حياتك، وكيف يمكن أن تسهم فيه الآن وفي المستقبل، مع الاهتمام بأكثر الأشخاص أهمية لك، والتوقُّعات التي تحملها لكل واحد منهم.

يتبع ذلك تصميم تجارب منظمة وتطبيقها بعناية - عمل شيء جديد مدة قصيرة؛ لترى كيف تؤثر في المجالات الأربعة كلها، فإذا فشلت التجربة، فسوف توقفها أو تعدّلها، ولن تخسر كثيراً، أما إذا نجحت، فستكون قد حققت مكسباً قليلاً. ولكن مع الوقت، تحشد جهودك وتركزها أكثر على أكثر الأشياء أو الأشخاص أهمية. وفي كلتا الحالتين، تتعلم أكثر عن كيفية تولّي القيادة في جوانب حياتك كلها.

لا تحمل هذه العملية أخطاراً كبيرة، بل هي آمنة وناجحة، وتنطوي على توقُّعات واقعية، وتغيرات قصيرة المدى تستطيع التحكم فيها، ودعم واضح ممن هم حولك، مثلاً: إليك ذلك المدير الذي قابلته في ورشة عمل عام 2005م، كان هذا الشخص يطمح في أن يصبح مديراً تنفيذياً، إلى جانب أهداف أخرى ربما بدت متناقضة ظاهرياً، كان قد انتقل مؤخراً إلى مكان عمل جديد، وأراد الانخراط

أكثر في مجتمعه، وأراد تقوية علاقاته مع عائلته، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، قرّر الانضمام إلى أحد مجالس المدينة، ما سيعطيه ليس الفرصة لشحذ مهارات القيادة فقط، بل سيفيده أيضاً في المجال العائلي؛ حيث سيزيد من الأشياء المشتركة بينه وبين شقيقته المعلمة في أحد مراكز المجتمع، وتمنى أن تشارك خطيبته أيضاً ما يجعلهم يقدمون شيئاً مشتركاً للمصلحة العامة. بعد ذلك، سوف يشعر بارتفاع معنوياته. وهذا بدوره سيزيد من ثقته بنفسه في مكان العمل.

بعد مرور ثلاث سنوات، أبلغني بأنه هو وخطيبته ليسا في المجلس الاجتماعي فحسب، لكنه في طريقه إلى منصب المدير التنفيذي. إنه يعدُّ قائداً أفضل في جوانب حياته كلها؛ لأنه يتصرف بطرق متناغمة أكثر مع قيمة، إنه يعمل على تحسين أدائه في مجالات حياته جميعها، ويقود الآخرين لتحسين أدائهم بتشجيعهم على تحقيق التكامل بين مختلف أوجه حياتهم أيضاً.

هذا الشخص ليس الوحيد الذي أحدث فرقاً في حياته وحياة الآخرين، بل يوجد مشاركون آخرون في البرنامج يقومون في بداية كل ورشة عمل ونهايتها بتقييم أنفسهم، ويرون بأنهم يلحظون تحسُّناً في فاعليتهم، وتناغماً بين جوانب حياتهم التي كانت متضاربة في الماضي. توصلت دراسة امتدت أربعة أشهر، وشملت ثلاث مئة مدير من مديري الشركات، إلى أن الرضا والإشباع قد ازداد بمعدل نسبته (20%) في حياتهم العملية، و(28%) في حياتهم العائلية، و(31%) في حياتهم الاجتماعية، لكن الزيادة الكبرى كانت في مجال الذات؛

أي الصحة البدنية، والعاطفية، والنمو الفكري، والروحي، إذ بلغت (39%) . إضافة إلى ذلك، ازداد أداؤهم في العمل بنسبة (9%)، وفي البيت (15%)، وفي المجتمع (25%) . والمفارقة أن هذه المكاسب تعادلت عندما قضى المشاركون في الدراسة وقتاً أقل في العمل، ووقتاً أطول في مجالات الحياة الأخرى، لقد أصبحوا يعملون بذكاء أكثر، وصاروا أكثر تركيزاً وشغفاً والتزاماً بما يقومون به.

ومع أن مئات من القياديين الإداريين يشاركون في هذا البرنامج سنوياً، فإنك لست في حاجة إلى تنظيم ورشة عمل لتحديد تجربة تستحق العناء المبذول في سبيلها، حيث إن العملية مباشرة، لكنها ليست بسيطة. سأقدم لك في الأجزاء اللاحقة نظرة شاملة للعملية، وسأعرفك بأساسيات تصميم تجارب النجاح في المجالات الأربعة وكيفية تطبيقها.

### مُختصر الفكرة

الحياة لعبة محصلتها صفر، أليس كذلك؟ فكلما سعيت للفوز في جانب ما (عملك مثلاً)، زادت خسارة الجوانب الأخرى (نفسك، وبيتك، ومجتمعك). لكن فريدمان لا يوافق على هذه المعادلة، إذ يقول: «إنك لست مضطراً للتضحية بجانب على حساب الجوانب الأخرى من حياتك، وإذا ما فعلت ذلك، فإن هذا المقايضة ستجعلك تشعر بالإحباط وعدم الإنجاز، أو العزلة، وسوف تلحق أذى بالأشخاص الذين تهتم بهم أكثر من الأشخاص الآخرين». للنجاح في جوانب الحياة كلها، استخدم برنامج القيادة الشاملة الذي اقترحه فريدمان. أولاً، حدّد أكثر الأشياء والأشخاص أهمية في حياتك.

بعد ذلك، جُرب تغييرات بسيطة لزيادة الرضا ورفع الأداء في المجالات الأربعة كلها، مثلاً: ممارسة التمارين الرياضية الصباحية لثلاثة أيام في الأسبوع تعطيك مزيداً من النشاط والطاقة للعمل، وتحسّن صحتك وتقديرك لذاتك، ما يجعلك أباً وصديقاً أفضل.

تشير البحوث التي أجراها فريدمان إلى أنّ الناس الذين يركزون على فكرة القيادة الشاملة يحققون زيادة في الرضا والإشباع في مجالات الحياة كلها بنسبة (20 - 39%)، تحسّناً في الأداء العملي بمقدار (9%)، حتى عندما يعملون في أسابيع بساعات عمل أقل.

## تطبيق الفكرة

تساعدك القيادة الشاملة على تخفيف مجموعة من المشكلات التي تتجم عن المقايضة بين الجوانب المختلفة لحياتك:

- الشعور بعدم تحقيق الذات؛ بسبب عدم قيامك بما تحب عمله.
- الشعور بعدم الأمانة؛ لأن سلوكك يتناقض مع قيمك.
- الشعور بالعزلة عمّن تحبُّ.
- الشعور بالإرهاق؛ بسبب محاولتك مجاراة ما ذُكر.

للتعامل مع مثل هذه المشكلات باستخدام أسلوب الإدارة الشاملة، جُرب هذه الخطوات:

### 1. تأمل

فكر في كل جانب من جوانب حياتك الأربعة: العمل، والأسرة، والمجتمع، والذات، وحدّد مدى أهمية كل واحد لك، كم من الوقت والطاقة تخصصه لكل جانب منها؟ وما درجة الرضا والإشباع في كل منها؟ هل يوجد تعارض بين ما هو مهم بالنسبة إليك؟ وكيف تقضي وقتك ونشاطك؟ كيف تحقق الإشباع الكامل في حياتك؟

## 2. إمكانات العصف الذهني

وفقًا لما تتوصل إليه بعد التَّبَصُّر في جوانب حياتك الأربعة، مارس عملية عصف ذهني، وضع قائمة طويلة بتجارب صغيرة قد تساعدك على الاقتراب أكثر من الرضا والإشباع في المجالات الأربعة. هذه بعض الطرق الجديدة للقيام بالأعمال وهي تحمل أدنى درجة من الأخطار، وذات نتائج سريعة. مثلًا:

- إغلاق الهاتف النقال في المنزل يقربك أكثر من أفراد أسرتك.
- ممارسة التمارين الرياضية أيامًا عدَّة في الأسبوع يمدك بمزيد من الطاقة والنشاط.
- الانضمام إلى نادٍ مع زملاء لك في العمل يمكن أن يساعدك على تكوين علاقات صداقة متينة معهم.
- الإعداد للأسبوع مسبقًا في ليلة العطلة الأسبوعية يمكن أن يساعدك على النوم بصورة أفضل، وبدء الأسبوع الجديد نشيطًا.

## 3. اختر التجارب

قلِّ قائمة التجارب التي أعدتها في عملية العصف الذهني إلى ثلاث تجارب ممكنة، ويجب أن:

- تحسن رضاك وإشباعك وأداءك في جوانب حياتك الأربعة.
- تجعلك تنظر بإيجابية لأثر الناس الذين يهتمونك في كل جانب من جوانب حياتك.
- تدم على الفرص الضائعة التي فاتتك.
- تمكنك من ممارسة المهارات التي ترغب في تطويرها أكثر من غيرها.

## 4. قس التقدم

ضع جدول علامات لكل واحد من التجارب التي اخترتها، مثلًا:  
تجربة: ممارسة التمارين الرياضية الصباحية مع شريك حياتك ثلاث مرات في الأسبوع.

خطوات التنفيذ	كيف سأقيس النجاح	أهداف التجربة	جانب الحياة
<ul style="list-style-type: none"> <li>اطلب رأي الطبيب في خطة التمارين الرياضية.</li> <li>التحق بأحد النوادي الرياضية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تناول المنبهات طوال اليوم، مع مزيد من مكالمات المبيعات المربحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين اليقظة والإنتاجية.</li> </ul>	العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>قدم وقت المنبه في أيام التمارين الرياضية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشاحنات أقل مع الزوج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمتين العلاقة مع الزوج.</li> </ul>	الأسرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>بلّغ زملاءك في العمل، وأسرتك، وأصدقاءك بخطتك، والمساعدة التي تحتاج إليها منهم، وكيف ستفيدهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قطع عشرة كيلومترات في رياضة المشي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة القوة للمشاركة مع الأصدقاء في مناسبات جمع التبرعات للأحداث الرياضية.</li> </ul>	المجتمع
	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة الثقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة تقدير الذات.</li> </ul>	الذات

## عملية القيادة الشاملة

تعتمد فكرة القيادة الشاملة على مبادئ ثلاثة:

- كُنْ حقيقياً: تصرّف بأصالة بتوضيح ما هو مهم.
- كُنْ شمولياً: تصرّف بصدق باحترام الإنسان بصورة كلية.
- كُنْ مبدعاً: تصرّف بإبداع باختبار كيفية عمل الأشياء.

تبدأ العملية بالتفكير، والكتابة، والتحدُّث إلى مدرب زميل لتحديد قيمك الرئيسية، ورؤيتك القيادية، والتوازن الحالي بين أفعالك وقيمك - من خلال تحديد ما هو مهم، حيث يكتسب التدريب العملي المتبادل بين زملاء العمل؛ أي تدريب الأقران، أهمية كبيرة في هذه المرحلة وما بعدها؛ لأنَّ أيَّ منظور خارجي يوفر تغذية راجعة لأفكارك، ويتحداك، ويزوِّدك بطريقة جديدة لرؤية احتمالات الإبداع، ويساعدك على الوفاء بالتزاماتك.

بعدئذٍ، حدِّد الأشخاص الأكثر أهمية - المساهمين الرئيسيين - في المجالات كلها، وتوقعات الأداء من كل واحد منهم، ومن ثمَّ تحدِّث إليهم، فإذا كنت مثل معظم المديرين المشاركين في البرنامج، فسوف تدهش عندما تعرف أن ما يحتاج إليه المساهمون الحقيقيون منك هو في الواقع يختلف عما فكرت فيه وأقل منه.

إنَّ هذه الأفكار تعطيك الفرصة لحصر انتباهك بذكاء أكثر، ما يحفز العمل الإبداعي. والآن، وبعد أن أصبحت تدرك الأشياء الأكثر أهمية، وتمتلك صورة كاملة عن حلقتك الداخلية والمقربين إليك، ابدأ في استكشاف مسارات جديدة لتحسين الحياة، ليس بالنسبة إليك فحسب، بل لمن هم حولك أيضًا.

أما الخطوة الثانية، فهي إعداد التجارب وتنفيذها في مدَّة زمنية محددة، ستجد أنَّ أفضل التجارب هي التغيُّرات التي يطمح إليها المستفيدون بمثل ما تطمح إليه، إن لم يكن أكثر من ذلك.

## تصميم التجارب

يعني اتباع طريقة المجالات الأربعة الراحبة إحداث تغيير يهدف إلى تحقيق أهداف متنوعة، تفيد كل مجال من هذه المجالات، ففي مجال العمل، يمكن إيجاز الأهداف النموذجية للتجربة تحت عناوين عريضة، مثل: اغتنام الفرص الجديدة لزيادة الإنتاجية، وخفض الكُلف الخفية، وتحسين بيئة العمل. أما الأهداف ذات العلاقة بالأسرة والمجتمع، فتُعنى بتحسين العلاقات، وزيادة المشاركة المجتمعية، في حين تتعلق أهداف الذات عادة بتحسين الصحة، والبحث عن معنى وهدف أسمى للحياة.

عندما تبدأ بالتفكير في أهداف تجربتك، تذكّر دائماً مصالح المستفيدين الرئيسيين وآراءهم، وأي شخص آخر أيضاً قد يتأثر من التغييرات التي تقترحها.

يوجد بعض الخبرات التي تقيدهم مجالاً واحداً فقط على نحو مباشر، في حين تكون فوائدها غير مباشرة في المجالات الأخرى، مثلاً: ينجم عن تخصيص وقت للتمارين الرياضية ثلاث مرات في الأسبوع تحسين صحتك مباشرة، ولكن ذلك قد يعطيك مزيداً من الطاقة لعملك أيضاً، ويزيد من تقديرك لذاتك، وهذا ما قد يجعلك أباً أو صديقاً أفضل، وتوجد أنشطة أخرى، مثل المشاركة في سباق الجري مع أطفالك لجمع التبرعات لعمل خيري تنظمه الشركة، تحدث في المجالات الأربعة كلها وتفيدها مباشرة في وقت واحد. وسواء

هذه الفوائد كانت مباشرة أو غير مباشرة، يظل تحقيق النجاح في المجالات الأربعة هو الهدف، وهذا ما يجعل التغييرات مستدامة؛ لأن كل واحد يستفيد منها، لكن لا تتوقع أن تتحقق الفوائد المتوقعة إلا بعد مرور وقت من الزمن؛ لذا عليك أن تتذكر أن بعض الفوائد قد لا تكون واضحة - مثل الترقيات الوظيفية التي تتحقق بعد زمن طويل، أو معرفة شخص قد يوفر لك في نهاية المطاف علاقات ذات قيمة كبيرة.

### حدّد الاحتمالات

انتبه لكل ما هو ممكن، وحاول التفكير في أكبر عدد من التجارب الممكنة قدر الإمكان، واصفياً في جملة أو جملتين ما تنوي عمله في كل واحدة منها؛ إنّه الوقت المناسب لإطلاق الخيال، فلا تقلق بخصوص العقبات المحتملة في هذه المرحلة.

أول وهلة، قد يبدو التفكير في تجارب تحمل فوائد للمجالات المختلفة كلها مهمة صعبة، وهي كذلك إلى حدٍّ ما؛ لأنها لو كانت سهلة لما شعر الناس بوجود توتر بين العمل وبقية جوانب حياتهم، لكنني وجدت أن معظم الناس يدركون أنّ العملية ليست مستحيلة إذا تعاملوا مع الأمر بمنهجية منتظمة، ويمكن أن تكون هذه العملية ممتعة، مثل حلّ الكلمات المتقاطعة، وبخاصة إذا تذكرت أنّ التجارب يجب أن تناسب ظروفك الشخصية.

يمكن للتجارب أن تأخذ صوراً عدّة، ولكن بعد بحثي أنا وفريقي في مئات تصاميم التجارب، وجدنا أنها تتدرج تحت تسعة أنماط عامة؛ لذلك استخدم هذه الأنماط الواردة في مستند (كيف يمكنني تصميم تجربة لتحسين مجالات حياتي كلها؟)؛ في تنظيم تفكيرك.

### كيف يمكنني تصميم تجربة لتحسين مجالات حياتي كلها؟

أظهر البحث الذي قمنا به أن التجارب الأكثر نجاحاً تشمل تسعة أنماط عامة؛ لذا فإنّ التفكير في الاحتمالات بهذه الطريقة سوف يساعد على فهم التغيرات البسيطة التي يمكن أن تجربها، والتي بدورها ستحقّق فائدة متبادلة لكل من: عمك، وأسرتك، ومجتمعك، وذاتك. وقد وجدنا أنّ معظم التجارب مشتقة من بعض مكونات هذه الأنماط.

#### 1- المتابعة والتأمل \*

الاحتفاظ بسجل للأنشطة، والفكر، والمشاعر (وربما إبلاغها لصديق، أو للعائلة، أو لزملاء العمل)؛ لتقييم التقدم الحاصل على مستوى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، ومن ثم زيادة الوعي بالذات والحفاظ على الأولويات.

#### أمثلة:

- تسجيل زيارتك لصالة الألعاب الرياضية مع التغيرات في مستويات الطاقة.
- تحديد ساعات النهار التي تشعر فيها بأنك أكثر نشاطاً، أو أكثر خمولاً.

#### التخطيط والتنظيم

اتخاذ إجراءات تهدف إلى الاستفادة القصوى من الوقت، والإعداد، والتخطيط للمستقبل.

## أمثلة:

- استخدام المساعد الرقمي الشخصي للأنشطة كلها وليس للعمل فقط.
- مشاركة شخص آخر في برنامجك اليومي.
- التخطيط مسبقاً للأسبوع اللاحق في أمسية العطلة الأسبوعية.

## التجديد واستعادة الشباب

اعتنِ بجسدك، وعقلك وروحك؛ لتتمكّن من القيام بمهام العيش والعمل اليومية بتركيز، والتزام، و طاقة متجددة.

## أمثلة:

- التوقّف عن العادات التي تُلحق ضرراً بجسمك، ومنها التدخين، وتناول الكحول.
- تخصيص وقت لقراءة رواية ما.
- المشاركة في أنشطة تحسّن المشاعر العاطفية والروحية.

## تقدير الآخرين والاهتمام بهم

قضاء وقت ممتع مع الناس (عادة القيام بأشياء مسلية مع الزملاء خارج العمل)، وإظهار الاهتمام للآخرين، وتقدير العلاقات بوصفه طريقة للتواصل على المستوى الإنساني، واحترام الشخص ككل، ما يزيد من الثقة المتبادلة.

## أمثلة:

- الانضمام إلى مجموعة قراءة، أو نادٍ رياضي مع زملاء العمل.
- مساعدة أطفالك على تنفيذ واجباتهم المدرسية.
- تخصيص يوم واحد في الشهر لخدمة المجتمع.

### التركيز

أن تكون حاضراً جسدياً ونفسياً عندما يُطلب إليك الانتباه للمستفيدين المهمين أكثر من غيرهم. قد يعني ذلك في بعض الأحيان الاعتذار عن عدم قبول الدَّعوات والغاء الارتباطات، ويشمل ذلك أيضاً محاولات إظهار مزيد من الاحترام للأشخاص المهمين الذين تواجههم في مجالات مختلفة، وتسهيل مهمة وصولهم إليك واتصالهم بك.

### أمثلة:

- إغلاق أجهزة الاتصال الإلكترونية كلها في وقت محدد.
- تخصيص وقت للتركيز على شيء أو شخص بعينه.
- تفقُّد البريد الإلكتروني في وقت محدد مسبقاً.

### التواصل والمشاركة

انفتح كثيراً على الآخرين، شاركهم واستمع إليهم؛ ليستطيعوا دعم قيمك بصورة أفضل، ودعم الخطوات التي تنوي اتخاذها في إطار رؤيتك القيادية؛ فعندما تشجع التواصل في أوجه الحياة المختلفة جميعها، فإنك تظهر الاحترام للشخص ككل.

### أمثلة:

- مناقشة موضوعات دينية مع شريك حياتك أسبوعياً.
- وصف رؤيتك للآخرين.
- تدريب موظف جديد.

### تبديل الوقت و(الاستبدال)

العمل عن بُعد، أو في ساعات مختلفة؛ لزيادة المرونة والانسجام أكثر مع المجتمع، والعائلة، والأنشطة الشخصية. وفي الوقت ذاته زيادة الكفاية، واختبار الافتراضات القديمة، وتجربة أشياء جديدة لإنجاز العمل.

## أمثلة:

- العمل من البيت.
- تعلمُ دروسٍ موسيقية في استراحة الغداء.

## التطوير وتفويض الصلاحيات

إعادة توزيع المهام بطرق تزيد من الثقة ووقت الراحة، وتطور المهارات عندك وعند الآخرين، والعمل بذكاء من خلال الحدّ من الأنشطة ذات الأولوية المنخفضة أو إلغائها.

## أمثلة:

- تعيين مساعد شخصي.
- تكليف أحد الموظفين ببعض مسؤولياتك.

## البحث والاستكشاف

اتخاذ إجراءات مخصصة بوظيفة أو مهنة جديدة، أو أيّ نشاطٍ آخر، يمكن أن تحدث توازناً بين عملك، وأسرتك، ومجتمعك، وذاتك من جهة، وقيمك وطموحاتك الرئيسية من جهة أخرى.

## أمثلة:

- ممارسة أدوار جديدة في العمل.
- تجريب أسلوب تدريب جديد.
- الانضمام إلى مجلس مركز حضانة طفلك.

تشمل إحدى فئات التجارب تغييرات في المواعيد والأمكنة التي ينجز فيها العمل، فقد أخبرنا أحد المشاركين في البرنامج، الذي يعمل مدير مبيعات لشركة أسمنت عالمية، أنه حاول العمل عبر شبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت) من بيته مرة في الأسبوع؛ ليريح نفسه من عناء رحلته الطويلة إلى مكان عمله، كانت نتيجة عمله هذا تحولاً في ثقافة الشركة التي لم تكن تؤيد عمل الموظفين عن بُعد، فقد عمّت فائدة التغيير على الجميع، وقد توافر له مزيد من الوقت لممارسة هواياته، وأصبح أكثر انخراطاً وإنتاجاً في العمل.

توجد أيضاً إستراتيجية أخرى تتعلق بالتأمل الذاتي، مثلاً: تستطيع الاحتفاظ بسجل لأنشطتك وأفكارك ومشاعرك مدة شهر؛ لترى كيف تؤثر الأعمال المختلفة في أدائك وجودة حياتك. وتوجد إستراتيجية أخرى تشدد على تخطيط وقتك وتنظيمه، مثل تجربة تقنية جديدة تنسق التزامات العمل مع الالتزامات في مجالات أخرى.

وقد لمسنا أن نقاشات المشاركين في مجال العمل وبقية مجالات الحياة تميل إلى التشديد على التجزئة: كيف أبتعد عن جو العمل وأنا مع عائلتي؟ كيف أتخلص من المشتتات، وأركز على العمل فقط؟ لكننا نعتقد أنه يُستحسن - أحياناً - أن تكون الحدود الفاصلة بين المجالات قابلة هشة لا صلبة، فالتقنيات نفسها التي تجعل من الصعب علينا الحفاظ على حدود صحيحة بين المجالات هي التي تمكننا من المزج بينها بطرح - كان عصياً على الفهم قبل عشر سنوات- يمكن أن تجعلنا أكثر إنتاجاً وتحقيقاً للذات، إذ إن هذه الأدوات توفر لنا خيارات، فالتحدي

الذي نواجهه جميعاً هو تعلم كيفية استخدامها بحكمة، إضافة إلى أنّ التجارب تمنحك الفرصة لزيادة مهارتك في هذا الاستخدام، فالفكرة الرئيسة هنا هي تحديد الاحتمالات التي ستنجح في حالتك الفريدة.

تشدّد التجارب الفاعلة جميعها على ضرورة التشكيك في الافتراضات المتوارثة عن طريقة إنجاز الأشياء، كما فعل مدير المبيعات السابق ذكره.

إن من السهل عدم الحرج لفعل ذلك، وأن تقوم بعمل إبداعي عندما تعرف أنّ هدفك يرمي إلى تحسين الأداء في المجالات كلها، وأنك ستجمع البيانات عن أثر تجربتك؛ لمعرفة مدى نجاحها فعلاً؛ لك وللمستفيدين على السواء.

مهما كان النمط الذي تختاره، فإن أكثر التجارب فائدة هي التي تشبه التَّمطّي، فهي ليست سهلة جداً ولا صعبة جداً، وقد يبدو الأمر عادياً ومملاً لبعض الأشخاص، لكن ذلك لا يهم كثيراً، وما يهم هو أن تنظر إليها بصفتها تحدياً معتدل الصعوبة.

### اختر خطأً قليلة، ابدأ وعدّل

يعدُّ ابتكار الاحتمالات تمريناً في خيال غير محدود، ولكن من غير الحكمة عندما يأتي وقت التنفيذ محاولة أكثر من ثلاث تجارب في المرة الواحدة، وعادة تكون التجربتان ناجحتين نسبياً، أما التجربة الوحيدة، فقد توقعنا في ورطة. وعليه، فأنت سوف تحقق نجاحات بسيطة، وتتعلم شيئاً عن القيادة من دون أن تكلف نفسك فوق طاقتها،

والأولوية الآن هي تقليص القائمة إلى أكثر ثلاث تجارب ممكنة من خلال دراسة التجربة التي سوف:

- تعطيك أفضل عائد من استثمارك.
- تجعلك تندم كثيراً إن لم تُجرها.
- تسمح لك بممارسة مهارات القيادة التي تريد تطويرها أكثر من غيرها.
- تعطيك المتعة بممارسة كثير مما تحب فعله.
- تجعلك تتقدم باتجاه تحقيق رؤيتك لكيفية عيشك حياتك الشخصية.

عندما تقرر وتبدأ بتطبيق تجربتك، كن مستعداً لغير المتوقع، ولا تقيد نفسك بتفاصيل خطة تجربة بعينها؛ لأنك ستفاجأ في مرحلة من المراحل، وتحتاج عندها إلى التعديل والتغيير في الخطة.

أعرف أحد المديرين اختار تجربة المشاركة في سباق للمسافات الطويلة، وقد مضى عليه وقت طويل من دون أن يتمكن على الجري، ما أدى إلى تراجع نشاطه وتركيزه في العمل والبيت. كانت زوجته حاملاً بطفلهما الأول، وقد شجّعت مبدئياً؛ لاعتقادها أن التركيز الذي يتطلبه التدريب والنشاط البدني سوف يجعله أباً جيداً للطفل المنتظر. علاوة على ذلك، فقد كان للعائلة تاريخ رياضي طويل، وكانت الزوجة نفسها لاعبة رياضية معروفة. تدرّب هذا المدير مع رئيسه وزملائه الآخرين، واتفق الجميع على أن المشاركة ستكون محاولة صحيحة لتمتين التواصل المهني.

لكن قلق الزوجة تزايد مع اقتراب موعد الولادة، وقد أعربت عن هذا القلق بأن قالت لزوجها بأنها تخاف عليه أن يُصاب في السباق، لكنَّ قلقها الحقيقي كان بسبب قضائه وقتاً طويلاً في نشاط يستنزف طاقته في وقت كانت العائلة في حاجة ماسة إليه؛ أجرى الزوج تعديلاً على خطته؛ لطمأنة الزوجة بالتزامه العائلي، وهي أن يبدأ نشاطاً آخر يتخذ فيه الخطوات الضرورية التي تسمح له بالعمل من البيت في عصر أيام الخميس، ولتنفيذ ذلك، كان عليه أن يجهز البيت ببعض التقنيات، وأن يرسل مذكرة شهرية لرئيسه، مُلخِّصاً فيها ما كان ينجزه في تلك المدة الزمنية، وعلاوة على ذلك، اشترى الزوج حمالة كتف لوضع طفله الجديد فيها، وإبقائه قريباً منه وهو في البيت. وفي يوم السباق، لم تحضر الزوجة والطفل إلى المدرج في أثناء مشاركة كان الزوج في السباق، لكنها انضمت إليه في الشوط الثاني لتشجعه على الاستمرار في السباق عندما رأت أن قوّته أخذت تضعف.

في أثناء هذه التجربة، تحسنت أرقام مبيعات وحدته، وارتفعت معنويات العاملين فيها بعد أن شعروا بأنَّ الشركة أصبحت أكثر مرونة، ما شجعهم ليكونوا أكثر إبداعاً في طريقة إنجاز أعمالهم، ومع انتشار الأخبار الطيبة، طرح المديرون في الشركة أفكارهم عن كيفية إعطاء اهتمام للجوانب الأخرى من حياة الموظفين، وبذلك نجحوا في بناء روح جماعية قوية في مكان العمل.

غالبًا ما يكون الاستثمار في تجربة مُصمَّمة جيداً استثماراً مربحاً؛ لأنك تتعلم كيف تقود بطرق جديدة وإبداعية في مراحل حياتك

جميعها، وفي حال نجاح تجاربك، مثلما يحدث عادة وليس دائماً، فسوف تعم الفائدة الجميع: أنت، وشركتك، وأسرتك، ومجتمعك.

## قياس التقدُّم

إن الطريقة الوحيدة للفشل في أيِّ تجربة أو خطة هي الفشل في تعلُّم درس منها، وهذا ما يجعل تطبيق القياسات المفيدة ضرورياً، فلا شك في أن تحقيق الأرباح أفضل من الخسائر، لكنَّ الوصول إلى الأهداف في حدِّ ذاته لا يجعلك تتقدم باتجاه أن تصبح القائد الذي تريد؛ لذلك، فإنَّ التجارب الفاشلة تعطيك أنت ومن حولك المعلومات التي تساعدك على تصميم تجارب أفضل مستقبلاً.

يظهر مُستند (كيف أعرف أن تجربتي ناجحة؟) كيف قاس المدير تقدمه، حيث استخدم هذا المخطط البسيط ليوضح المكاسب المتوقعة من تجربته في كل مجال من المجالات الأربعة، وكيف يقيس إن كان قد حقق هذه المكاسب أم لا. لتصميم بطاقة أو سجل أداء مخصوص بك، استخدم صفحة منفصلة لكل تجربة، واكتب وصفاً لها في أعلى الصفحة، واكتب بعد ذلك أهدافك لكل مجال في العمود الأول، ثم صِف قياسات نتائجك في العمود الأوسط: كيف تقيس ما إن كانت الأهداف لكل مجال قد تحققت؟ وفي العمود الثالث، صِف إجراءاتك القياسية، الخطة المخصصة بالخطوات التي ستخذها لتطبيق تجربتك، وعندما تبدأ بتطبيق خطتك قد تجد أن مؤشراتك الأولية فضفاضة جداً أو غامضة جداً؛ لذلك، حسِّن جدول العلامات وأنت مستمر في التطبيق لجعله أكثر فائدة لك، والغاية الأساسية من ذلك كله هي التوصل إلى طرق عملية لقياس نتاجاتك والتقدم نحو تحقيقها، ويجب أن يكون المنحى الذي تستخدمه مناسباً لك وللمستفيدين الآخرين فقط.

## كيف أعرف أن تجربتي ناجحة؟

مستخدماً هذه الأداة، شرح أحد المدربين بالتفصيل أهدافه المختلفة، والقياسات التي استخدمها في تقييم تقدمه، والخطوات التي سيستخدمها في تطبيق تجرية من شأنها الارتقاء بهذه الأهداف؛ الانضمام إلى مجلس منظمة غير ربحية. إن ورقة عمل هذا المدير مجرد مثال لتجربته، أما ما عدا ذلك فكل من تجاربه، وأهدافه، وقياساته الفريدة المخصصة به.

### عينة بطاقة أداء

أهداف التجربة	كيفية قياس النجاح	خطوات التطبيق
▶ تحقيق التوقعات التي سيردُ بها المدير للمجتمع المحلي	▶ أجمع بطاقات المتعاونين من كل شخص أقابله في المجلس وفي اجتماعاته، ومتابعة عدد المتخصصين الذين أقابلهم.	□ أجتمع بمديري الذي كان عضواً في مجالس عدة ويستطيع تقديم الدعم والنصح.
▶ إنشاء شبكة علاقات مع المدبرين الآخرين في شركتي والمتخصصين الآخرين في المنطقة.	▶ بعد كل اجتماع، أسجل بانتظام مهارات القيادة للأشخاص الذين أودُ الاقتداء بهم.	□ الاجتماع مع مدير مؤسسة شركتي لتعديد اهتماماتي الحقيقية، والمساعدة على تقييم علاقات شركتنا الحالية مع منظمات المجتمع المختلفة.

العمل

- بحث خطواتي العملية مع خطيبتي، ومعرفة مدى اهتمامها بانضمامي للمجلس.
- التسجيل لحضور جلسة المرادفة للبرنامج التدريبي للمجلس.
- تقييم الفرص المختلفة المتاحة في المجتمع المحلي، ومن ثم البحث عن المنظمة التي تستهويني.

- ▶ العمل على انضمام خطيبتي للمجلس.
- ▶ تسجيل عدد النقاشات التي أجريتها مع شقيقتي عن خدمة المجتمع للأشهر الثلاثة القادمة، ومعرفة ما إن كانت هذه النقاشات قد قرّبتنا لبعضنا أكثر.
- ▶ الانضمام إلى مجلس يمكن أن تحصل على شيء لمناقشته مع شقيقتي (تعمل معلمة تربية خاصة).
- ▶ انضم إليه خطيبتي.

تعلّم مهارات القيادة من أعضاء المجلس الآخرين، ومن المنظمة التي سأانضم إليها.

البيت

- المجتمع المحلي.
- أقدّم طلباً لمضوية مجلس أدون ما أعرفه عن كل منظمة غير ربحية.
- ▶ توفير مهاراتي القيادية لمنظمة غير ربحية.
- ▶ أسجّل عدد المرات التي أحضر فيها اجتماعات المجلس.
- ▶ المشاركة أكثر في رد الجميل للمجتمع المحلي.
- ▶ أن أشعر بالرضا من المساهمة في سعادة الآخرين.
- ▶ أقيم شعوري تجاه نفسي في سجل يومي.
- ▶ أن أرى الآخرين يتطورون نتيجة لجهودي.
- ▶ أقيم أي تأثير لي في الآخرين بحسب العدد المحتمل للناس الذين أثرت فيهم.
- ▶ أطلب تقنية راجعة من الآخرين عمّا إن كنت قد صرت أكثر محبة وعلماً تجاه الآخرين.

لقد استخدم المشاركون في ورشات العمل أنواع القياسات جميعها، وهي: توفير الكُلف من خفض رحلات السفر، وعدد رسائل البريد الإلكتروني الخطأ التي تجنبتها، ودرجة الرضا عن الوقت المخصص للعائلة، وساعات العمل التطوعي، وغير ذلك، ومن الممكن أن تكون هذه القياسات: موضوعية أو متحيّزة، نوعية أو كمية، من إعدادك أو من إعداد آخرين، وأن تطبق بانتظام أو متقطعة. ما يتعلق بالتكرار، مثلاً، من المفيد التفكير في طول المدة التي ستكون قادراً فيها على تذكر ما قمت به، مثلاً: إذا كنت تتوي اتباع حمية لتصبح صحتك أفضل، ويزداد نشاطك وطاقتك، وتحسن علاقاتك، فإن كمية الطعام يمكن أن تكون قياساً مهماً، ولكن، هل ستكون قادراً على تذكر ما تناولته من طعام قبل يومين؟

### مكاسب صغيرة لتغييرات كبيرة

يجب ألا تكون التجارب شاملة بحيث تحدث تغييرات كبيرة في أسلوب حياتك؛ لأنَّ الخطط الطموحة كثيراً ما تفشل لصعوبة تطبيقها والتعامل معها؛ إنَّ أفضل التجارب هي التي تجعلك تجرب شيئاً جديداً، وتقلل في الوقت ذاته من الأخطار المحتملة المرافقة للتغيير؛ حتى، فعندما يسهل التغلب على مخاوف الفشل المرتبطة بالابتكار، فعندما تبدأ برؤية النتائج والآخرون يلاحظون ذلك، فإنَّ هذا سوف يحفِّزك على الاستمرار والحصول على الدعم من المستفيدين الرئيسيين.

الفائدة الأخرى لمنحى المكاسب الصغيرة في التجارب هو أنه يفتح الأبواب التي ستظل مغلقة من غيره، إذ يمكنك أن تقول للناس المتأثرين بالقرار: دعونا نجرب هذا، فإنّ فشلنا، فسوف نعود إلى الطريقة القديمة أو نجرب شيئاً آخر. عندما تخضع التجربة للاختبار وتبلغ المعنيين بذلك، فأنت تحدّ من المقاومة؛ لأنّ الناس قد يميلون إلى تجربة شيء جديد إذا علموا أنه لن يكون دائماً، وإذا كانوا يستطيعون تقرير ما إن كانت التجربة تعمل وفقاً لتوقعات أدائهم أم لا.

لكن كلمة (صغيرة) مصطلح نسبي، فما قد يبدو خطوة صغيرة بنظرك قد يبدو قفزة ضخمة في نظري، والعكس صحيح. لذلك، لا تتوقّف كثيراً عند هذه الكلمة، والأكثر من هذا أنّ الأمر لا يتعلق بمدى التغيّرات التي ستخذها في نهاية المطاف أو أهميتها، فالتغيّير على نطاق واسع يستند إلى خطوات صغيرة تهدف إلى تحقيق فكرة كبيرة؛ لذا في الوقت الذي قد تكون فيه الخطوات في تجربة ما صغيرة، فإنّ الأهداف ليست كذلك. لقد وصف إسماعيل - المدير التنفيذي الناجح لشركة خدمات هندسية في الخمسين من عمره - هدف تجربته الأولى كالآتي: «كانت مثل إعادة هيكلة شركتي ودوري فيها». لا يوجد شيء صغير فيما قاله، فقد شعر الرجل بأنه لا يوجد لديه هدف.

لذلك، اتخذ إسماعيل خطوات عملية تسمح له بالتقدم نحو تحقيق هدفه الكبير مع مرور الوقت، فقد كانت تجاربه الأولى صغيرة وقابلة للتحقيق، إذ استخدم طريقة جديدة يستطيع كل من زملائه وزوجته التواصل معه بواسطتها، فخصّص وقتاً لعائلته ولعبادته،

وعندما بحث عن طرق لتوفير مزيد من الوقت، طُبِّق تجربة تفويض الصلاحيات والمهام التي أدت إلى تغيير تركيبة الشركة. لقد شملت هذه المكاسب الصغيرة مجالات عدّة، واستطاع في نهاية المطاف تحويل شركته وتغيير دوره فيها، وعندما تحدثت إليه بعد مرور عام ونصف من بدء التجربة، اعترف لي بأنه مرّ بأوقات عصيبة في التكيف مع فقدان السلطة والسيطرة على قضايا تجارية مهمة، لكنه وصف تجربته بأنها «شهادة على فكرة الانتصار في معارك صغيرة تمهيداً للانتصار بالحرب نتيجة لها».

يجرّب الناس برنامج القيادة الشاملة لأسباب عدّة؛ فبعضهم يشعر بأنه لا يحقق ذاته؛ لأنّه لا يقوم بالعمل الذي يجب. في حين يشعر بعضهم الآخر بعدم الأصالة؛ لأنّه لا يتصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها. ويوجد آخرون يشعرون بالعزلة وعدم التواصل مع الأشخاص الذين يهتم بهم؛ إنهم تواقون إلى علاقات أقوى مبنية على الثقة، وإلى شبكة اجتماعية متماسكة. ومع ذلك، يوجد آخرون يعيشون في وضع مملّ. صحيح أنهم يودّون استغلال طاقتهم الإبداعية، ولكنهم لا يعرفون السبيل إلى ذلك (أحياناً تنقصهم الشجاعة للقيام بذلك)؛ لأنهم يشعرون بأنهم في حالة من الفوضى، وغير قادرين على ممارسة كل ما هو مهم لهم.

باعترادي أنّ أمامك أربع طرق أخرى للفوز في أربعة اتجاهات أكثر مما قد تتصور، وهي بانتظارك للاستفادة منها، وما عليك إلا

أن تبحث عنها، ثم تحصل على الدعم، وتمتلك الحماس لتطبيقها. عن طريق توفير خطة للكيفية التي تستطيع بها أن تكون حقيقياً وأصيلاً وشاملاً، ومبدعاً بصفتك قائداً في جوانب حياتك كلها، فإن هذا البرنامج يساعدك على تحقيق أداء أفضل على وُفق معايير أهم الناس في حياتك، ويمدك بشعور بالتحسن في مجالات حياتك كلها؛ وتحقيق الانسجام بين المجالات بزيادة المصادر المتوافرة لك؛ لجعل جوانب حياتك تتكامل معاً. فمهما كانت رحلة حياتك العملية أو موقعك الحالي، فبإمكانك أن تكون قائداً أفضل، وأن تكون حياتك أكثر غنى وثراءً؛ هذا إن كنت مستعداً للتحدي وراغباً في مواجهته.

\* \* \*

## استعد وظيفتك

سومانترا جوشال و هايكي بروخ

اسأل معظم المديرين عن السبب الذي يعرقل النجاح في العمل، وسوف تسمع سيلاً من الشكاوى: الوقت غير كافٍ، الموارد تنقلص، الفرص منعدمة. وعندما تتأملها ملياً، ستجد أن معظم هذه الأسباب مجرد أعذار ليس إلا؛ لأن ما يحول بين المديرين والنجاح أمر شخصي أبعد من هذه الأعذار بكثير، إنه حالة انعدام الثقة في التصرف بناءً على أفضل الأحكام، فبدلاً من القيام بما ينبغي لهم القيام به بدفع الشركة إلى الأمام، والارتقاء في وظائفهم أيضاً، يواصلون الدوران حول أنفسهم، وهم يمارسون ما يفترضون أن الآخرين يريدونهم أن يفعلوا ذلك.

أجرينا طوال خمس سنوات دراسة شملت مئات المديرين الذين كانوا يديرون أعمالهم اليومية في مواقع مختلفة، ومنها مقر شركة طيران عالمية، وشركة نفط أمريكية عملاقة. ومثلما أشرنا في مقالنا

بعنوان (احذر المدير المشغول) المنشور عام 2002م، فقد وجدنا أن 90%) من المديرين موضوع الدّراسة كانوا يهدرون وقتهم وإنتاجيتهم على الرغم من وجود المشروعات والأهداف المحددة، ومعرفة الضرورية منها لإنجاز عملهم. إن مثل هؤلاء المديرين يعانون انعدام الكفاية؛ لأنهم يفترضون ببساطة أنهم لا يملكون القدرة على تقدير الأمور والسيطرة عليها، في حين تعدُّ القدرة على اغتنام المبادرة أهم الصفات الضرورية لأي مدير ناجح بحق.

في معظم الحالات، تكون المتطلبات التي يعدها المديرون من المسلمات هي في الواقع تقديرية بطبيعتها، وقد واجهنا باستمرار في دراستنا حقيقة غريبة، ولكنها منتشرة في أوساط الشركات، وهي أن معظم المديرين يشكون من أنهم لا يملكون حرية كبيرة في وظائفهم، في الوقت الذي يشكي فيه رؤسائهم من أن هؤلاء المديرين لا يفتنمون الفرص السانحة لهم، وقد وجدنا أن المديرين الفاعلين علمياً ذوو عزيمة ثابتة، ويتقون بأحكامهم، ويتبنون وجهات نظر شاملة وطويلة المدى لتحقيق الأهداف الشخصية التي تتسجم مع أهداف الشركة بوجه عام، فهؤلاء المديرون يُفوّضون الحواجز، ويتخلون عن الأفكار النمطية، ويتحكمون في وظائفهم، ويصبحون أكثر إنتاجية عندما يتعلمون القيام بالآتي:

### إدارة المتطلبات

يشعر معظم المديرين بأنهم غارقون في متطلبات الوظيفة، وهم يعتقدون بأن شركاتهم سوف تنهار في غيابهم؛ لذا، يسمحون

لمقتضيات العمل اليومي الحقيقية والمتحيزة أن تقرّر أحكامهم. أما نحن، فنرى أن المديرين الفاعلين هم الذين يتحكمون في مهامهم وتوقعاتهم، ما يسمح لهم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة الأزمات.

### توليد الموارد

باتباع ما يعتقدون أنها أوامر نافذة لا بديل عنها من القيادة العليا، يميل كثير من المديرين التقليديين إلى التركيز على العمل ضمن الموازنة وقيود الموارد، ويصبحون محكومين بتفكير جامد يمنعهم من الحركة والتصرف، وعلى النقيض من هؤلاء، يبتكر المديرون الفاعلون إستراتيجيات إبداعية طويلة الأمد؛ لتجنب المحددات الحقيقية أو المُتخيلة، وكثيراً ما يتجاوزون القوانين لتحقيق أهدافهم.

### معرفة البدائل واستغلالها

لا يملك المديرون العاديون رؤية ثابتة بخصوص إستراتيجية شركاتهم؛ لذا يعجزون عن تقديم وجهة نظر بديلة، على العكس من المديرين الأكفيا الذين يستخدمون خبرتهم العميقة في مجال محدّد، ينسجم مع إستراتيجية الشركة، وتسمح لهم هذه الطريقة بعرض أفكار إبداعية للتعامل مع وضع معين.

محمل القول: إن المديرين المؤثرين لا يعملون ضمن إطار المهام أو الوظائف الفردية، بل ضمن الإطار الأوسع لشركاتهم ومواقعهم.

يبدو هذا المنحنى شديد البساطة، ولكن يصعب تطبيقه أحياناً؛ لأنّ ثقافة بعض الشركات التي تروّج (للمتمكين) تثبط في واقع الأمر عزيمة مديريها، مثلاً تجعلهم أسرى لأوضاع جنونية، ما يحول بينهم وبين السعي المتأمل والحثيث لتحقيق الأهداف طويلة المدى. توجد أيضاً ثقافات أخرى، وبخاصة ثقافات الشركات القديمة المتمكنة التي تطبّق حرية القيادة والسيطرة في الإدارة، تشجع على مجازاة العاملين فيها للوضع الراهن بصرف النظر عن مستوى الاختلال الوظيفي، وسيعاني المديرون في هاتين البيئتين حالة عقلية ارتكاسية، حيث يفترضون أن أيّ مبادرة يقدمونها سوف يجري تجاهلها أو إحباطها.

ومع ذلك، فإنّ البيئة ليست هي التي تمنع المديرين من اتخاذ إجراء هادف، بل المديرون هم العائق، فقد وجدنا أن المديرين يمكن أن يطوروا قدراتهم ويحدثوا التّغيير المطلوب في معظم الحالات. وإليك الطريقة:

### التعامل مع المتطلبات

بوجه عام، يتذمّر الناس من عدم توافر الوقت الكافي للتعامل مع ضغوط العمل، ولكن اليوم المُفْتَت يكون أيضاً يوماً كسولاً جداً. وفي الحقيقة، إن المديرين الذين يحدّدون الحدود والأولويات ينجزون أكثر مما ينجزه المديرون المشغولون في حلّ المشكلات.

## مُختصر الفكرة

يهدر (90%) من المديرين وقتهم، ويبددون إنتاجيتهم، وهم يحاولون السيطرة على قائمة مطالب لا تنتهي من الآخرين. ما السبب؟ نحن نفترض خطأً أن تلك المطالب متطلبات، وأننا نفتقر إلى التوجيه الذاتي، أو القدرة على التحكم في وظائفنا. والنتيجة هي أننا سنظل أسرى العجز وعدم الفاعلية. لكننا نستطيع الهروب من هذه المصيدة، إذا تعلمنا كيفية اغتنام الفرص، والثقة بأحكامنا، وتحقيق أهدافنا الشخصية التي تتسجم مع أهداف الشركة. أما المفتاح لهذا الهروب، فهو تحديد الأولويات، ومن ثمّ التمسُّك بها، والحرص على الجهود التي تدعم هذه الأولويات، والتغلب على قيود الموارد عن طريق السعي لتحقيق الأهداف بطريقة إستراتيجية والنجاح في كل خطوة من الخطوات، ووضع أبدال تحسُّباً لفشل الخطة (أ).

نطمح جميعاً إلى إحداث تغيير في مؤسساتنا، إضافة إلى بناء حياة مهنية مرضية. عندما نفهم كيف يمكن أن نشبث أنفسنا ونتجنب ذلك، ونتخذ إجراءً إستراتيجياً هادفاً، نستطيع أن نتحكم في وظائفنا، ونسيطر عليها بدلاً من تركها تتحكم فينا وتأخذ بتلابيبنا، وسنحقق حينها نتائج باهرة لشركتنا وحياة عملية مجزية.

## تطبيق الفكرة

لستعيد وظيفتك، وتدعم أولويات شركتك بطريقة أفضل، طبّق الإستراتيجيات الثلاث الآتية:

رتّب المطالب بحسب الأولوية

لتحقيق أهدافك الشخصية وأهداف الشركة بسرعة؛ تمهّل، واستثمر وقتك، وكنّ منتهباً.

مثال: شركة ماكنزي لاستشارات الأعمال، كانت جيسিকা سبونجن تعمل مستشارةً مشاركة، وتشرف على مشروعات كثيرة لا علاقة لها باهتماماتها، فكانت النتيجة أن صنّفها أعضاء مجموعات المشروعات العاملين معها في المرتبة الثانية قبل الأخيرة بين زملائها. بعدما أدركت أنّ رغبتها في أن تكون من الموظفين الذين لا يُستغنى عنهم، وأنّ ترتيبها المتدنّي ناجم عن انعدام الثقة، بدأت في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهة مطالب العمل، حيث أوضحت هدفها وهو أن تصبح شريكاً، ثم وضعت أولويات طويلة المدى لدعم ذلك الهدف. واهتمت بتطوير ذاتها، واختارت المهام التي تستهويها أكثر من غيرها، ثمّ لجأت بعد ذلك إلى تنظيم وقتها، فاجتمعت بالأشخاص الذين يحتاجون إليها فقط، وعملت مشروعات طويلة المدى في الشهور التي لم تسافر فيها كثيراً، وكانت النتيجة أنها جاءت في المرتبة الثانية من الأعلى بين زملائها، وأصبحت شريكاً في الشركة.

### حرّز الموارد

غاية هذه الإستراتيجية تخفيف قيود الموارد ومحدوديتها، والحصول على الدعم الذي تحتاج إليه، ووضع خطة هجومية إستراتيجية لتحقيق أهدافك بدلاً من الاكتفاء بتحديدك فقط، فكن صبوراً؛ لأن العملية قد تستغرق سنوات عدّة.

مثال: عندما أصبح توماس سابليرجر المدير الجديد لتطوير الموارد البشرية في شركة الطيران الألمانية؛ لوفتهانزا، حلم بإنشاء أول جامعة أعمال في بلاده، ومع إدراكه بأنه سوف يحتاج إلى سنوات عدّة لإثبات مصداقيته، بدأ أولاً بتحديث العمليات غير المجدية في دائرته، ثم طرح مبادرات تؤدي إلى إنشاء الجامعة، وجمع الأموال لهذه الغاية بتقديم حقائق ومسوغات مقنعة للمديرين الآخرين وللرئيس التنفيذي. بعد أربع سنوات من العمل المنهجي المنظم الذي قام به، أصبحت

فكرة المشروع واضحة لدى الرئيس التنفيذي ومجلس المديرين. حينها، أُقرَّ المشروع دون إبطاء عندما تقدم بالطلب.

#### استكشف البدائل

استخدم خبرتك في توقع العراقيل التي قد تعوق أهدافك وتجنبها، وبذلك ستوسع مدى الفرصة أمامك وأمام شركتك.

مثال: كان دان أندرسون، المدير في شركة كونوكور فيليبس لمصافي النفط، عضواً في فريق الشركة لدراسة احتمالات دخولها إلى السوق الفنلندية، واتخذت الشركة قراراً بتخزين النفط في فنلندا في الصهاريج التي تخلت شركة (شل) عنها. لكن أندرسون وضع خطط طوارئ، منها الخطة (ب) التي شملت بناء مصفاة نفط جديدة.

أدت جهوده أكلها عندما كشفت عمليات الفحص أن الصهاريج لم تكن صالحة لتخزين النفط، فبدأ أندرسون بتطبيق الخطة (ب). وعلى الرغم من أن موقع المصفاة الجديدة كان ملوثاً، فقد اكتشف أن شركة (شل) تتحمل مسؤولية تنظيف الموقع. مع انتهاء عملية التنظيف، بدأت شركة كونوكو في بناء الصهاريج. في إثر ذلك، أصبحت الشركة أكبر مشغّل لمحطات تعبئة الوقود الأوتوماتيكية ذاتية الخدمة في فنلندا، وأصبح بعد ذلك أندرسون مسؤولاً عن تطوير مبيعات الشركة في أوروبا.

للقضاء على عادة الانشغال هذه، على المديرين التخلي عن الرغبة في أن يصبحوا لا غنى عنهم، ولأن عملهم تفاعلي ومتداخل، (تأخذهم الخيال والعجب) في إظهار شعورهم بأهميتهم للآخرين. وعندما لا يقلقون من توقعات رؤسائهم (أو عملائهم)، فإنهم يقلقون من مرؤوسيهـم

المباشرين، ما يجعلهم يقعون ضحية للكذبة الشائعة التي ترى أنَّ المديرين الجيدين هم الذين يظلون موجودين دائماً. أولاً، يبدو أنَّ المديرين، ولا سيَّما المبتدئين منهم، يتعللون بهذه الحجة، فكلما كانوا أكثر انشغالاً، زاد إحساسهم بأهميتهم. ولأن من المتوقع أن الأمور ستتحرف عن مسارها الصحيح، فإن المديرين سوف يُنهكون ويفشلون، ليس لعدم توافر الوقت الكافي للاهتمام بأمورهم الشخصية فحسب، بل أيضاً لأنهم يحاولون إرضاء الجميع، فينتهي بهم المطاف إلى عدم مرضاة أحد.

لقد وجدت جيسكا سبونجن نفسها في هذه المصيدة عندما رُقيت إلى منصب مستشار مشارك في مكتب الشركة الإقليمي في لندن، ما يعني تحمُّل مزيد من مسؤوليات مجموعة الشركة، والتعامل مع مشروعات عدَّة، وممارسة دور قائد فريق، والقيام بدور رئيس في مكتب لندن، وقد بدأت بهذه المشروعات أولاً. وبينما كانت تتعامل مع مشروعات كبيرين لأحد العملاء، طُلب إليها الانضمام إلى فريق اختيار المرشحين لوظائف من الجامعات البريطانية، والمشاركة في مشروع دراسة داخلية، والقيام بمهمة كبير المدربين لسته محللين اقتصاديين، وتنظيم حفل لسبع مئة وخمسين شخصاً، والمساهمة في تدريب داخلي، والمساعدة على مشروع جديد لشركة رعاية صحيَّة.

في المرحلة الأولى من التغذية الراجعة عن المشروعات الثلاثة التي أشرفت عليها، صُنِّفت في المرتبة الثانية قبل الأخيرة بين زملائها، فأدركت عندها أن رغبتها في أن تصبح لا غنى عنها ناجمة عن انعدام الثقة، حيث قالت لنا عن ذلك: «لم أقل لا مطلقاً للآخرين؛

كي لا يتوهّم الآخرون بفشلي عند التعامل مع الوضع القائم، ولم أقل لا بتأتاً لأي عميل أراد مني أن أحضر اجتماعاً ما، لقد قمت بما اعتقدت أنه كان متوقعاً، بصرف النظر إن كنت أجد القيام به، أو إن كان مهماً، أو إن كنت قادرة بدنياً على القيام به أم لا.

إن الخطوة الأولى التي قامت بها للتحويل من مدير مشغول إلى مدير فاعل هي وضع رؤية لما تريد حقيقة أن تنجزه في الشركة، وهو أن تصبح شريكاً، وعند تكوين صورة ذهنية لها في ذلك الدور، غيّرت عادة تفكيرها التي اقتصرت على ثلاثة إلى ستة أشهر، إلى التفكير إستراتيجياً مدة سنة أو خمس سنوات.

ساعدتها هذا التخطيط بعيد المدى على تحديد أهداف وأولويات طويلة الأجل، وبدأت بتطوير ذاتها مباشرة، مثلاً: اتضح لها أن الخدمات المصرفية للشركات، والتي اعتقد زملائها أنها المجال الذي تتقنه في ضوء خبرتها الماضية - لم تستهوها، على الرغم من قيامها بمشروعات خدمات مصرفية كثيرة. بدلاً من ذلك، قررت تحويل اهتمامها إلى العمل التنظيمي؛ عمل كانت تستمتع بالقيام به كثيراً. (مثل شركات كثيرة أخرى، تعطي شركة ماكينزي مستشاريها مرونة كبيرة بخصوص اختيار المهام، لكن معظم المديرين لا يستغلون هذه الفرصة). عندما وضعت لنفسها هدفاً وبرنامجاً خاصاً، ودمجت مسؤولياتها القصيرة، والمتوسطة والبعيدة المدى في خطتها الرئيسية الأوسع، شعرت جييسكا بمزيد من الدافعية والإثارة بخصوص عملها أكثر من مجرد الاستجابة للمطالب اليومية.

أخيراً، سيطرت على وقتها، عندما أدركت أن محاولة جعل نفسها متاحة لكل شخص جعلتها غير متاحة للذين كانوا في حاجة حقيقية إليها. وضعت أولويات للوقت الذي تقضيه مع العملاء وأعضاء الفريق. كان مساعدتها في الماضي يحدّد مواعيد الاجتماعات بطريقة مرتجلة، لكنها أخذت تتحكم في جدول الاجتماعات وتدعو إلى عقد الاجتماعات التي تستدعي حضورها. ثم تعرّفت أنماط كثافة العمل بحسب الفصول، مثلاً: عندما أصبحت رحلاتها أقل في فصل الخريف، خصّصت نصف يوم كل أسبوع للعمل على مشروعاتها الطويلة الأجل. أخيراً، أدركت جيسكا مفارقة الإدارة الفاعلة: من أجل تحقيق الأهداف المهمة بسرعة، كان عليها أن تتروى وتسيطر على الأمور. وما أدهشها أن الموظفين التابعين لها، علاوة على رؤسائها وعملائها، أخذوا يتقبلون تقبلوا (لا) بصدر رحب.

لقد أصبحت أكثر قدرة على تحديد المطالب والاستجابة لها عندما توقفت عن محاولة إرضاء الناس كلهم، وأصبحت استباقية أكثر وهي تقدم أهدافها وأفكارها للتأثير فيما يتوقعه الآخرون منها، واستطاعت أيضاً تخطي هذه التوقعات عندما شدّدت على المطالب الأكثر أهمية ثمّ صنّفت بعد عام، في المركز الثاني من أعلى القائمة، ثم أصبحت شريكاً كاملاً في الشركة.

### تطوير الموارد

إضافة إلى ضيق الوقت، يشتكي كثير من المديرين من النقص في الأفراد والتمويل والمعدات، وزيادة في القوانين والتعليمات، فعندما يعانون الموارد المحدودة، يشعر بعضهم بالإحباط، ويظلون يضرّبون

رؤوسهم بالحائط بلا جدوى، في حين يستسلم آخرون بسهولة، وفي الوقت ذاته، يستطيع المديرون الذين يضعون إستراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق أهدافهم ببطء وثبات، الحصول على الدعم الذي يريدونه.

لقد واجه توماس سابليرج أنواع العوائق المستحيلة جميعها عام 1994م عندما ترك شركة ديلمر - بنز، لينضم إلى شركة لوفتهانزا مديراً للإدارة وتطوير الموارد البشرية، كانت شركة الطيران آنذاك تطبّق برنامجاً إستراتيجياً لخفض النفقات. كان البرنامج يتطلب من كل وحدة في الشركة أن تقلل نفقاتها الإجمالية بمقدار (4%) سنوياً للسنوات الخمس القادمة. فسّر الموظفون توجيهات خفض النفقات بأنّ الاستثمار في أي مشروع غير ضروري يعدّ من الممنوعات. وما زاد الطين بلةً أنّ عمليات الموارد البشرية في الشركة كانت في حالة فوضى، فقد كانت الردود على الطلبات العادية مثلاً، تستغرق شهوراً عدة، وكان هذا النوع من المشكلات التشغيلية موجوداً في دائرة الموارد البشرية لسنوات بالنسبة إلى معظم المديرين في منصب توماس، كانت الأهداف ستبدو بسيطة، إعادة دائرة الموارد البشرية إلى وضع تشغيلي من دون زيادة الكُلف، والتيقن من ثباتها، ثم تحقيق أرباح في مرحلة لاحقة، لكن طموحات توماس كانت أكبر من ذلك بكثير، فقد جاء إلى الشركة حاملاً حلم بناء أحدث مؤسسة موارد بشرية تستطيع تحويل الشركة المملوكة من الحكومة سابقاً إلى شركة طيران من الدرجة الأولى، وعلى وجه التحديد، اقترح إنشاء أول جامعة شركة في ألمانيا، جامعة لوفتهانزا للأعمال، التي ستعتمد أساليب جديدة في

التدريب والتطوير، وتقوي العلاقات بين الإستراتيجية وتطوير الشركة والأفراد. أما منهاج التعليم الذي يشمل دراسة الماجستير وبرامج الإدارة، فسوف يُصمَّم ويُدار ويُقيَّم من قبل أكاديمية وقادة من شركات عالمية. وعليه، سيتعلم مديرو لوفتهانزا على يد أفضل الخبراء.

في سعيه لتحقيق حلمه، اتبع توماس طريقة عمل منهجية وذكية وصبورة؛ سعيًا لتحقيق حلمه، فقد وضع في البداية مخططًا خياليًا يصور جامعته معبداً لتطوير القيادة، وقد ساعده الخيال الهندسي، وهو يرى المعبد يرتفع طوبة فوق أخرى، وعمودًا بعد آخر، على تطوير خطة تنفيذ إستراتيجية طويلة المدى، واستنتج أن إعادة تنظيم عمليات دائرة الموارد البشرية يشبه عملية وضع حجر الأساس، ليبنى بعدها سلسلة من برامج التطوير، بحيث يكون كل واحد منها عمودًا يرفع (سقف) إستراتيجية الشركة العامة. وساعدته رؤيته لخطة بصفتها مخططًا عماريًا على فصل (الضروري) من المرغوب فيه، الذي يمكن الاستغناء عنه والعيش من غيره، ما مكّنه من الاهتمام بالعناصر الأكثر أهمية والقابلة للتحقيق فقط.

أدرك توماس أيضًا أن عليه أن يكون مرناً، وأنَّ بناء (معبده) يحتاج إلى سنوات من العمل المنهجي، ولم يتحدث عن رؤيته بصورة كلية؛ لأنَّ نفقاتها الإجمالية كانت ستدب الرعب في نفوس معظم المساهمين والمعنيين، لكنه بدلاً من ذلك حصل على التزامهم بتنفيذ المشروعات والبرامج الفردية، ومن ثمَّ نَفَّذَ مبادرته على مراحل متسلسلة.

أما الخطوة الثانية، فكانت إرساء الأساس الذي تصوره؛ فأعاد على مدى عامين تنظيم عمليات الموارد البشرية بحيث تُلبى الطلبات في وقتها، إضافة إلى أنه جعل العمليات أكثر كفاية. ونظرًا إلى سياسة لوفتهانزا في تخفيض العمالة، لم يتوقع أحد أنه سيتخطاها، بل أثبت أنها غير صحيحة. بعد أن أثبت مصداقية الإستراتيجية، بدأ العمل على الخطوة الثالثة، وهي بناء الأعمدة الفردية. أحد المشروعات (إكسبلور 21) كان مبادرة تطوير شاملة، يتعلم فيها كل مدير من مدير آخر، ثم أطلق برنامجًا مستقلًا مخصصًا للمتدربين الإداريين، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل صمم برنامجًا ثالثًا على نطاق واسع، حرص فيه على على تقليد أفضل الممارسات في شركات معروفة، مثل (جنرال إلكتريك، وسيتي بانك، ودوتش بانك، وديملر ربنز، وساس). كانت قضية النفقات في هذه المشروعات عقبة رئيسة في طريقها، فأقنع توماس الإدارة العليا في الشركة بالسماح له بتأجير بعض قاعات التدريس لشركات أخرى؛ من أجل جمع الأموال اللازمة لهذه المشروعات، لكنه كان في حاجة إلى مزيد من التمويل، وقد عرف أنه توجد حدود لكيفية الضغط، فلو أنه أصرَّ بشدة، فقد تكون ردة الفعل عكسية؛ لذلك، تأكد أنه مستعد عند رفع المطالبات أكثر من زملائه ومسلح بالحجج والحقائق. عندما رفض مراقب الحسابات إعطاء الموافقة على طلبه، رفع القضية مباشرة إلى الرئيس التنفيذي جورجين ويبر، الذي وافق مبدئيًا على أن مشروع جامعة الشركة يستحق المحاولة، مع أن المقابلة بين الرجلين لم تكن سهلة. افعل ذلك، قال له الرئيس، ولكن كن حذرًا، وحاول أن تظلَّ ضمن الموازنة.

في نهاية المطاف، أدرك ويبر ومجلس الإدارة جدوى برامج التطوير المقترحة، ثم حدث في شهر مارس عام 1998م - عندما علم أن شركة ديملر - بنز على وشك أن تسبق لوفتهانزا لإنشاء جامعة مخصصة بها - قام توماس بمسعاها الأخير؛ لأنه كان مصممًا على إفضال ديملر - بنز، فكتب مذكرة لمجلس الإدارة بإنشاء جامعة لوفتهانزا للأعمال، فوافق المجلس على الطلب من دون تردد أو نقاش، وكان أن افتتحت لوفتهانزا أول جامعة تابعة لشركة في أوروبا في شهر إبريل من العام نفسه.

لقد استغرق تنفيذ العملية كاملة وقتًا طويلاً، وقد تقبّل توماس نكسات كثيرة، وتتهم تأخير وحتى إلغاء بعض جوانب مبادرته، فقد أجل خططه المخصصة بجامعة الشركة مدة عامين؛ ليتسنى له التركيز على إعادة ترتيب دائرة الموارد البشرية، ثم شرع في العمل ببطء على الحد من القيود المفروضة على الموارد. وعلى الرغم من أنه ظل على ثباته وتصميمه، ولم يسمح لليأس بالتسلل إلى عزيمته. لم تقيّم لوفتهانزا حتى الآن العائد الحقيقي من جامعة الأعمال، لكن رأي الإدارة العليا يقول: إنَّ العائد أعلى من الأموال المستثمرة.

### استكشاف البدائل

عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات أو متابعة المبادرات، يقع المديرين أيضاً في مصيدة الخيارات غير المعروفة، والسبب في ذلك هو أنهم لا يعرفون أن لديهم خيارات، أو أنهم لا يستغلون الخيارات المتوافرة لديهم. ولأن المديرين لا يمارسون حريتهم في اتخاذ القرار، فإنهم

يتخلون أيضًا عن خياراتهم، وعلى العكس من هؤلاء، يستغل المديرون الذين يعرفون هدفهم خبراتهم الشخصية التي تمنحهم الثقة بالنفس والنظرة الشاملة والمصادقية الكبيرة، وهم بذلك يصبحون قادرين على رؤية الفرص عند ظهورها، واستغلالها، والقتال من أجلها.

من هؤلاء دان أندرسون أحد المديرين لشركة مصافي النفط كونوكوفيلبس في ستوكهولم، فبصفته مواطنًا فنلنديًا، استطاع أندرسون أن يجلب لهذه الشركة بضاعة إدارية ثمينة، تتمثل في المعرفة العميقة للسوق الفنلندي، وهي معرفة ساعدته على نقل المعلومات عن أوضاع إقليمية محددة إلى كبار المديرين الذين لا يتحدثون لغة البلاد، ولا يفهمون القضايا التجارية الفنلندية. كان أندرسون قد تلقى تدريبًا على يد مدير العمليات في شركة نوردك التابعة لشركة كونوكو، فاستوعب بسرعة الجوانب الإدارية الخفية (القوانين والعادات غير الرسمية، وعمليات اتخاذ القرار، والعلاقات الشخصية، والآليات الاجتماعية) التي تؤثر في تقبل الأفكار الجديدة، وقد هداه حدسه إلى الطريقة الصحيحة لعرض اقتراح الضغط الذي يمكن أن يمارسه في مرحلة زمنية معينة.

التحق دان أندرسون بفريق مكلف باستكشاف إمكان دخول شركة كونوكو إلى السوق الفنلندي، ما يعني كسر احتكار دام في المنطقة لنصف قرن. كانت المهمة الأولى للفريق بناء صهاريج تخزين، وهو مشروع قُدِّرت نفقاته بمليون دولار، يسمح للشركة باستيراد النفط لحسابها، وبعد أشهر عدّة من البحث، عثر الفريق أخيرًا على موقع

في مدينة توركو كانت شركة شل قد هجرته قبل عقود. بدت الصهاريج التي بنيت في عشرينيات القرن الماضي نظيفة وقابلة للاستخدام، فاعتقد الفريق أنه عثر على الحل، وفي الوقت ذاته، عمل دان أندرسون على خطط طوارئ بديلة، فقد كانت الخطة (ب) تقضي ببناء منشأة جديدة، في حين قضت الخطة (ج) تأسيس مشروع مشترك مع أحد المنافسين، أما الخطة (د)، فاقترحت البحث عن مستثمر في مشروع الصهاريج.

بعد أشهر من المفاوضات، وافق المسؤولون في مدينة توركو على تأجير الصهاريج القديمة لشركة كونوكو، ولكن حدث ما هو غير متوقع، عندما جاءت مكالمة من مختبر شركة كونوكو يفيد بوجود كميات من الكربون في الفولاذ، ما يجعل الصهاريج غير صالحة لتخزين النفط، ما يعني أن الشركة لا تستطيع دخول السوق الفنلندي من دون منشأة التخزين، ولم يكن في البلاد منشأة أخرى تستطيع شراءها، وكان التخلي عن المشروع هو الخيار الوحيد، فاستسلم كل واحد في الفريق للأمر باستثناء أندرسون الذي اقترح تنفيذ الخطة (ب).

بدعم من السلطات المحلية، استطاع إقناع الشركة بإرسال فريق عالي المستوى لزيارة فنلندا؛ لإجراء مباحثات مباشرة عن إمكان قيام الشركة ببناء منشأة تخزين مخصوصة بها في الموقع، ومنذ اللحظة التي شاهد فيها رئيس الفريق الموقع، تحمَّس لفكرة بناء منشأة تخزين جديدة، ولكن ما حدث هو أن الأرض كانت ملوثة، ويحتاج تنظيفها إلى عشرات الملايين من الدولارات، لكن دان أندرسون لم يفقد الأمل،

فاكتشف بعد مراجعة سلطات المدينة أن العقود الأصلية تنص بوضوح على مسؤولية شركة شل في تنظيف الموقع، وبعد الانتهاء من عملية التنظيف، بدأت كونوكو ببناء الصهاريج الجديدة. عند وصول أول سفينة نفط إلى الميناء، بعد ثلاث سنوات من بداية المشروع، كان مسؤولو المدينة، وجماهير غفيرة، وعدسات التلفاز، وممثلو الإدارة العليا للشركة يحتشدون في الموقع للاحتفال. الآن، تعدُّ شركة كونوكو أكثر الشركات فاعلية في تشغيل محطات تعبئة الوقود المحوسبة في فنلندا.

لم يكن ولاء دان أندرسون لوظيفته فقط بصفته مديرًا، بل أنجز بطريقة أو بأخرى الأهداف الإستراتيجية لشركته، فعن طريق دراسة العوائق المحتملة والبحث عن حلول لها، استطاع توسيع مدى الفرصة السانحة أمامه وأمام شركته.

إن النزعة للمبادرة باتخاذ القرار ليست موهبة مخصوصة بعدد قليل من الناس؛ إذ باستطاعة معظم المديرين امتلاك هذه القدرة. تظهر قصة جيسিকা سبونجن كيف أدى التركيز على هدف واضح وطويل الأمد إلى اتساع أفقها. أما توماس ستيلبيرج ودان أندرسون، فحطما القيود بخطط جعلت شركتهما تريان الاحتمالات المتوافرة.

لقد وجدنا في دراستنا للمديرين بأن الفرق بين المبادرين وغير المبادرين يصبح واضحًا في زمن التغيرات الكبيرة، عندما

يصبح العمل الإداري فوضوياً وغير منظم نسبياً. ويلجأ المديرون الذين يشكون من الانصياع لتوقعات الآخرين الحقيقية أو المتخيلة إلى الاستجابة للفوضى بالشلل والارتباك. وعلى العكس من هؤلاء، يغتنم المديرون الفاعلون الفرصة لتوسيع مدى وظائفهم وخياراتهم، ويتابعون أهدافاً طموحة.

عندما يتحكم المديرون في جداول أعمالهم، ويدركون حريرتهم في الاختيار واتخاذ القرار، يصبحون قادرين على ممارسة أدوارهم، ويبدؤون بالبحث عن أوضاع جديدة، ويستمتعون باغتنام الفرص عندما تلوح لهم، فالمديرون الفاعلون - أولاً وأخيراً - الميالون للمبادرة باتخاذ القرار لا تديرهم وظائفهم، بل هم الذين يديرونها.

\* \* \*

## لحظات المجد

### دخول الحالة النفسية الأساسية للقيادة

روبرت كوين

أحياناً، يتصرف القادة على طبيعتهم، ويتصرفون في أحيان أخرى خلاف ذلك. ماذا يعني هذا؟ ما الفرق بين التميُّز والكفاية؟ في محاولتنا لجعل الميزان يميل لمصلحة التميز، نحاول تحديد صفات القادة الكبار وسلوكياتهم؛ كي نستطيع اكتسابها، والحقيقة أن برامج التدريب جميعها في الشركات، والكتب، عن القيادة مبنية على افتراض أن علينا دراسة سلوكيات الأفراد الناجحين ليكونوا قدوة يُحتذى بهم من المتدرِّبين.

لكنني وجدت وزملائي أنه عندما يعطي القادة أفضل ما عندهم، فإنهم لا يقلِّدون أحداً، بل يعتمدون على قيمهم وقدراتهم الأساسية، ويعملون في إطار عقل حقيقي بالنسبة إليهم، ولكن للمفارقة ليست هذه هي حالتهم العادية. إنني أطلق على ذلك الحالة النفسية the fundamental – state of leadership الأساسية للقيادة؛ وهي إطار عمل

تطبيقي، أو الطريقة التي نقود بها عندما نواجه أزمة، ومن ثمّ نقرّر الاستمرار قدماً. فكر في حدث واجهت فيه تحديًا اجتماعيًا مهمًا، مثل فرصة للترقية، خطر الفشل في الوظيفة، مرض خطير طلاق، موت أحد الأحياء، أو غيرها من الصدمات الكبيرة.

من المحتمل جدًا إن كنت قد اتخذت قرارات على عكس توقعات الآخرين، لكنها تناسب ما اعتقدت أنه صحيح - بكلمات أخرى، إذا كنت في أفضل حالاتك - أن تكون قد ارتفعت إلى مستوى المهمة؛ لأنك واجهت امتحانًا، وتلقيت الصدمة بنجاح.

هل من الممكن دخول الحالة الأساسية للقيادة من دون أزمة؟ في برنامج تدريب مديري الشركات، اكتشفت أننا إذا سألنا أنفسنا أربعة أسئلة فقط، وأجبنا عنها بصراحة، نستطيع إحداث التغيير في أي وقت. إنها حالة مؤقتة يخرجنا منها التعب والمقاومة الخارجية، لكننا في كل مرة نصل إليها، نعود إلى وضعنا الطبيعي، ونحن أكثر قدرة، وكثيرًا ما نرتقي بأداء من حولنا أيضًا. مع مرور الوقت، نصبح قادة أكثر فاعلية من خلال الاختيار المتعمد لدخول الحالة الأساسية للقيادة بدلًا من انتظار أن تجرنا أزمة ما إليها.

### تعريف الحالة الأساسية

عادةً، لا يعمل حتى الأشخاص المشهود لهم بمهارات القيادة السهلة والطبيعية، مثل: الرؤساء، ورؤساء الوزارات، والرؤساء التنفيذيين - في وضعهم الطبيعي - وهو وضع صحي وضروري تحت ظروف كثيرة،

لكنها ليست الحالة المساعدة على التعامل مع الأزمات، إذ يميل الناس في الوضع الطبيعي، إلى البقاء داخل منطقة الراحة المخصصة بهم، ويسمحون لقواهم بتوجيه سلوكياتهم وقراراتهم، حيث يفقدون تأثيرهم الأخلاقي، ويعتمدون كثيراً على الحجج المنطقية، وممارسة السلطة لإحداث التغيير، ويوجد آخرون يلتزمون بما يقوله القادة، بدافع الخوف، لكن النتيجة يصعب تصورها في العادة، وكثيراً ما تنتج ما هو موجود أصلاً.

ومن أجل الارتقاء بأداء الآخرين، علينا الارتقاء بأنفسنا إلى الحالة النفسية الأساسية للقيادة؛ أي حالة التوازن المثلى، لكن الوصول إلى هذه الحالة يتطلب تغييراً في أربعة جوانب (انظر المستند: الحالة الطبيعية والحالة الأساسية):

أولاً: إننا ننتقل من الإصرار على الراحة إلى الإصرار على تحقيق النتائج. تبدو الحالة الأولى آمنة، لكنها في النتيجة تؤدي إلى الوهن، والتفاهة، وغياب الهدف. في كتاب مسار المقاومة والأمل (The Path of feast Resistance)، يشرح روبرت فريتز (Robert Fritz) بدقة كيف يمكن لسؤال واحد أن ينقلنا من حالة طبيعية ارتكاسية إلى وضع أكثر إبداعاً. والسؤال هو: ما النتائج التي أرمي إليها؟ إن الجواب الصادق عن هذا السؤال يبعدنا عن مسار المقاومة الأقل، ويأخذنا من حل المشكلات إلى تحديد الهدف.

ثانياً: ننتقل من حالة أننا مُوجَّهون من الخارج إلى حالة التوجيه الداخلي، وهذا يعني أن نتوقف عن الانصياع لتوقعات الآخرين والامتثال

للتخافة السائدة. ويعني أن نصبح مُوجَّهين أكثر من الداخل لتحديد قيمنا الأساسية، وزيادة مصداقيتنا وثقتنا بأنفسنا وأصالتنا، ومن ثمَّ سنتَّصَّرَف بطريقتنا المختلفة، ويجب أن يكون سلوكنا الجديد منطقيًا ومعقولًا للآخرين، فبعضهم سيؤيدون وبعضهم الآخر سينزعجون منه، ولا عجب في ذلك؛ لأننا عندما نكون صادقين مع قيمنا، نكون مستعدين لتقبُّل هذا الصراع.

ثالثًا، نصبح أقل تركيزًا على أنفسنا وأكثر تركيزًا على الآخرين، ونضع احتياجات الشركة فوق احتياجاتنا، لكنَّ قليلين منا قد يعترفون بأن الاحتياجات الشخصية تتقدم على المصلحة العامة، لكن الرغبة في ضبط العلاقات بطريقة تخدم مصالحنا الشخصية أمر طبيعي وعادي. وعليه، فإن التركيز على الذات يؤدي مع مرور الوقت إلى الشعور بالعزلة. وعندما نضع المصلحة العامة أولًا، فإن استجابة الآخرين نحونا هي الثقة والاحترام، وتصبح العلاقات أكثر متانة وشاعرية، فيزداد التعاطف والتماسك، وبذلك نشئ شعورًا قويًا، ما يساعدنا على تجاوز الخلافات التي تعدُّ ضرورية في المؤسسات عالية الأداء.

### مُختَصِرُ الفكرة

مثل القادة الآخرين جميعهم، تتصرف أحيانًا على طبيعتك، وتتصرف في أحيان أخرى خلاف ذلك، فكيف تجعل الميزان يميل لمصلحة التميز، وبيتعد عن مجرد الكفاية؟ لا تعتمد على تقليد القادة الآخرين أو التهام الأدلة المخصوصة بالقيادة، وبدلاً من ذلك، عش الحالة النفسية الأساسية

للقيادة؛ أي الطريق التي تقود بها عندما تجبرك قوى الأزمة بالغوص في قيمتك وغرائك في هذه الحالة فأنت تعرف غريزياً ما تفعل: إنك ترتقي لمستوى المسؤولية، وتكون في أفضل حالاتك، وتعطي أفضل ما عندك. لحسن الطالع أنك لا تحتاج إلى أزمة للدخول في الحالة النفسية الأساسية للقيادة، بل تستطيع فعل ذلك في أي وقت (قبل نقاش مصيري، أو عند اجتماعك مع رئيسك) بطرح أربعة أسئلة:

- هل هدفي تحقيق النتائج فقط؟ هل حددت النتيجة التي تود الوصول إليها؟
  - هل أنا موجه داخلياً؟ هل أنت على استعداد لتحدي توقعات الآخرين؟
  - هل أنا موجه خارجياً؟ هل غلبت احتياجات الشركة على احتياجاتك؟
  - هل أنا منفتح أكثر خارجياً؟ هل تستطيع تعرّف العلاقات الدالة على الحاجة إلى التغيير؟
- لا يمكن لأحد أن يظل في قمة نشاطه طوال أربع وعشرين ساعة لسبعة أيام في الأسبوع، لكنك في كل مرة تدخل فيها الحالة النفسية الأساسية للقيادة، تجعل من السهل العودة إلى تلك الحالة مرة أخرى، وتحفز الآخرين من حولك للوصول إلى مستويات تميّز أعلى.

### تطبيق الفكرة

- للدخول في الحالة النفسية الأساسية للقيادة، طبّق هذه الخطوات:
1. تذكّر أنك مررت بهذا من قبل. لقد واجهت تحديات كبيرة، واستطعت، بتغلبك عليها، الدخول في الحالة الأساسية، وعندما تتذكر الدروس المستفادة من هذه اللحظات، فأنت تنفّس عن عواطف إيجابية، وترى احتمالات جديدة للوضع الراهن.

2. حلل وضعك الراهن. قارن أداءك الطبيعي بما قدمته وأنت في أفضل حالاتك، سوف تثير رغبة لديك في الارتقاء بما تقوم به الآن، وتعزيز ثقتك في القدرة على الدخول إلى الحالة الأساسية مرة أخرى.
3. اطرح الأسئلة الأربعة الظاهرة في المخطط اللاحق:

إلى ...	فأنت تنتقل من ...	عندما تسأل ...
التحرك باتجاه الاحتمالات غير المتوافرة.	البقاء في منطقة الراحة المخصصة بك وحل المشكلات المألوفة.	هل هدفي تحقيق النتائج فقط؟
توضيح مُتَّك الأساسية، والتصرف بأصالة وثقة والاستعداد لإطلاق صراع منتج.	الالتزام بتوقعات الآخرين، والتوافق مع الظروف الموجودة.	هل أنا موجّه داخلياً؟
الالتزام بالمصلحة العامة في مؤسستك أو شركتك - ولو على مصلحتك الشخصية.	السماح لسعيك تحقيق مصلحتك الشخصية بتكوين علاقاتك.	هل أنا موجه خارجياً؟
التعليم من بيئتك، والاعتراف ب حاجتك إلى تغيير جوهري كبير، والانتقال من الممارسات المألوفة إلى غير المألوفة.	التحكم في بيئتك، وإجراء تغييرات إضافية، والاعتماد على الممارسات المتداولة.	هل أنا منفتح أكثر خارجياً؟

مثال: استطاع أحد قادة التغيير الناجحين أن يصحح وضع قسمين خاسرين في شركته، فوُعد بتسلم إدارة أكبر قسم في الشركة عندما

يتقاعد رئيس القسم الحالي، ولكن طُلب إليه أن يقضي وقته في مراقبة أحد الأقسام الأخرى الذي كان يحتضر، لم يكتف بالمراقبة، وقرّر تغيير وضع هذا القسم، لكنه فشل بعد مرور تسعة أشهر في إحداث تحسّن كبير، إضافة إلى أن الموظفين لم يشاركوا في المحاولة بنشاط. لدخول الحالة النفسية الأساسية، سأل هذا المدير:

- هل هدفي تحقيق النتائج فقط؟ اكتشف فجأة إستراتيجية جديدة للقسم العاثر، ووضع خطة (من ضمنها إعادة توزيع الموظفين) لتنفيذها، ونتيجة لإستراتيجيته الواضحة، بدأ القسم في التحسن.
- هل أنا موجه داخلياً؟ أدرك أنّ تركيزه على الوظيفة الموعودة قد شغله عن القيام بالجهد الكبير المطلوب لتحفيز موظفي القسم لرفع أدائهم.
- هل أنا موجه خارجياً؟ قرّر رفض وظيفة رئاسة القسم من أجل إنقاذ قسمه المتداعي - مظهرًا التزامًا حقيقياً بقيمة القيادة. وعليه، ضحى بمصلحته الشخصية في سبيل المصلحة العامة.
- هل أنا منفتح أكثر خارجياً؟ توقف عن خداع نفسه بالادعاء أنه قام بكل ما يستطيعه للقسم المتعثر، وأدرك أنه يملك القدرة على تدارك الوضع وتصويبه.

---

رابعاً: نصبح منفتحين أكثر على الإشارات أو المثيرات الخارجية، وفيها تلك التي تتطلب منا القيام بالأشياء التي لا نقوم بها بارتياح، فنحن ننتبه في الحالة الطبيعية، للإشارات التي نعرف أنها ذات صلة، ولا نستجيب لها إلا إذا استدعت إجراء تغييرات إضافية. أما إذا تطلبت إجراء مزيد من التغييرات الكبيرة، فقد نتخذ وضع الدفاع والإنكار وعليه، فإن حالة حماية الذات وخداع النفس هذه تعزلنا عن العالم الخارجي

دائم التغير، فنعيش وفقاً لتصورٍ بالٍ وقديم لا ينسجم مع الواقع. أما في الحالة الأساسية للقيادة، فإنك تكون أكثر إدراكاً للمتغيرات، ولا تتوقف عن مجاراة الواقع، وتكون أكثر استعداداً للتكيف والمصداقية والتفرد، وفي هذه الحالة المنفتحة خارجياً، لا يوجد شخصان متشابهان تماماً.

### الحالة النفسية الطبيعية والحالة الأساسية

يمكن للقادة أن يظلوا في حالتهم النفسية الطبيعية في الظروف الحياتية اليومية، وأن يمارسوا ما يتعيّن عليهم القيام به، غير أنه توجد بعض التحديات والصعوبات التي تتطلب منظوراً عالياً؛ أي ما يمكن أن نسميه الحالة الأساس للقيادة. الجدول الآتي يبيّن كيف تختلف الحالتان:

في الحالة الأساسية، أكون	في الحالة الطبيعية، أكون
موجّها نحو النتائج. أخطى ما هو مألوف للبحث عن نتائج طموحة جديدة.	موجّها نحو الراحة. أتمسك بما أعرفه.
موجّها داخلياً. أصرف بناءً على قيمي.	موجّها خارجياً. التزم برغبات الآخرين في محاولة للحفاظ على السلام
موجّها نحو الآخرين. أضع المصلحة العامة أولاً.	موجّها على الذات. أضع مصالحى فوق مصالح المجموعة.
منفتحاً خارجياً. أتعلم من بيئتي، وأعرف متى تبرز الحاجة إلى التغيير.	منغلقاً داخلياً. أضع حدّاً للمثيرات الخارجية؛ بهدف الحفاظ على تركيزي وتفادي الأخطار.

إن هذه السمات الأربع: التشديد على النتائج، والتوجيه الداخلي، والتوجيه الخارجي، والانفتاح نحو الخارج - هي جوهر التأثير الإنساني الإيجابي الإبداعي والمثير، ومع ذلك يمكن لشخص لا يتمتع بهذه السمات أن يكون مؤثراً أيضاً، لكن تأثيره يميل إلى اهتمامه الشديد بصورة من صور السيطرة أو القوة، وهذا لا يؤدي عادة إلى كسب أتباع ملتزمين، فعندما ندخل إلى الحالة النفسية الأساسية للقيادة، فإننا نزيد من احتمال جذب آخرين إلى مستوى جماعي راقٍ، وإلى حالة أداء عالية قد تستمر حتى وإن كنا غير موجودين.

### الإعداد للحالة النفسية الأساسية

بسبب أن الأفراد عادة لا يغادرون منطقة الراحة إلا إذا أُجبروا على ذلك، يجد كثيرون أن من السهل عليهم اتباع عملية ما عندما يختارون الدخول إلى الحالة النفسية الأساسية للقيادة، فأنا شخصياً، أُدرِّس أسلوباً معيناً للمديرين، واستخدمه في عملي الشخصي أيضاً. هذا الأسلوب طرح أربعة أسئلة لرفع الوعي، مصممة لمساعدتنا على آليات الإنكار الطبيعية المخصصة بنا. عندما يصبح الأفراد مدركين لنفاقهم، فمن المحتمل جداً تغييرهم، أما الأفراد الذين تعرفوا حديثاً مفهوم (الحالة الأساسية)، فعليهم اتخاذ خطوتين أوليتين قبل أن يستطيعوا فهمه وتطبيقه.

## الخطوة الأولى: اعترف بأنك مررت سابقاً بالحالة

### الأساسية للقيادة

كل قارئ من قراء هذا الكتاب بلغ - في أحد الأوقات - الحالة الأساسية للقيادة، فقد واجهنا جميعاً تحدياً شخصياً أو مهنيًا في مسيرة حياتنا، وأمضينا أوقاتاً عصيبة من عذابات الروح، وعندما نتخطى مثل هذه الصعاب، فإننا ندخل الحالة الأساسية للقيادة حتمًا.

عندما أقدم هذا المفهوم للناس، أطلب إليهم تحديد خبرتين مهمتين من ماضيهم، والتأمل فيما حدث، من حيث الهدف أو النية، أو النزاهة، أو الثقة، أو التكيف. في البداية، يعارضون هذا التمرين؛ لأنني أطلب إليهم تذكُّر خبرة عذاب شخصية، ولكنهم عندما يبدأون في سرد خبراتهم تلك، يدركون أنهم أيضًا يعودون إلى لحظات العظمة؛ لأن الخبرات الأليمة غالبًا ما تختبر معدننا، وتذكُّر الدروس المستفادة من مثل هذه الخبرات يستثير العواطف الإيجابية، ويسهل لنا رؤية الممكن في الوقت الراهن. في هذا التمرين، أطلبُ إلى المشاركين التفكير في سلوكهم في تلك الأوقات العصبية، فيما يتعلق بسمات الحالة الأساسية للقيادة. (انظر المستند: لقد مررت بهذا من قبل؛ لتحليل الخبرتين الحقيقيتين).

## لقد كنت هناك من قبل

استخدم اثنان من المشاركين في ورشة عمل عن القيادة من كلية الأعمال في جامعة ميتشيجان أداة التقييم الذاتي هذه في معرفة كيفية تغلبهما على أكبر تحديات حياتهم، بالدخول إلى الحالة الأساسية للقيادة. بإمكانك استخدام المنحى نفسه في تحليل كيفية تغلبك على أكبر التحديات التي مررت بها.

المشارك ب	المشارك أ	الأزمة المحورية
<p>كنت أجهد نفسي كثيرًا في العمل، وأصبحت الأمور تسوء في البيت، وأخيرًا، طلبت زوجتي الطلاق.</p>	<p>لقد عُيِّنت في وظيفة رئيسة للشركة، لكنها كانت تفوق قدراتي، وكان عليَّ أن أجعل العاملين يقومون بأشياء لا يريدون القيام بها.</p>	<p>كيف أصبح هدفي تحقيق النتائج فقط؟</p>
<p>شعرت بأنني خسرت كل شيء؛ العائلة والثروة والمنصب، اعتزلت الناس، وأدمنت الكحول. وأخيرًا، بحثت عن مساعِدة متخصصة للخروج من أحراني. استطعت بالتوجيه تحديد قيمتي وخياراتي عن مستقبلي.</p>	<p>بقيت أحوال الهروب من أداء ما هو مطلوب مني، لكنني لم أستطع تحمل تأنيب الضمير. أخيرًا، قررت أن أغير، وتصورت ما يمكن أن يبدو عليه النجاح، والتزمت بالقيام بالتغيرات الضرورية.</p>	

<p>مارست التأمل الذاتي، وكثابة منذراتي كثيرًا. أدركت أن شخصيتي لا تتحدد بالزواج أو الثروة أو المنصب، يمكنني إحداث فرق للآخرين، وصرت أكثر اندماجًا في مجتمعي.</p>	<p>توقفت عن الفلق في كيف يمكن للآخرين تقييمي والحكم عليّ. بدأت أتصرف وفقًا لقيمي الذاتية. شعرت بمزيد من التقدير الذاتي أكثر من أي وقت مضى، وأدركت كم كنت مدفوعًا بالخوف.</p>	<p>كيف أصبحت موجهًا داخليًا؟</p>
<p>بعد ما صرت أتطور وأشعر بمزيد من الثقة بالنفس، أصبحت أجد التواصل. أنا الآن أسأل الناس في العمل أكثر من أي وقت مضى، وأقدم لهم مزيدًا من الدعم أيضًا. إنني شديد الاهتمام بهم، وأستطيع أن أمس اعترافهم بذلك.</p>	<p>أدركت أنني في حاجة إلى الآخرين، وصرت أكثر اهتمامًا بهم. أصبحت في موقف أفضل لسماح ما يقولون. حديثي غير نابح من عملي فقط، بل من قلبي أيضًا. تجاوب معي زملائي، ما أزال اليوم أكثر قرًا منهم.</p>	<p>كيف أصبحت موجهًا خارجيًا؟</p>
<p>بدأت أشعر بأنني أكثر قوة، وأصبحت أقل إيجابًا عندما ألتقى تعذبية راجعة سلبية من الناس؛ لأنني صرت أقل خوفًا من أن أعتبر وأتطور.</p>	<p>لقد جربت طريقي الجديدة، ولم تتجح في معظم الحالات، لكنها جعلتني أوصل العصف الذهني. اهتمت بأنواع التعذبية الراجعة كلها. كنت مهتمًا بالقيام بعملتي على أكمل وجه، وقد اكتشفت أشياء كثيرة، وكانت كل خطوة تدفعني إلى الأمام.</p>	<p>كيف أصبحت منفتحًا أكثر خارجيًا؟</p>

في بعض الأحيان، أُطلبُ إلى المشاركين في ورشة العمل أن يتبادلوا خبراتهم فيما بينهم، وقد يترددون في الحديث عن تلك الأيام العصيبة، هذا طبيعي؛ لذا فإني أساعدهم على البوح عن طريق الحديث عن لحظات العظمة الشخصية التي احتفظ بها لنفسي. وعندما أكشف لهم عن جوانب ضعفي، أستطيع كسب ثقة المجموعة، وتشجيع الآخرين على إبداء الشجاعة نفسها. أخيراً، نظمت ورشة عمل لمجموعة من المديرين، وبعد أن كسرت الجليد في اللقاء الأول، أخبرنا أحد المشاركين أنه حصل - يوماً ما - على وظيفة تتطلب منه تغيير سكن أسرته، ولكنه قبل الالتحاق بالوظيفة، اتصل به مديره الجديد مرعوباً لقطع إجازته، والالتحاق بالعمل فوراً، فقد غادر فريق الهندسة جميعهم الشركة، ولم يتلق العملاء أي نوع من أنواع الخدمة. بدأ المدير عمله قبل الموعد المقرر، وكان على عائلته أن تتدبر أمرها للانتقال إلى السكن الجديد من دون مساعدة منه، وقد وصف الأشهر القليلة اللاحقة بأنها (أسوأ خبرات حياته وأفضلها).

شارك في تبادل الخبرات مدير آخر، قال إنه اكتشف إصابته بالسرطان في الأسبوع الذي جرت فيه ترقيته ونقله إلى باريس، ولم يكن حينها يعرف الفرنسية. ضعف صوته وهو يتذكر تلك الأحداث الأليمة، لكنه ذكر لنا بعد ذلك الخير الذي نجم عنها - كيف تغلب على المرض والصعاب الوظيفية، وكيف أصبح قائداً فاعلاً وأصيلاً. إضافة إلى ذلك، قصَّ آخرون حكاياتهم الذاتية، ولمست شخصياً تغييراً كبيراً بين المجموعة، لقد أخذت المقاومة الأولية تخففي تدريجياً، وبدأ

المشاركون باستكشاف الحالة الأولية للقيادة بطريقة جادة، لقد أدركوا القوة في هذا المفهوم، وأن الاختفاء وراء الكبرياء أو الشهرة لا يؤدي إلا إلى عرقلة التقدم في المستقبل، فقد أدركوا- من خلال إعادة سرد خبراتهم- أنهم أصبحوا أكثر معرفة بهدفهم، وأكثر أصالة واستجابة.

### الخطوة الثانية: حلل وضعك الحالي

عندما نكون في الحالة الأساسية، فإننا نكتسب صفات إيجابية عدّة، مثل وضوح الرؤية، وتمكين الذات، والتعاطف مع الآخرين، والتفكير الإبداعي. انظر مستند (هل أنت في الحالة الأساسية للقيادة؟)؛ لمعرفة قائمة الشطب التي وضعت على أساس المجالات الأربعة. كثيرون منا يحبّون القول بأننا نظهر هذه الصفات في الأوقات جميعها، ولكننا في واقع الأمر نظهرها في أوقات متقطعة.

عند مقارنة أدائنا العادي بأدائنا ونحن في أفضل حالاتنا، كثيرًا ما نتولّد لدينا الرغبة في تغيير ما نقوم به الآن؛ لأن معرفتنا بأن مستوى أدائنا كان عاليًا في الماضي تعطينا الثقة بأننا نستطيع فعل ذلك مرة أخرى، وتبدّد أيضًا خوفنا من الوقوع في المناطق الخطرة والمجهولة.

### طرح أربعة أسئلة تحويلية

لا جرم أن فهم الحالة الأساسية للقيادة، وإدراك قوتها ليست شبيهة بخبرة المرور بها؛ لأنّ الدخول في تلك الحالة هو التطبيق الفعلي لها، وللبداء في دخول هذه الحالة، يمكن أن نسأل أنفسنا أربعة أسئلة تنطبق على المثيرات الأربعة للحالة الأساسية.

## هل أنت في الحالة الأساسية للقيادة؟

فكر في المرة التي وصلت فيها إلى الحالة الأساسية للقيادة - أي عندما كنت في أفضل حالاتك قائدًا - واستخدم قائمة الشطب هذه في تحديد الصفات التي أظهرتها، ثم ضع إشارة مقابل الفقرات التي تصف سلوكك اليوم، وقارن الماضي بالحاضر. إذا وجدت فرقًا كبيرًا، مما التغيرات التي عليك القيام بها للعودة إلى الحالة الأساسية؟

أنا اليوم ...	في أفضل حالاتي، كنت ...
هدفي تحقيق النتائج فقط	_____
أعرف النتائج التي أودُّ التوصل إليها.	_____
أتمسك بمعايير عالية.	_____
أبادر بالأفعال.	_____
أتحدى الآخرين.	_____
أخلخل الوضع القائم.	_____
أجذب انتباه الآخرين.	_____
أشعر بمعنى الهدف المشترك.	_____
أشارك في نقاشات جادة.	_____
<b>موجه داخليًا</b>	
أنطلق من قيمي الشخصية.	_____
أجد الدافعية في داخلي.	_____
أشعر بالتقدير الذاتي.	_____
أقود الآخرين بشجاعة.	_____
أجعل الصراعات الداخلية تطفو على السطح.	_____
أعبر عمًا أو من به بصدق.	_____
أشعر بمعنى الواقع المشترك.	_____
أشارك في نقاشات جادة.	_____

<b>موجه خارجياً</b>		
أضحى بالمصلحة الشخصية للمصلحة العامة.	_____	_____
أرى القدرة عند كل إنسان.	_____	_____
أثق بالآخرين، وأشجع الاستقلالية، وأتعاطف مع احتياجات الناس.	_____	_____
أعبر عن اهتمامي.	_____	_____
أؤيد الآخرين.	_____	_____
أشعر بمعنى الهوية المشتركة.	_____	_____
أشارك في نقاشات جادة.	_____	_____
<b>منفتح خارجياً</b>		
أتقدم إلى الأمام في المجهول.	_____	_____
أطلب تغذية راجعة.	_____	_____
اهتم كثيراً بما يحدث.	_____	_____
أتعلم ارتجائياً.	_____	_____
أبحث عن فرص جديدة.	_____	_____
أطور باستمرار.	_____	_____
أشعر بمعنى المساهمة المشتركة.	_____	_____
أشارك في نقاشات إبداعية.	_____	_____

لإظهار كيف تؤثر كل واحدة من هذه الصفات في سلوكنا ونحن في الحالة الأساسية للقيادة، سأروي حكايتين عن مديريين؛ أحدهما رئيس شركة، هو جون جونز، والآخر هو روبرت ياماماتو، الرئيس التنفيذي لغرفة تجارة مدينة لوس أنجلوس. فكلاهما واجه صعاباً جمّة غيرت الطريقة التي أدارا بها وظيفتهما وحياتيهما.

قابلتُ جون في دورة مخصوصة بالمديرين. كان قائد تغيير ناجحًا، أنقذ شركتين متعثرتين تابعتين للشركة الأم. وعلى الرغم من ذلك، يشعر بالإحباط، فقد وُعد بوظيفة رئيس أكبر شركة في المجموعة حال تقاعد الرئيس الحالي في المستقبل القريب، وفي الوقت ذاته، طُلب إليه قضاء المدة المنتظرة في شركة يراها الجميع في حكم الميئة، وكانت مهمته مجرد الاهتمام بإجراءات الجنازة، لكنه نظر إلى الأمر بأنه تحدُّ شخصي له لإنقاذ الشركة المتعثرة، وبعد مرور تسعة أشهر من وجوده في الشركة، لم يحدث تحسُّن يُذكر، وظل الموظفون غير متحمسين.

أما بخصوص روبرت، فقد كان يحصل على ما رآه نتائج مقبولة (إن لم تكن استثنائية) في شركته؛ لذلك، صعق عندما طلب إليه رئيس الشركة تقديم استقالته، ونتيجة لذلك مرَّ بحالة نفسية صعبة، وبدأ يشك في الآخرين، وفي مهاراته الإدارية وقدرته على القيادة. ونظرًا إلى قلقه على عائلته ومستقبله، أخذ يبحث عن وظيفة جديدة، بعد أن قدّم استقالته. وعلى الرغم من ذلك كله، سترى لاحقًا أنه حتى عندما ساءت ظروف كل من روبرت وجون، فإنهما كانا على عتبة تغيير إيجابي.

### هل هدفي تحقيق النتائج فقط؟

في معظم الأحيان، نميل إلى الراحة، ونحاول الاستمرار في تنفيذ المهام والأعمال التي نعرف أننا قادرون على القيام بها، فقد نعتقد أننا نبحث عن نتائج جديدة، ولكن إن تعارضت مع ارتياحنا، فإننا

بصراحة - وحتى بلا وعي - نبحث عن طرق لتجنب القيام بها، فنحن عادة ما ندافع عن النتائج الطموحة، في الوقت الذي نصمّم فيه على أن ننشد السهولة الإدارية القصوى، التي تسمح لنا بتجنب الصراع. وفي الأغلب، سينتهي الأمر بإعادة إنتاج ما هو موجود من قبل، وكثيرًا ما يتأمر معنا الآخرون لكشف هذا الخداع؛ لذلك، فإن سلوكنا لتحقيق الارتياح يعدُّ تصرفًا منافقًا، وخادعًا للذات.

يتطلب توضيح النتيجة التي نود التوصل إليها أن نعيد تنظيم أنفسنا، فبدلاً من الابتعاد عن المشكلة، يجب علينا السير باتجاه الاحتمال غير الموجود بعد. حينئذٍ، نكون مبادرين، واستباقيين، ومتفاعلين، ومثابرين، ونميل أيضًا إلى أن نصبح أكثر طاقة ونشاطًا، ويصبح تأثيرنا في الآخرين منشطًا لهم.

انظر إلى ما حدث لجون، عندما تحدثت إليه أول مرة، شرح لي إستراتيجيته بقليل من الحماس، وعندما شعرت بانعدام حماسه، طرحت عليه سؤالاً لاختيار التزامه بالنتيجة التي زعم أنه يريد الوصول إليها:

ماذا سيحدث لو أنك قلت الحقيقة لموظفيك؟ افترض أنك قلت لهم أنه لا يوجد أحد في واقع الأمر يتوقع نجاحك، وأنت قد كلّفت بتصريف الأعمال لعام ونصف، وأنت وُعدت بمنصب كبير عند انتهاء تكليفك، ومن ثمّ تخبرهم بأنك قررت التخلي عن ذلك المنصب الكبير، وأن تربط حياتك المهنية بهم. بعدئذٍ، وانطلاقًا من موقفك المتفائل بقدرتك على إنقاذ الشركة، تطرح بعض التحديات التي تتعدى القدرة الطبيعية لهم.

ما أدهشني أن جون أخبرني أنه بدأ التفكير بشيء مثل هذا. حينها، التقط ورقة، وبدأ يرسم إستراتيجية جديدة مع خطة لتنفيذها، وفي ذلك إعادة تخصيص مهام مخصوصة به، كان كل شيء واضحًا ومشجعًا. فجأة، امتلأ جون بالطاقة والنشاط.

ما الذي حدث هنا؟ كان جون رئيس شركته، ومن الطبيعي أنه يمتلك السلطة والقوة، وقد نجح في إنقاذ شركتين أخريين، وهذا دليل على أنه يملك المعرفة والكفاية اللتين يتحلى بهما أي قائد تغيير. ومع ذلك، فشل جون بوصفه قائد تغيير؛ لأنه تراجع إلى منطقة الراحة المخصوصة به، وغير أشياء نجح في تغييرها في مكان آخر. كان يقلد قائدًا عظيمًا - هو جون نفسه في واقع الأمر. لكن التقليد ليس الطريقة المثلى لدخول الحالة الأساسية للقيادة، فلو أنني اتهمت جون بعدم الالتزام برؤية حقيقية، فلربما شعر بسخط شديد، ولجادلني بقوة نافياً هذه الحقيقة، وكل ما كان عليّ فعله هو أن أدفعه نحو الاتجاه الصحيح. وحالما أدرك النتيجة التي أراد التوصل إليها والتزم بها، وُلدت إستراتيجية جديدة، وشعر بنشاط و طاقة متجددة.

روبرت أيضًا الذي مرَّ بما ظن أنه آخر اجتماع لمجلس الإدارة، ووجد أنه يحظى بدعم أكثر مما جعلوه يتوقع، لكن الاجتماع انتهى، ولدهشته أنه ظل في وظيفته. ومع ذلك، فإن هذه النهاية السعيدة دفعته إلى مزيد من التأمل، فأخذ روبرت يهتم أكثر بما يقوم به، وبدأ يلمس ميلاً لديه بالانجراف نحو الأعمال العادية، ثم استنتج أنه كان يدير ولا يقود، فقد كان يمارس دورًا، ويتنازل عن القيادة لمصلحة

رئيس مجلس الإدارة - ليس لأن ذلك الشخص يتمتع بالمعرفة والرؤية الضروريتين للقيادة، بل لأنَّ هذا المنصب حمل معه الحق القانوني في القيادة.

عن ذلك قال روبرت: «لقد قررت فجأة أن عليَّ أن أقود شركتي، بدا لي أن شخصًا جديدًا قد وُلِد، ولم يكن القرار يتعلق بي، كان عليَّ أن أتخذه من أجل مصلحة الشركة».

عندما قرَّر أن (يقود ولا يدير بحق)، بدأ روبرت بتحديد النتائج الإستراتيجية التي أراد التوصل إليها. وعندما فعل ذلك، وجد نفسه يغادر منطقة راحته متصرفًا بطرق جديدة، ومحدثًا نتائج جديدة.

### هل أنا موجَّه داخليًا؟

في الحالة الطبيعية، نستجيب للضغوط الاجتماعية؛ من أجل تجنُّب النزاع، والحفاظ على التواصل مع زملائنا، ومع ذلك ينتهي بنا المطاف إلى الشعور بضعف التواصل؛ لأنَّ تجنب الصراع يؤدي إلى التنازل عن شيء ما، وبذلك نفقد تفرُّدنا وإحساسنا بالنزاهة، ثم نتحوَّل تدريجيًّا من إيجاد نتيجة خارجية إلى الحفاظ على السلام والسكينة. ومع تفاقم هذه المشكلة، نبدأ في فقدان الأمل وتبديد الطاقة.

لقد كانت هذه الخسارة واضحة في حالة جون؛ لقد كان نجمًا لامعًا في شركته، ولكن لمَّا كان فكره محصورًا - نوعًا ما - بما وُعد

به مستقبلاً؛ المنصب الكبير، فلم يكن حريصاً تماماً على أداء العمل الصعب الذي كان عليه أن يؤديه في ذلك الوقت، لذلك لم يطلب كثيراً من الموظفين الذين يقودهم، فلطلب مزيد منهم، كان على جون أن يكون موجَّهًا داخلياً.

### هل أنا موجَّه خارجياً؟

من الصعب الاعتراف بذلك. لكن معظمنا يضعون في معظم الأحيان احتياجاتهم فوق احتياجات الآخرين، وفي الواقع هذه الممارسة صحيحة، وهي آلية شائعة، ولكن عندما يتحكم سعينا وراء مصلحتنا في علاقاتنا، فإن ثقة الآخرين بنا ستتلاشى. وعلى الرغم من أن الناس قد يستجيبون لرغباتنا، فإنهم يتوقفون عن استمداد الطاقة من علاقتهم معنا؛ ولذلك نخسر الدعم الاجتماعي الذي نسعى إليه مع مرور الوقت.

أن تصبح أكثر اهتماماً بالآخرين يعني التزامك بالمصلحة العامة في العلاقات، والمجموعات، أو المؤسسات والشركات، حتى وإن أدى ذلك إلى تحمُّل خسارة شخصية، فعندما مرَّ جون بخبرة التحوُّل إلى الحالة الأساسية للقيادة، ربط نفسه بمستقبل مجهول، فقد وُعد بمنصب كبير، وما عليه إلا أن ينتظر أشهراً قليلة. وعلى الرغم من ذلك لم يكن مفرحاً، فقرَّر رفض الفرصة المتاحة له؛ من أجل أن يكون أميناً لقيمه القيادية، وعليه فقد ضحى بأمانه الشخصي مقابل المصلحة العامة الأكبر.

هل تذكر كلمات روبرت: (لم يكن القرار يتعلق بي. كان علي أن أتخذه من أجل مصلحة الشركة). بعد دخول الحالة الأساسية للقيادة، قدّم رئيس مجلس الإدارة اقتراحًا بمسار إستراتيجي جديد، وقال لي بأنه سوف يغادر الشركة غير آسف إذا رفض المجلس اقتراحه، فقد عرف أن هذه الإستراتيجية ستكون مفيدة للشركة، بصرف النظر عن الضرر الذي سيُلحق به شخصيًا؛ لذلك غلبَ روبرت مصلحة الشركة على مصلحته، وعندما يفعل القائد ذلك، فإن الآخرين يدركون هذا، ويكسب القائد ثقتهم واحترامهم، وهذا ما قد يجعل أعضاء المجموعة يعطون أولوية للمصلحة العامة، فتصبح المهام التي كانت مستحيلة في الماضي سهلة التحقق.

### هل أنا منفتح خارجياً؟

من فوائد الانغلاق على المثير الخارجي أنه يبقينا حريصين على المهمة التي بين أيدينا، لكنه أيضاً يجعلنا نتجاهل الإشارات الداعية إلى التغيير، ومثل هذه الإشارات قد تجبرنا على التخلي عن السيطرة ومواجهة الخطر؛ لذلك فإن تجاهل هذه الإشارات يعدُّ حماية ذاتية، لكنه في الوقت ذاته خداع للذات. لقد أفتع جون نفسه بأنه قد فعل ما بوسعه لشركته المتعثرة، عندما اقتنع في قراره نفسه بأنه يملك القدرة على التغيير. أما روبرت، فكان يخادع نفسه أيضاً إلى أن جعلته الأزمة والفرصة المتجددة يصارح نفسه، ويكتشف حقيقة أنه كان يمارس دورًا موكلًا إليه، لكنه لم يكن يستخدم معرفته وطاقته العاطفية ليتجاوز ذلك الدور، ويقود العاملين بحق.

إن سؤالنا أنفسنا إن كنا منفتحين وصرحين خارجياً يحوّل حرصنا من التحكم في بيئتنا إلى التعلّم منها، ويساعد على تعرّف الحاجة إلى التغيير، فينتج من ذلك أمران؛ أولاً، نضطر إلى الارتجال استجابة لإشارات ودلالات لم نتعرفها سابقاً؛ أي التخلي عن الممارسات المعتادة الراسخة. ثانياً، لأن البقاء من خلال التجربة والخطأ يتطلب وجود صورة دقيقة للنتائج التي نوجدها، فإننا نسعى بنشاط وصدق للحصول على تغذية راجعة صادقة، ولأن الناس يثقون بنا أكثر عندما نكون في هذه الحالة، فإنهم يميلون إلى إعطاء تغذية راجعة أكثر دقة؛ لمعرفة ما نأخذنا ما ورد في الرسالة بدلاً من قتل الرسول. ونتيجة لذلك، تولد حلقة من التعلّم والتمكين تجعلنا نرى الأشياء التي لا يراها الآخرون عادة، ونضع إستراتيجيات تحويلية.

### تطبيق المبادئ الأساسية

عندما أدرّس الحالة الأساسية للقيادة، أحاول تطبيق هذا المفهوم في حياتي الشخصية أيضاً. كنت قائد فريق في مشروع لمركز التربية في جامعة ميتشيجان. وكان هذا المركز ينظم دورات مدتها أسبوع، يشارك فيها من ثلاثين - أربعين مديراً. طُلب إلينا تنظيم نشاط جديد مدته أسبوع عن منظور القيادة، فكان على أعضاء الفريق أن يعدّوا مقدمة عن النظرة الإستراتيجية، ثم أشاركهم في التقديمات والعروض. كان الهدف أن تمتلئ القاعة التي تتسع لأربع مئة شخص. ولمّا كان كل منّا له أتباع ومعارف كثيرون في جانب أو آخر من جوانب

عالم الإدارة والمديرين، فقد كنا مطمئنين أن المقاعد ستمتلئ؛ لذلك، حدّدنا موعد البرنامج في شهر يوليو عندما تكون القاعة غير محجوزة.

سار كل شيء كما هو متوقع في الأشهر الأولى من التخطيط والتنظيم، فأبلّغنا أحد مستشاري التسويق أنه يتوقع تسجيل نصف المشاركين قبل ثلاثة أسابيع من بدء البرنامج. عندما حان الموعد، كان عدد الحضور أقلّ من نصف العدد المستهدف؛ لذلك، اعتقدنا أن كل شيء على ما يرام، غير أن مستشارًا آخر أشار إلى أن هذا النوع من النشاط يتطلب حصولنا على طلبات تسجيل أكثر في الأسابيع الثلاثة الأخيرة، كان كل ذلك يعني أن الحضور سيكون أقلّ مما توقعنا، وسنكون محظوظين إن زاد العدد ذلك.

بصفتي قائد الفريق، تخيلت ما سيكون عليه فشلنا الذريع؛ سوف يستفز عدد الحضور أعضاء هيئة التدريس الذين اعتادوا أن تكون القاعات مليئة تمامًا، وسوف يصرّ العميد على معرفة الأسباب التي أدت إلى هذا الخلل، وقد يحمّل موظفو المركز مسؤولية الفشل لقائد الفريق، وقضيت ساعات عدة في تلك الليلة وأنا أذرع القاعة جيئةً وذهابًا، كنت أتميز من الغيظ والخزي، وأخيرًا قلت لنفسي أن لا فائدة من هذا السلوك، فجلست إلى مكتبي، وكتبت الأسئلة الأربعة. بعد دراسة هذه الأسئلة، استنتجت أنني حريص على تحقيق راحتي، وموجّه خارجيًا، ومركّز ذاتيًا، ومغلق داخليًا أيضًا؛ لذلك، سألت نفسي: ما النتيجة التي أودّ التوصل إليها؟ وكان الجواب أنني أردت أن يتعلم المركز كيف يقدم نشاطًا جيدًا من الطراز الأول يظل مطلوبًا دائمًا.

ثم انبثقت عن هذا التوضيح فكرة لامعة: لأن هذه هي المرة الأولى التي سنقدم فيها هذا النشاط، فليس من الضروري الحصول على ربح كبير. إن الحصول على الربح سيكون أمرًا جيدًا حقًا، ولكن من المفيد أن نتعلم كيف ننظم هذا النشاط بصورة صحيحة، ونتعادل دون ربح أو خسارة، ونضع الأساس لتحقيق ربح في المستقبل.

ثم سألت نفسي بعد ذلك: كيف أصبح منفتحًا على الآخرين؟ في ذلك الوقت كنت مهتمًا بذاتي - كنت قلقًا على سمعتي - وكان توجهي الأول أن أغضب على العاملين معي، ولكن عندما حوّلت اهتمامي إلى ما يمكن أن يخطر ببالهم في تلك الليلة، أدركت بأنهم ربما يكونون قلقين من أنني سأأتي إلى العمل في الصباح وأوجه اللوم لهم. وفجأة، رأيت أنني في حاجة إلى أن أتحدثهم وأسأدهم في وقت واحد.

أخيرًا، فكرت في كيف يمكن أن أصبح منفتحًا خارجيًا. كان ذلك يعني التقدم إلى الأمام، وتعلم شيء جديد، حتى وإن جعلني ذلك أشعر بالانزعاج وعدم الارتياح، فقد كنت في حاجة إلى المشاركة في حوار استكشافي بدلاً من أن أكون الرئيس الخبير والمسؤول. وعليه، بدأت فورًا في إعداد قائمة إستراتيجيات تسويق، على الرغم من أنني توقعت بأن كثيرًا منها ستفشل؛ لأنني لم أكن أعرف شيئًا عن التسويق.

في اليوم اللاحق، وجّهت دعوة إلى اجتماع للعاملين كلهم في المشروع، ومن الطبيعي أنهم كانوا متوترين ومتحفظين، ثم سألتهم: ما النتيجة التي نود الوصول إليها. ما حدث لاحقًا كان مثاليًا جدًا لكيفية انتقال عدوى الحالة الأساسية للقيادة.

تحدثنا عن إستراتيجيات زيادة الحضور، ثم أخبرتهم بعد مدة أن لدي بعض أفكار بسيطة للتسويق، وكنت محرراً لعرضها عليهم، لكنني كنت على استعداد لعمل أي شيء للمساعدة. ضحكوا كثيراً على بعض أفكار الساذجة عن كيفية زيادة الدعاية، وطرح رسوم تسجيل تشجيعية، لكن اقتراحاتي في الوقت ذاته أثارت نقاشاً جاداً، حيث انخرط الفريق في عملية عصف ذهني للتوصل إلى إستراتيجية جماعية. ولأنني كنت صريحاً ومنفتحاً خارجياً، فقد تركت مساحة ووقتاً لكل واحد ليقود، فطرح المشاركون أساليب أفضل للاتصال بوسائل الإعلام وزيادة الحوافز. لقد استطاع الفريق التوصل إلى فهم مشترك للهدف والواقع والمساهمة، ثم انصرفوا وهم يشعرون بشيء من التفاؤل، وأخذوا يعملون عمل فريق ملتزم.

في نهاية المطاف، لم نجتمع أربع مئة مشارك، لكن العدد كان يكفي ليجعل الحدث ناجحاً، كنا متعادلين إلى حد ما، وطوّرنّا المهارات التي نحتاج إليها لإدارة هذا البرنامج بصورة أفضل في المستقبل. لقد نجح البرنامج؛ لأن شيئاً تحويلياً حدث بين العاملين، لكن هذا التحول لم ينطلق من الاجتماع، بل بدأ منذ الليلة الفائتة، عندما سألت نفسي الأسئلة الأربعة، وانتقلت من الحالة الطبيعية الارتكاسية إلى الحالة الأساسية للقيادة، وشجع دخولي إلى هذه الحالة أعضاء الفريق إلى دخولها أيضاً.

على الرغم من أن الحالة الأساسية للقيادة أثبتت جدواها في أوقات الأزمات، فإنّها يمكن أن تساعد أيضاً على التكيف مع التحديات

الدينيوية الأخرى. وأنا شخصيًا، سواء كنت على وشك الدخول في نقاش مهم، أو حضور اجتماع مع رئيس، أو المشاركة في مناسبة مهمة، أو تدريس أحد الصفوف، أحاول أن يكون جزء من استعدادي الوصول إلى الحالة الأساسية للقيادة، وسواء أعمل مع فرد كنت أو مجموعة أو شركة، فإني أطرح الأسئلة الأربعة لنفسها، وهي كثيرًا ما تؤدي إلى نتائج أداء عالية، يمكن لتكرارها في النهاية إيجاد ثقافة أداء عالٍ.

### تشجيع الآخرين على الأداء العالي

عندما ندخل الحالة الاستثنائية للقيادة، تتكون لدينا فورًا أفكار جديدة، ونبدأ بممارسة سلوكيات جديدة أيضًا، لكننا لا يمكن أن نظل في هذه الحالة إلى الأبد، فمن الممكن لهذه الحالة أن تستمر لساعات، لأيام، أو لأشهر في بعض الأحيان، لكننا في النهاية نعود إلى إطار العقل الطبيعي الدائم. وعلى الرغم من أن الحالة الأساسية مؤقتة، فإننا في كل مرة نتعلم فيها أكثر عن الناس وعن البيئة، ونزيد من إمكان عودتنا إليها. علاوة على ذلك، فإننا نحفز الآخرين من حولنا إلى بلوغ مستويات الأداء العالي.

لا يزال روبرت إلى هذا اليوم يتعجب من التناقض بين ماضي شركته وحاضرها، لقد ساعده تحوُّله على أن يكون قائدًا يتمتع بطاقة إيجابية، وأن يكون أكثر استعدادًا وقدرةً للتعامل مع التحديات بطرائق جديدة. وعليه، نجح في تحويل غرفة تجارة لوس أنجلوس إلى مشروع إبداعي عالي الأداء، عندما قابلته آخر مرة، قال لي:

لدي عدد كبير من الأفراد بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، وهم مستعدون للتعامل مع تحدياتنا بطريقة جديدة، والعمل على الحلول معاً. نحن نشعر بتدفق طاقة جديدة في اجتماعاتنا، فما ما كان يبدو بعيد المنال في الماضي، أصبح ممكناً الآن بيسر وسهولة.

لاشك في أن أي رئيس تنفيذي سيكون سعيداً ليقول مثل هذه الأشياء، لكن الحقيقة أن هذه ليست حالة تقليدية. عندما تحول روبرت إلى الحالة الأساسية للقيادة (التي انطلقت من حالة طبيعية)، أعاد الحياة والنشاط إلى المجموعة، بآناً بينهم رؤيته وطاقته المتجددة. حتى بعد مغادرته الحالة الأساسية، حافظ الفريق على مستوى الأداء العالي، وظلت الشركة تتقدم من دون أي استغناءات عن الموظفين أو إعادة هيكلة.

لم يحدث كل هذا لأن روبرت قرأ كتاباً أو مقالة عن أفضل ممارسات بعض القادة العظماء، أو لأنه يقلد شخصاً آخر، بل حدث هذا لأنه تنحى عن منطقة راحته وأجبر على الدخول في الحالة الأساسية للقيادة، لقد دُفع إلى إيضاح النتائج التي يود الوصول إليها والتصرف بشجاعة، انطلاقاً من قيمه الرئيسية، والتخلي عن مصالحته الذاتية للمصلحة العامة، والانفتاح على التعلم في الوقت الصحيح؛ لذا يمكننا أن نتعلم من روبرت وآخرين مثله، قيمة تحدينا لأنفسنا بهذه الطريقة، إنها عملية مؤلمة، ولكن لها القدرة على إحداث أثر إيجابي في أنفسنا وفي نفوس من حولنا.

## ما سؤالك للشخص الذي في المرأة؟

روبرت كابلان

إذا كنت مثل معظم القادة الناجحين، فقد حظيت في المراحل الأولى من حياتك الوظيفية بكثير من الدعم والتوجيه، لقد رُوِّبَتْ ودُرِّبَتْ وتُلمذتَ عن قرب، ولكن مع صعودك السلم الوظيفي، أصبحت مصادر التغذية الراجعة الصادقة والمفيدة شحيحة، وأصبحت في مرحلة لاحقة، تعتمد على ذاتك، ولم يعد رئيسك - إذا كان لديك رئيس - يتابع أفعالك اليومية كثيرًا، وعندما تحدث أي مشكلة، سيكون الوقت قد فات لإصلاحها. عندما تبدأ أخطاؤك الإدارية تؤثر سلبيًا في نتائجك، سيكون قد فات الأوان لإجراء الإصلاحات التي ستضعك على المسار الصحيح مرة أخرى.

لا داعي للقول إنه مهما كنت موهوبًا وناجحًا، فسوف تقع في أخطاء، وسوف تكتسب عادات سيئة، وسوف يتغير العالم بسرعة حتى من دون أن تلاحظ ذلك، وسوف تصبح السلوكيات التي كانت ناجحة في يوم ما عديمة الجدوى. لقد حظيتُ، طوال اثنين وعشرين عامًا من

العمل مع شركة جولدمان ساكس، بفرصة إدارة أعمال مختلفة، والعمل مع قياديين عدّة أو تدريبهم، فقد توليت في تلك المدة مسؤولية برامج الشركة لتدريب القيادات العليا، وشاركت في رئاسة لجنة الشراكة التي كانت تهتم بتقييم المديرين التنفيذيين وترقياتهم وتطويرهم، فلاحظت من خلال هذه الخبرة والمقابلات اللاحقة التي أجريتها مع عدد كبير منهم في شركات مختلفة، أن القادة - حتى البارزين منهم - يواجهون صعابًا في مسيرة حياتهم المهنية، حيث يتعثرون ويخرجون عن المسار.

من الصعب عليك أن تدرك وأنت في خضمّ الحياة العملية، أن التغيرات في البيئة والمنافسين، أو حتى الظروف الشخصية يمكن أن تحرفك عن مسارك. لقد تعلمت أن من بين الصفات الرئيسة للقادة الناجحين جدًّا ليست مقدرتهم على البقاء على المسار الصحيح، بل قدرتهم على تطوير الأساليب الكفيلة بمساعدتهم على تعرّف وضع متدهور، والعودة إلى المسار مرة أخرى بأقصى سرعة ممكنة. إن أفضل طريقة تعلمتها من خبرتي هي التوقف بانتظام بين حين وآخر، لنقل كل ثلاثة أو ستة أشهر (وبالتأكيد كلما شعرت أن الأمور لا تسير على ما يرام)، وتطرح على نفسك بصدق بعض الأسئلة عن كيفية أدائك، وما الذي تحتاج إلى تغييره. وعلى الرغم من البساطة التي قد تبدو عليها هذه العملية، فإنّ الناس كثيرًا ما يدهشون من أجوبتهم عن أسئلة القيادة والإدارة الأساسية.

أخبرني أحد المديرين في شركة خدمات مالية كبيرة، تجاوزته الشركة في الترقيات، بأنه دُهِش كثيراً من تقييم أدائه السنوي الذي أبرز قضايا إدارية عدة، لم يلفت نظره إليها في السابق. عرض رئيسه عليه ملحوظات عدة أخذت عليه، مثل ضعف تواصله مع الآخرين، وفشله في وضع إستراتيجية للشركة، وعزل نفسه عن فريقه. قال لي: إنه يعتقد بأن التقييم غير منصف ولا عادل، وإنه يشعر بعد خمسة عشر عاماً من الخدمة في هذه الشركة بالإحباط، والإدراك بأنه قد أسوء فهمه، وتساءل عن إمكان بقاءه في الشركة. قرّر هذا المدير الحصول على تغذية راجعة من خمسة من الموظفين المتعاونين معه مدة طويلة، فطلب إليهم في أحد الاجتماعات أن يعطوه تغذية راجعة، ونصيحة صادقة وصريحة، فدُهِش مما قالوه، فقد انتقدوا بشدة إجراءات عدة اتخذها أخيراً، وقالوا: إنهم لا يعرفون إلى أي اتجاه يريد أن يأخذ الشركة إليه، إضافة إلى ذلك، عبّروا عن شعورهم بأنه لم يعد يولي أي قيمة لأرائهم؛ لذلك جعلته هذه التغذية الراجعة يدرك بأنه كان منغمساً في العمل اليومي، لدرجة أنه فشل في التوقف والتفكير فيما يقوم به. كان ذلك جرس إنذار وتنبية له، فاتخذ خطوات سريعة لتغيير سلوكه، ومعالجة هذه المشكلات. وعليه، كان تقييمه للعام اللاحق أفضل كثيراً؛ فحصل على ترقية، وتحسّن أدائه. لحسن طالع هذا المدير أنه تلقى هذه التغذية الراجعة في الوقت المناسب، ليعيد حياته العملية إلى مسارها الصحيح، على الرغم من أسفه لأنه انتظر حتى تلقى تقييماً سلبياً لي طرح أسئلة أساسية عن أنشطة قيادته، ووعد نفسه بالأيقع في تلك الأخطاء مرة أخرى.

## مُختصر الفكرة

إذا كنت مثل معظم المديرين الآخرين، يصبح من الصعب عليك كلما ارتقيت السلم الوظيفي أن تحصل على تغذية راجعة صريحة على أدائك. ومن دون أن تتلقى تغذية راجعة حاسمة من رؤسائك وزملائك، فأنت معرض للوقوع في أخطاء قد تلحق بشركتك ضررًا كبيرًا؛ وبسمعتك أيضًا.

كيف تعرف أن أداءك صحيح وتتجنب كوارث العمل؟ يقترح كاتب هذه المقالة أن تبحث عن الأجوبة في نفسك، وأن تطرح عليها بانتظام أسئلة من قبيل: هل أنقل رؤيتي للعمل إلى الموظفين؟ هل أقضي وقتي بطرق تمكنني من تحقيق أولوياتي؟ هل أعطي الآخرين تغذية راجعة ليعملوا وفقًا لها؟ كيف أتصرف في ظروف ضاغطة؟

إن طرح الأسئلة الصحيحة أهم بكثير من الحصول على الإجابات جميعها، ومن خلال تطبيق هذه العملية، تستطيع مواجهة تحديات القيادة التي لا مناص من ظهورها في مسيرة حياتك المهنية، ووضع خطط جديدة لإبقاء شركتك في الميدان.

في هذه المقالة، سوف أشرح سبعة أنواع من الأسئلة التي على المديرين أن يطرحوها على أنفسهم بانتظام، وأنا لا أعني هنا أنه يوجد جواب (صحيح) لكل واحد من هذه الأسئلة، أو أنها جميعًا ستناسب مديرًا معينًا في مرحلة زمنية بعينها، ما أودُّ قوله هو أن باستطاعة المديرين الناجحين تحسين أدائهم على أساس منتظم، وحلَّ أي مشكلات عمل خطيرة، بالتوقُّف، وإعطاء أنفسهم وقتًا لطرح بعض الأسئلة الرئيسية.

## الرؤية والأولويات

من المستغرب كيف يفشل مديرو الشركات في طرح أسئلة على أنفسهم من قبيل: ما عدد المرات التي أنقل فيها للموظفين رؤيتي وأولوياتي للعمل؟ هل سيكون الموظفون قادرين على شرح الرؤية والأولويات إذا طُلب إليهم ذلك؟ نظرياً، يمتلك كثير من قادة الشركات مواهب قيادية عدّة: شخصية وإستراتيجية وتحليلية، وقدرة على بناء الفريق، وتحديد الرؤى. ولكن لسوء الطالع أنهم يركزون تحت وطأة ضغوط العمل اليومي كثيراً. وعليه، يفشلون في نقل هذه الرؤى إلى شركاتهم، ويفشلون بصورة خاصة في نقلها بطريقة تساعد موظفيهم على فهم ما هو مطلوب منهم القيام به لدفع العمل إلى الأمام؛ لذلك من الصعب جداً قيادة الآخرين إذا كانوا لا يعرفون إلى أين يتجهون، وما المتوقع منهم.

كانت هذه مشكلة إحدى الشركات التي أرادت الاستثمار في ألف من كبار مديريها بحثهم على حضور برنامج تدريبي مكثف في الإدارة مدة يومين. قُسم المديرين إلى مجموعات، تتكوّن كل منها من مئة مدير، وكان على المشاركين أن يخضعوا إلى مراجعة شاملة قبل كل جلسة تدريب، قام بها عشرة من مرؤوسيهم بتقييم أدائهم. بعد ذلك، اطّلت الإدارة العليا على نتائج التقييم، وشدّدت على أعلى وأقل خمس ميزات لكل مجموعة، وعلى الرغم من أن تلك الشركة كانت معروفة بإدارتها الفاعلة، فإنّ القدرة على التعبير عن الرؤية جاءت في الميزات الخمس الأقل لكل مجموعة. في الحقيقة، إن المديرين في تلك الشركة

صاغوا رؤية ما، لكن التغذية الراجعة من مرؤوسيهم أشارت بقوة إلى حاجة الموظفين الملحة إلى التوجيه.

كان الموظفون يريدون معرفة إلى أين تتجه الشركة، وما الذي يتعين عليهم التشديد عليه، فمع تغيّر العالم، أرادوا أن يعرفوا كيف يمكن لرؤية العمل والأولويات أن تجاري هذا التغيّر.

### تطبيق الفكرة

يقترح الكاتب أن تطرح على نفسك بانتظام أسئلة تتعلق بسبعة تحديات قيادية.

لحلّ تحديّ القيادة ...	اسأل ...	لأن ...
الرؤية والأولويات	كم عدد المرات التي أُعبّر فيها عن الرؤية والأولويات الرئيسية لتحقيقها؟	الموظفين يريدون معرفة إلى أين تتجه الشركة، وما الذي يتعين عليهم التشديد عليه من أجل دفع العمل إلى الأمام. ومع تغيير العالم، يريدون أن يعرفوا كيف يمكن للرؤية والأولويات أن تتغير.
إدارة الوقت	هل تتوافق الطريقة التي أُدير بها وقتي مع الأولويات الرئيسية؟	متابعة استخدامك لوقتك يمكن أن يكشف عن انقطاع مخيف بين أولوياتك الكبرى وأفعالك. إن مثل هذه الفجوة يمكن أن تبعث برسائل مشوشة للموظفين بخصوص أولوياتك الحقيقية.

<p>الموظفون في حاجة إلى تغذية راجعة مباشرة وصادقة، وفي الوقت المناسب. تزداد الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين عندما يأتى منك الموظفون على إثارة همومهم بسرعة وأمانة.</p>	<p>هل أعطي الموظفين تغذية راجعة مباشرة وصريحة يمكنهم التصرف وفقاً لها.</p>	<p>التغذية الراجعة</p>
<p>من المهم رعاية قادة المستقبل الذين يستطيعون تطوير الشركة. إذا لم تكن قد حدّدت الموظفين الأبدال المحتملين، فأنت في الحقيقة لا تمارس تفويض الصلاحيات كما ينبغي، وقد تكون في الواقع عقبة أمام اتخاذ القرار.</p>	<p>هل حدّدت الموظف البديل المحتمل؟</p>	<p>الإحلال الوظيفي</p>
<p>تواجه الشركات كلها تحديات بسبب التغيرات، مثلاً: في احتياجات الزبائن، أو وصول الشركة إلى الذروة. لتحديد أفضل طريقة لتطوير العمل، ابحث عن التغيرات بانتظام، وعن وجهات نظر جديدة من الموظفين الموهوبين، وا طرح خطأً تنظيمية جديدة.</p>	<p>هل أنا متابع لتغييرات العمل التي قد تتطلب تحويلاً في كيفية إدارتي للشركة؟</p>	<p>التقييم والاتساق</p>

<p>الموظفون يراقبونك في أوقات الأزمات بعدسة مكبرة، ويقلّدون سلوكك. عندما تحدّد سلوكياتك غير المنتجة تحت الضغط (مثل إلقاء اللوم على الآخرين أو فقدان أعصابك) باستطاعتك أن تدير هذه السلوكيات بصورة أفضل، وتجنب إرسال رسائل غير مقصودة للموظفين بخصوص الكيفية التي عليهم أن يتصرفوا بها.</p>	<p>كيف أتصرف تحت وطأة الضغط؟</p>	<p>القيادة تحت الضغط</p>
<p>الوظيفة هي سباق جري طويل، وليس عدوًا سريعًا قصيرًا. إذا كنت قد اخترت أسلوب قيادة لا يناسب مهاراتك، وقيمك وشخصيتك، فسوف تتعب ومن ثمّ تنهار.</p>	<p>هل يعبر أسلوبني في القيادة عن حقيقتي؟</p>	<p>البقاء أمينًا مع نفسك</p>

وعلى الرغم من أن المديرين يتعلمون كيفية التواصل بنشاط، فإن كثيرًا منهم لا يتواصلون، إما عن قصد أو لأنهم لا يستطيعون صوغ أولويات محددة تعطي معنى لرؤيتهم. ومهما اعتقدت بأنك تناقش الرؤية والإستراتيجية كثيرًا، فإنك ربما لا تفعل ذلك بتفاصيل كافية تناسب احتياجات موظفيك؛ مثلًا: إليك الرئيس التنفيذي لشركة تقانة حيوية ناشئة، كان محبطًا من عدم الانسجام الذي رآه بين أعضاء فريق الإدارة العليا، لقد آمن بشدة أن على الشركة القيام بعملية تمويل كبيرة

خلال ثمانية عشر شهراً، لكن الإدارة العليا أرادت الانتظار لسنوات قليلة، حتى يحصل دواء أو دواءان على موافقة وكالة الغذاء والدواء الأمريكية، في حين فضلت الإدارة إبلاغ موضوع التمويل للمستثمرين عندما تكون الشركة على وشك تحقيق دخل. عندما سألته عن رؤيته المتعلقة بالشركة، اعترف هذا المدير بخجل بأنه لم يسبق له أن كتب بيان رؤيته. كانت لديه خطة مفصلة تتعلق بكل جهود الإنتاج كلها في الشركة، ولكن لم تكن لديه رؤية كاملة يمكن أن تعطي دعماً لهذه الجهود؛ لذلك، قرّر عقد اجتماع لفريق الإدارة العليا لمناقشة رؤية بالشركة المخصصة بها وصياغتها.

بعد نقاشات حادة، وافق أعضاء الفريق بسرعة على رؤية وأولويات إستراتيجية، بعدما أدركوا أن تحقيق الأهداف المشتركة يتطلب في الواقع تمويلاً كبيراً عاجلاً لا آجلاً، وإلا فإن عليهم تقليص بعض المشروعات التي كانت جزءاً رئيساً من رؤيتهم المخصصة بالشركة، عندما أدركوا قيمة التمويل العاجل بدل الاستغناء عن بعض المشروعات الرئيسية، فهو ما حاول الرئيس التنفيذي تحقيقه، وغادروا الاجتماع متفقين بخصوص إستراتيجية التمويل. لقد فوجئ الرئيس التنفيذي بالسهولة التي جُمع فيها أعضاء فريق الإدارة. ولأنهم اتفقوا على الوجهة التي يريدون الوصول إليها، كانت المسائل الأخرى سهلة الحل.

يوجد عيب عام في عملية صياغة بيان الرؤية، وهو عدم القدرة على تجزئتها إلى قائمة مبادرات تسهل إدارتها، إذ يشمل اختصار

القائمة التفكير فيها ودراستها، ومن ثم اتخاذ خيارات صعبة وقرارات مبادلة، ومن شأن هذه الخيارات أن تشعر موظفيك بالكيفية التي يجب عليهم تنفيذها. تحدثت إلى مدير فريق مبيعات وطني يشعر بالإحباط؛ لأن أعضاء الفريق لا يحرصون على المهام الضرورية لتحقيق أهداف المبيعات المتعلقة بمناطقهم المختلفة؛ ونتيجة لذلك، لم تحقق المبيعات نسبة النمو المطلوبة التي حُدِّدت عند بداية السنة. عندما طلبت إليه ذكر ثلاث - خمس أولويات يتوقع من ممثلي المبيعات التشديد عليها، تردد، ثم أوضح أنه خمس عشرة أولوية، وأن من الصعب اختصارها إلى خمس.

لكن فكرة ما لمعت في ذهنه وهو يتحدث، حيث أدرك توجد فجوة تفصله عن العاملين معه، فهم لا يعرفون ما يريده تمامًا؛ لأنه لم يخبرهم بأولوياته القابلة للتطبيق. فظل يفكر في هذه المسألة أسبوعين مستعرضاً خبرته بصفته مديرًا إقليميًا ومتحدثًا إلى زملائه المختلفين، ثم اختار ثلاث أولويات اعتقد أنها حاسمة في تحقيق نمو المبيعات. شملت أهم أولوية فيها تجربة واسعة للاتصال هاتفيًا بالزبائن المحتملين. فهم المديرون الإقليميون مباشرة وركّزوا على هذه المبادرات. حقيقة الأمر، إن وجود خمس عشرة أولوية مثل عدمها تمامًا؛ لذلك على المديرين أن يجزّؤوا رؤيتهم إلى عدد من الأولويات التي تسهل إدارتها، ويسهل على العاملين فهمها وتطبيقها.

وبناءً على ما سبق، فإن فشلك في إبلاغ رؤيتك وأولوياتك للآخرين له نتائج سلبية لكل من الوقت والفاعلية الإدارية، وزدّ على

هذا، يصعب تفويض الصلاحيات إذا لم يدرك العاملون معك الصورة الشاملة، فينتهي بك المطاف إلى القيام بمزيد من الأعمال. إن من شأن هذه المسألة أن تتفشى في عموم الشركة إذا كان مرؤوسوك غير قادرين على إيصال رؤيتهم والتأثير في مرؤوسيهـم والارتقاء بهـم.

### إدارة الوقت

السؤال الثاني الذي عليك أن تسأله لنفسك بسيط جداً، ومرتبـط بقوة بالسؤال الأول؛ كيف أقضي وقتي؟ بعد أن تعرف أولوياتك، عليك أن تحدد ما إذا كنت تقضي وقتك - أهم ادخار لديك - بطريقة تمكنك من تحقيق هذه الأولويات؛ مثلاً: إذا كانت أهم أولوياتك تطوير الموهبة والتوسع، في حين كنت تقضي معظم وقتك في القضايا الإدارية والتشغيلية المحلية التي يمكن تفويضها للآخرين، فعليك أن تعترف بوجود فجوة، وانقطاع تواصل؛ لذا من الأفضل لك إجراء بعض التغييرات.

على الرغم من بساطة هذا السؤال، فإن كثيراً من المديرين، وأنا منهم، لا يستطيعون الإجابة عنه بدقة أحياناً، فعندما يتتبع المديرون كيفية قضاء وقتهم بعد طرح هذا السؤال، فإنهم غالباً ما يدهشون مما يتوصلون إليه، إذ يمر معظمنا بمراحل تجعلنا فيها الأحداث غير المتوقعة والفوضى اليومية استجابيين بدلاً من التصرف بناء على خطة محظورة بالإضافة إلى أن الأزمات، والمفاجآت، والقضايا الشخصية، وتوقف العمل تجعل العمل الأسبوعي يبدو رابكاً. لقد اقترحت على كثير من المديرين أن يتبعوا كيف يقضون كل ساعة من ساعات كل يوم مدة

أسبوع، ثم تصنيف الساعات إلى أنماط أنشطة: تطوير العمل، إدارة الأفراد، والتخطيط الإستراتيجي، فكانت النتيجة صادمة عند كثير منهم - وحتى مخيفة - وأظهرت انقطاعاً واضحاً بين أولوياتهم المهمة والطريقة التي يقضون وقتهم بها؛ مثلاً: كان الرئيس التنفيذي لشركة تصنيع متوسطة الحجم يشعر بالإحباط؛ لأنه يعمل سبعين ساعة في الأسبوع، من دون أن يسعفه الوقت الكافي لاستقبال موظفيه وكبار عملائه، فاقترحت عليه أن يتوقف لبعض الوقت؛ لمراجعة كيفية إدارته لوقته ساعة بساعة طوال الأسبوع. جلسنا معاً لدراسة النتائج، ولاحظنا أنه يقضي وقتاً طويلاً في الموافقة على مصروفات تقل عن خمس مئة دولار في شركة تزيد مبيعاتها على خمس مئة مليون دولار. شرح لي، وهو جالس في مكثبي، سبب عدم تفويضه لجزء من مسؤولياته، قائلاً: إن هذا الشيء مُتوارث منذ أن كانت الشركة صغيرة. بعد ذلك، تبين لنا أنه لو فوّض صلاحية التوقيع على مصروفات تقل عن خمسة وعشرين ألف دولار، فإنَّ باستطاعته توفير خمس عشرة ساعة أسبوعياً. فدهش لأنه لم يدرك هذا الأمر من قبل، ولم يفعل هذا التغيير البسيط مبكراً.

إن الطريقة التي تقضي بها وقتك مسألة مهمة، ليس لك فحسب، بل للعاملين معك أيضاً؛ لأنَّ الناس يميلون إلى محاكاة المدير في تصرفه فيما يتعلق بإدارة الوقت؛ لذلك عليك أن تتأكد من وجود انسجام بين أفعالك وأولياتك، وأنشطة فريقك.

## اختبر نفسك

لتقييم أدائك والبقاء على المسار الصحيح، عليك أن تتوقف لبعض الوقت، وتسأل نفسك أسئلة معينة.

## الرؤية والأولويات

تحت ضغوط العمل اليومية، كثيرًا ما يفضل المديرون في نقل رؤية الشركة إلى الآخرين بصورة كافية، ويفشلون في التعبير عنها، بطريقة لا تساعد الموظفين على معرفة أين يوجهون جهودهم؛ لذا عليهم أن يطرحوا على أنفسهم الاسئلة التالية:

كم عدد المرات التي أبلغت فيها العاملين برؤية الشركة؟

هل حددت ثلاث - خمس أولويات رئيسة لتحقيق تلك الرؤية؟

إذا سئل الموظفون عن الأولويات والرؤية، فهل يستطيعون شرح الأولويات والرؤية؟

## إدارة الوقت

على المديرين معرفة كيف يقضون وقتهم وعليهم أيضًا ضمان توافق توزيع وقتهم (ووقت مرؤوسيهم) مع الأولويات الرئيسية.

كيف أقضي وقتي؟ هل يتفق ذلك مع الأولويات الرئيسية؟

كيف يقضي الموظفون وقتهم؟ هل يتفق ذلك مع الأولويات الرئيسية للشركة؟

## التغذية الراجعة

يفشل المديرون كثيرًا في توجيه الموظفين بطريقة مباشرة في الوقت المناسب. وينتظرون بدلاً من ذلك حتى موعد المراجعة السنوية، وقد يؤدي هذا المنحى إلى مفاجآت غير سارة، ويمكن أن يدمر التطوير المهني الفاعل. وبالأهمية ذاتها، على المديرين الاستعانة بالموظفين الذين يمكن أن يقدموا لهم النصح والتغذية الراجعة طوال العام.

هل أعطي الموظفين تغذية راجعة مباشرة، وفي الوقت المناسب؛ ليعملوا على أساسها؟

هل يوجد لدي ما بين خمسة- ستة من صغار الموظفين الذين سيقولون لي أشياء قد لا أريد سماعها، لكن عليّ أن أعرفها؟

### التخطيط للإحلال الوظيفي

عندما يفشل المديرون في التخطيط للإحلال الوظيفي، فإنهم لا يفوضون السلطات بصورة كافية، وقد يصبحون عقبة في وجه اتخاذ القرار. الأمر الذي يدفع الموظفين الرئيسيين إلى الاستقالة من العمل، إذا لم تهيئهم وتعدهم لتولي مناصب أعلى.

هل اخترت، ولو ذهنيًا في الأقل، واحدًا أو أكثر من الموظفين المحتملين لشغل المناصب الرئيسة؟

هل أدربهم وأكلمهم بمهام صعبة تتحدى قدراتهم؟  
هل أفوض الصلاحيات بما يكفي؟ هل أصبحت عقبة أمام اتخاذ القرارات؟

### التقييم والمواءمة

العالم دائم التغير، وعلى المديرين أن يكونوا قادرين على تكييف شركاتهم وفقًا لذلك.

هل لا يزال مخطط شركاتي لا يزال متسقًا مع عوامل النجاح الرئيسة المطلوبة؟

لو كان عليّ أن أصمم شركتي على صفحة ورقة بيضاء، كيف سأصممها؟  
كيف سيختلف عن التصميم الحالي؟

هل أشكّل فريق عمل من الموظفين للإجابة عن هذه الأسئلة ورفع توصياتهم إليّ؟

### القيادة تحت الضغط

يراقب الموظفون عن كثب إجراءات المدير في أوقات الأزمات، ويكون لتصرفاته تأثير عميق في ثقافة الشركة وسلوكياتهم؛ لذا على المديرين الناجحين أن يظلوا منبهين لعلامات التوتر والقلق، وأن يضبطوا سلوكهم في هذه الحالات؛ لضمان أنهم يتصرفون بطرق تتسجم مع معتقداتهم وقيمهم الأساسية.

ما أنواع الأحداث التي تسبب ضغطاً لي؟

كيف أتصرف تحت الضغط؟

ما الإشارات التي أبعثها إلى الموظفين؟ هل هذه الإشارات مفيدة، أما

أنها ذات أثر سلبي في نجاح الشركة؟

### البقاء أميناً مع نفسك

يكتسب المديرون الناجحون أساليب قيادة تناسب احتياجات شركاتهم، إضافة إلى انسجامها مع معتقداتهم وشخصيتهم.

هل أسلوب قيادتي مريح؟ هل يعكس حقيقة شخصيتي؟

هل أُعبر عن نفسي بحزم بطريقة كافية. أم أصبحت متردداً؟

هل أنا محقٌّ في قراراتي؟

هل يجعلني قلقي على الترقية اللاحقة أو المكافأة المالية أترأخي، أو

أتردد في التعبير عن وجهة نظري؟

شخصياً، أعرف مديراً لإحدى شركات الخدمات فيها ثلاث مئة موظف، ومن أجل تطوير العمل، شعر هذا المدير أن على كبار المديرين إقامة علاقات قوية وملموسة مع العملاء، ما يعني أن عليهم قضاء وقت أطول خارج مكاتبهم للقاء العملاء، وعندما سألته عن كيفية قضاء

وقته، لم يستطع الإجابة، ولكنه صُدم بعد ملاحظة وقته لأسبوع، عندما اكتشفت أنه يخصص وقتاً طويلاً للأنشطة الإدارية، وأن الاهتمام الذي يوليه لهذه الأنشطة لا يمثل أولويات الشركة، ويبعث للعاملين برسائل مشوشة. بعد ذلك، بدأ في الضغط على نفسه لتفويض عدد من هذه المهام الإدارية، وزيادة الوقت الذي يقضيه مع الزبائن في الخارج، ما أعطى للعاملين معه مثلاً ناجحاً. ووجه كل واحد من كبار المديرين إلى أن يحذوا حذوه ليتأكد من أنهم يخصصون وقتاً كافياً للزبائن.

حقاً، يجب أن تكون الطريقة التي يقضي بها المدير وقته مخطّطاً لها، بحيث تراعي احتياجات الشركة، وقد تتفاوت بحسب الفصول، وتغييرات الموظفين، والعوامل الخارجية. الفكرة الرئيسة هنا هي أنك مهما قررت، يجب أن يكون تخصيص الوقت قراراً واعياً يتوافق مع رؤيتك وأولوياتك المخصصة بالشركة. نحن نعرف أن من السهل أن يفقد المدير تركيزه نظراً لضغوط إدارة شركته؛ لذلك من المهم أن يطرح هذا السؤال على نفسه بين حين وآخر، فمثلما يتوقف ويراجع أي قرار استثمار كبير، عليه أن يراجع الطريقة التي يستثمر بها وقته أيضاً.

### التغذية الراجعة

عندما تفكر في الطريقة التي تطلب بها التغذية الراجعة، عليك أن تسأل أولاً: هل أقدم للآخرين تغذية راجعة مباشرة وبناءة، وفي الوقت المناسب؟ ثانياً: هل لدي خمسة أو ستة من صغار الموظفين الذين سيقولون لي أشياء لا أريد سماعها، ولكن عليّ أن أسمعها؟

إذا كانوا مثل معظم الموظفين الطموحين، فلا بد من أن مرؤوسيك يحبون أن يُدرَّبوا ويُطوَّروا بطريقة مباشرة وصادقة؛ لذلك، فإنهم في حاجة إلى الحصول على تغذية راجعة ما دامت الفرصة سانحة لذلك، أما إذا انتظرت حتى المراجعة السنوية، فلربما يكون الوقت قد فاتك كثيرًا. لقد تعلمتُ من خبرتي أن المديرين ذوي النية الحسنة عادة ما يفشلون في تقديم تغذية راجعة صريحة ومباشرة، وفي حينها لموظفيهم.

أحد أسباب هذا الفشل أن المديرين غالبًا ما يخافون من أن تؤدي التغذية الراجعة والنقد الإيجابي إلى إضعاف معنويات الموظفين، علاوة على ذلك، قد ينظرُ إلى انتقاد أحد المختصين بطريقة صريحة ومناسبة على أنه هجوم صريح. أخيرًا، يخشى مديرون كثيرون من أن هذا النوع من التغذية الراجعة قد يجعل الموظفين يكرهونهم؛ لذلك فإنهم ينتظرون حتى مراجعات أداء نهاية العام. لكن ما يغيب عن بال هؤلاء أن مراجعة نهاية العام تقييمية (أي إصدار حكم على أداء العام)؛ ولهذا فهي لا ترتقي إلى مستوى التدريب البنَّاء، فمن المعروف أن الموظف عادة ما يكون في موقف دفاعي، ولا يحبُّ الانتقاد وعليه، فإن هذا المنحى يؤدي إلى مفاجآت غير سارة في معظم الحالات، ما ينسف ثقة الموظف بمديره.

إن الموظفين يحبون مديريهم الذين لا يزودونهم بتغذية راجعة فورية ومباشرة حتى نهاية السنة، ثم يكرهونهم بشدة عندئذٍ، وإذا لم يحقق الموظف التوقعات المطلوبة منه، فإن هذا الفشل يتمثل في وقف

المكافآت، وزيادة الراتب، والترقية، حينها يكون الشعور بالظلم كبيراً، والأسوأ من هذا كله أنه إذا كان الموظف تغذية راجعة في بداية العام، فمن المحتمل أن يبذل جهوداً كبيرة لتحسين أدائه ومعالجة القضايا المثارة.

على الرغم من أن الناس لا يحبون سماع التغذية الراجعة، فإنهم يتوقعون بشدة إلى معرفة الحقيقة. ولم يصدف - إلا نادراً - أن رأيت موظفاً يستقيل من عمله لسماعه الحقيقة، أو عندما يُطلب إليه تحسين أدائه، بل على العكس من ذلك، أعتقد أن الاحتمال كبير في أن يظل الموظفون على رأس عملهم إذا عرفوا أي الموضوعات تحتاج إلى اهتمام، وهم يعتمدون عليك في لفت انتباههم إليها مباشرة وبسرعة؛ لأن ذلك إن هذا يمنحهم مزيداً من الثقة في أنك ستتعاون معهم لتطوير مهاراتهم، وأنهم لن يُجاجؤوا في نهاية العام، الموظفون الذين لا يبنون آمالاً على الترقية، سيكونون أكثر استعداداً للمغفرة إذا كنت قد أبلغتهم صراحة بأن عليهم تحسين أدائهم، وقد يضاعفون جهودهم؛ ليثبتوا لك أن باستطاعتهم تجاوز هذه القضايا.

في أثناء عملي مع شركة جولدمان ساكس، كنت أجد دائماً أن التطوير المهني أكثر فاعلية عندما يتلقى الموظفون التوجيه والتغذية الراجعة على مدى العام وقبل بدء عملية مراجعة الأداء السنوي بكثير، فقد أظهرت استطلاعات الرأي الداخلية للمديرين التنفيذيين أنه إذا كانت التغذية الراجعة محصورة في تقييم نهاية العام، فإن الرضا عن التطوير الوظيفي يكون أقل بكثير عما عليها الحال لو أن هذه التغذية الراجعة كانت مستمرة طوال العام.

بمثل صعوبة إعطاء التغذية الراجعة الفاعلة والمناسبة، يجد كثير من المديرين صعوبة في تلقي تغذية راجعة من موظفيهم؛ لذا إن كنت واحداً من هؤلاء، فعليك أن تتذكر أنه في الوقت الذي تصل فيه إلى مرحلة معينة من حياتك الوظيفية، يكون الموظفون في وضع أفضل من وضع رئيسك لإبداء ملحوظات على أدائك؛ لأنهم يشاهدونك وأنت تؤدي أنشطتك اليومية، ويعرفون القرارات التي تتخذها مباشرة. في تلك المرحلة، يكون رئيسك مُغيباً، ونتيجة لذلك تكون في حاجة إلى التحدث مع مرؤوسيك لتقييم أدائك في نهاية العام. وعليه، إذا كنت لا تريد مواجهة مفاجآت نهاية العام، فكون مجموعة من صغار العاملين المستعدين لتزويدك بتغذية راجعة، لكن المشكلة هي أنه على الرغم من أن الموظفين التابعين لك يعرفون الأشياء الخطأ التي تقوم بها، فإن معظمهم لا يهتم إبلاغك إياها؛ والسبب في ذلك أنه كلما ارتقيت وأصبحت مهمماً، قلَّ احتمال أن يقول لك موظفوك (الحقيقة المرّة)؛ أي الأشياء التي يصعب عليك سماعها، ولكنك تحتاج إلى معرفتها.

لا شك في أنك تحتاج إلى تضافر الجهود لمعرفة الموظفين الذين سيقدمون لك النصح والتوجيه، وهذا الأمر يحتاج إلى الصبر والسعي الدؤوب؛ فعندما أطلب إلى الموظفين أن يعطوني تغذية راجعة، فإنهم عادة ما يقولون لي ما أتوقعه: أدائك جيد لا غبار عليه. وعندما أتابع وأسأل: ما الذي عليّ أن أفعله على نحو مختلف؟ يجيبون: لا يخطر ببالنا أي شيء. وإنّ تحديتهم بالقول: لا بد من أنه يوجد خطأ ما، فإنهم يصرُّون على: لا شيء يخطر بذهننا، أطلب إليهم بعد ذلك أن يتوقفوا

لبعض الوقت ويفكروا، عندها أرى حبات العرق تتكوّن على جباههم. وفي النهاية وبعد صمت مريب، يقولون لك شيئاً يكون سماعه مدمراً لك؛ انتقاد قاسٍ تعرف أنه صحيح.

إن ما تفعله بهذه التغذية الراجعة مهم جداً، فإذا أخذت بها، فسوف تحسن أداءك، والمهم أيضاً أنك ستبني الثقة وتضع الأساس لقناة تغذية راجعة صادقة. وعندما يرى الموظفون أنك تستجيب لاقتراحاتهم بإيجابية، فسيشعرون بأنهم شركاء في الشركة وفي نجاحك، وسوف يتعلمون كيف ينتقدونك بمبادرة منهم؛ لأنهم يعرفون أنك تقدر هذا الانتقاد، ولن تعاقبهم عليه؛ لذلك فإن تكوين شبكة (توجيه) من الموظفين سوف يساعدك على اتخاذ إجراء لتحديد قضاياك الإدارية وتحسين أدائك.

### التخطيط للإحلال الوظيفي

يوجد سؤال آخر يعرف المديرين أهميته، ومع ذلك يجدون صعوبة في الإجابة عنه بالإيجاب، وهو: هل اخترت، ولو ذهنياً في الأقل، واحداً أو أكثر من الموظفين لملء المناصب الرئيسية أو الحساسة؟ تكتسب هذه القضية أهمية كبيرة؛ لأنك إن لم تحدّد المرشحين المحتملين، فأنت لا تفوض الصلاحيات إلى حد كبير، وربما تكون عقبية أو مأزقاً أمام اتخاذ القرارات، ومعنى ذلك أنك لا تخصص وقتاً لأولويات القيادة، وأنت فاشل في تطوير الموظفين الأساسيين. للمفارقة، عندما يعتقد المديرين بأنهم موهوبون جداً لدرجة أنهم يستطيعون العمل بصورة أفضل بكثير من أي موظف آخر،

ويصرون على أداء المهام بأنفسهم، فإنهم يجعلون أداء شركاتهم أدنى من المستوى، ويخاطرون بمناصبهم.

ويحمل سؤال الإحلال الوظيفي أيضاً مضامين مهمة موجودة في أي شركة؛ وهي أنه إذا لم يعمل المديرين على تطوير الموظفين المؤهلين للإحلال الوظيفي، فقد تواجه الشركة نقصاً في العدد الكافي من المديرين القادرين على قيادة الشركة بنجاح، والأسوأ من ذلك، إذا لم يُطوّر صغار الموظفين، فقد يتركون الشركة بحثاً عن فرص أفضل في مكان آخر، ولهذه الأسباب كثير من الشركات ذات الإدارة الجيدة سوف تتردد في ترقية المديرين الذين فشلوا في إعداد المرشحين المُحتملين لشغل الوظائف الرئيسية.

يكفي أن تحدّد المرشحين المُحتملين من دون أن تخبرهم بذلك - طالما جعلك هذا التحديد تديرهم وتعاملهم بطريقة مختلفة. وعندما تقوِّض مزيداً من مسؤولياتك إلى هؤلاء المتخصصين، فإن ذلك سيسرّع تطوّرهم وإعدادهم للانتقال إلى المنصب الأعلى، وعندما توكل مهام مهمة كثيرة المطالب لهؤلاء الموظفين، فأنت تظهر اهتمامك بتطورهم وتقدمهم الوظيفي، ما سيشجعهم على رفض أي عروض من الشركات المنافسة. إن المديرين الذين يفعلون ذلك يكونون قادرين أكثر على الحفاظ على تماسك موظفيهم، وتجنب خسارة قادة المستقبل لمصلحة المنافسين الآخرين.

لا جدال في أن فقدان المواهب خسارة كبيرة لأي شركة. لقد تحدثت إلى رئيس قسم في شركة كبيرة يشعر بالقلق من نقص

المواهب في شركته، ويعتقد أنه لا يستطيع الاستفادة من وقته كاملاً؛ لأنه يرى أن العاملين معه غير قادرين على تحمّل بعض مسؤولياته الكبيرة. اعتقد أن هذا النقص في المواهب يمنعه من إطلاق منتجات جديدة عدّة، ومن مبادرات تسويقية، وفي خضمّ هذا كله، فقد اتّين من الموظفين الأساسيين في غضون ستة أشهر، حيث التحق كل منهما بشركة منافسة، ومسؤوليات أكبر. حاول رئيس القسم إقناعهم بالبقاء في شركته مؤكّداً لهما أنه يفكر في ترشيحهما لمناصب قيادية مهمة، ولما لم يلمسا ما يثبت هذا الزعم في الماضي، فقد شكّا في مصداقيته واستقالا. سألته إن كان - قبل مغادرتهما - قد حدّدهما (أو أي شخص آخر) مرشّحين مُحتمَلين لمناصب عليا، ومنحهما مزيداً من المسؤوليات، أو رفع مستوى تدريبيهما وتوجيههما. كان جوابه: لم أفعل ذلك؛ بسبب فوضى الأحداث اليومية، ومحاولاتي مجاراة متطلبات العمل، واعترف أيضاً أنه أساء تقدير قدرات هذين الموظّفين، وأدرك أنه ربما يستهين بقدرات موظفين آخرين في الشركة، ثم أردف قائلاً بأنه اختلى بنفسه فوراً، ووضع خطة بالوظائف والمسؤوليات، وقرر العمل على تطبيق خطة الإحلال الوظيفي مباشرة، مع اعتقاده أنه ربما يكون قد تأخر كثيراً.

عندما تتحدى الناس وتختبرهم، فأنت في الواقع تفوّضهم أكثر، ما يحرك لأن تتجه صوب المسائل الإستراتيجية المهمة التي تواجه الشركة، وهذا ما يجعلك ناجحاً أكثر، وأكثر احتمالاً لتكون مرشحاً للترقية مستقبلاً.

## التقييم والاتساق

هذا العالم دائم التغيُّر؛ فاحتياجات زبائنك تتغير، وتجاربك تتحول، وشركتك تنمو، وتظهر منتجات وطرق توزيع جديدة، تحمل معها تهديدات وأخطار كثيرة. عندما تحدث هذه التغيرات، فسوف تفقد توازنك وأتساقك إذا لم تتغير وفقاً لها. إن أنواع الأشخاص الذين توظفهم، والطريقة التي تنظمهم بها، والحوافز المادية التي تقدمها لهم، وحتى طبيعة المهام التي تفوضها، لم يعد باستطاعتها إيجاد الثقافة والنتائج الضرورية لنجاح شركتك؛ لذلك عليك التأكد أن تصميم شركتك مطابق لعوامل النجاح الأساسية لها. اسأل نفسك: هل أنا متناغم ومتسق مع التغيرات في بيئة العمل التي قد تتطلب إحداث تغيير في الطريقة التي ننظم بها شركتنا ونديرها؟

حقاً، إن مثل هذه الرؤية الواضحة يصعب الوصول إليها؛ وبصفتك بصفتك القائد قد تكون لصيقاً جداً بالشركة حتى تستطيع رؤية التغيرات المتسارعة باستمرار، ولأنك ربما أدت دوراً رئيساً في بناء الشركة وتصميمها، فقد يكون من الصعب عليك عاطفياً إجراء تغييرات كبيرة، فربما تحتاج إلى الاستغناء عن بعض الموظفين الذين اخترتهم وعينتهم بنفسك، وربما أيضاً عليك الاعتراف بالواقع في بعض الأخطاء، وأن تكون مستعداً لتغيير أسلوب إدارتك بطريقة قد تكون مزعجة لك لبعض الوقت.

ونظراً لصعوبة التعامل مع هذه القضايا، من الحكمة أن تطلب إلى بعض الموظفين الموهوبين إعادة تقييم الشركة، فمن الممكن أن تكون

هذه الطريقة فاعلة؛ لأن صغار الموظفين غير مقيدين عاطفياً مثلك، ويمكنهم أن يحدّدوا بموضوعية ما يجب فعله، وهذا المنحى مفيد أيضاً لتحدي قادة المستقبل في شركتك، وإعطائهم تدريباً للتطوير، عن طريق إتاحة الفرص لهم لممارسة مهاراتهم الإستراتيجية. وبذلك تستطيع الحكم على قدراتهم (يرتبط هذا بنقاشنا السابق عن تخطيط التعاقب أو الإحلال الوظيفي)، وربما تحصل على بعض الفِكر الرائعة الجديدة لكيفية إدارة الشركة.

لقد نجح هذا المنحى مع الرئيس التنفيذي لشركة تقانة متقدمة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، هذه الشركة من بين الشركات الرائدة والمبتكرة في تسويق منتجاتها، غير أنها أخذت تضعف، وتخسر حصتها من السوق في السنوات الأخيرة. في البدايات، كانت العوامل الرئيسة لنجاح الشركة هي تفرد المنتج، وإرضاء الزبون بعد أن استعانت بمهندسين ومندوبي تسويق مبدعين، ومع ظهور منافسين جدد على الساحة، حرص الزبائن أكثر على الكلفة والخدمة (على صورة تطوير تطبيقات أكثر تقدماً). بعد مراجعة الوضع الراهن، أدرك رئيس الشركة أن عليه إعادة تصميم الشركة، ورفضها بدم جديد، وإعادة هيكلتها، واعتماد نظام حوافز آخر، وبدلاً من محاولة وضع نموذج بنفسه، طلب إلى مجموعة من صغار المديرين وضع تصميم جديد للشركة، كما لو كانوا بيدؤون من الصفر، واستغرقت دراستهم أسابيع عدّة، ولكنهم قدموا أخيراً توصيات كثيرة، بدأ الرئيس بتطبيقها فوراً. مثلاً، اقترحوا دمج دائرتي الهندسة والمبيعات، وتشجيع المهندسين على الاحتكاك بالزبائن، والتشديد على هذه المهارة عند اختيارهم

وتعيينهم. بعد هذه الدراسة، أعرب الرئيس عن أسفه؛ لأنه لم يطرح على نفسه هذا السؤال - ولم يتم بهذا التكليف - قيل عام مضى.

وعليه، نرى أن أكثر الشركات نجاحًا معرضة لتحديات جديدة يفرضها العالم المتغير؛ لذلك على المديرين الفاعلين أن يعيدوا النظر في شركاتهم كما لو كانوا يبدؤون الصفر - طالبين النصح والمشورة والرأي من الأفراد غير المقيدين عاطفيًا بالشركة - لتحديد ما إذا كانت الجوانب الرئيسية لطريقة إدارتهم لشركاتهم لا تزال مناسبة أم لا.

### الإدارة تحت الضغط

يعدُّ كل من التوتر والضغط جزءًا لا يتجزأ من عمل الشركات؛ لأن التغيرات في ظروف العمل تسبب مشكلات سريعة، وأن دخول منافسين جدد إلى السوق يتطلب استجابة بحجم التحدي، علاوة على مغادرة موظفين مهمين الشركة في وقت غير ملائم، إضافة إلى أن المديرين وفريقهم، مهما كان ذكاؤهم، يقعون في أخطاء.

لكن الشيء المثير في الأحداث المسببة للتوتر والقلق، هي أنها تؤثر في كل شخص بصورة مختلفة - فما قد يجعلك تقلق وتوتر قد لا يسبب قلقًا لشخص آخر، ويعزى السبب في ذلك إلى أن التوتر الشديد قد ينجم عن انتظار ترقية، وقد يكون بالنسبة إلى آخرين بسبب الوقوع في خطأ كبير، أو بسبب خسارة جزء من السوق لمصلحة شركة منافسة. وبصرف النظر عن مصدر التوتر، فإن كل مدير يُصاب

به؛ لذا فالسؤال الجيد الذي عليك أن تطرحه على نفسك هو: كيف أتصرف تحت الضغط، وما الرسائل التي أبعث بها إلى الموظفين؟

لأنك مدير، فأنت تحت ملاحظة مكثفة؛ يراقبك موظفوك في أثناء الأزمات بعدسة مكبرة، متابعين كل خطوة تخطوها، وفي مثل هذه الأوقات، يتعلم موظفوك كثيراً عنك، وما الذي تعتقده بصدق، مقارنة بما تقوله. والسؤال هو: هل تعترف بمسؤوليتك عن الأخطاء، أم تلقي باللائمة على غيرك؟ هل أنت هادئ أم أنك تتّصف بفقدان الأعصاب والغضب؟ هل تدافع عما تؤمن به، أم تأخذ الطريق المختصرة وتدافع عما تعتقد أن رؤساءك يحبون سماعه؟ عليك أن تتمتع بوعي ذاتي كافٍ ليجعلك تعرف الظروف التي تسبب التوتر الشديد، وتتحكم في سلوكك؛ لتجنب إرسال رسائل غير مناسبة لموظفيك.

لقد قابلتُ عددًا من المديرين الذين يتصرفون بطريقة رصينة وجادة في معظم الأوقات. لسوء الطالع أنهم عندما يكونون تحت الضغط يتصرفون بطريقة مغايرة لما عُرف عنهم، وهم بذلك يدرّبون موظفيهم على تقليد سلوكهم، والتصرف بطريقة مماثلة. إذا كان من طبيعتك أن تحمي نفسك من اللوم وإعادة الفضل بالإنجاز بدلاً من مشاركة موظفيك فيه، أو أن تتجنب الاعتراف عندما تقع في خطأ ما، فأنت بذلك تمنح الموافقة لموظفيك على أن يتعرّفوا مثلك.

أعرف رئيسًا تنفيذياً لشركة إدارة أصول كان محببًا من عدم قدرته على بناء ثقافة مساءلة وعمل جماعي في شركته الناشئة. تحدثت إلى عدد من العاملين معه بناءً على طلبه، وسألتهم بوجه خاص عن

تصرفات رئيسهم عندما تراجع قيمة الاستثمار التي أوصوا بها، فتحدثوا عن ثورات غضبه المتكرر وكَيْل الاتهامات، ما نشر جواً من تبادل اللوم والاتهامات. في الحقيقة كان قرار الاستثمار جماعياً من خلال عملية منظمة بالكامل، شارك فيها مديرو المحافظ المالية، والمحللون الاقتصاديون، والرئيس التنفيذي نفسه. نتيجة لهذه الأحداث، تعلم الموظفون أن من الأجدى محاولة البحث عن شخص ما لإلقاء اللوم عليه عند تراجع الاستثمارات. بعد سماعه لهذه الاستجابات، أدرك رئيس هذه الشركة أن تصرفاته تحت الضغط كانت مقنعة للموظفين أكثر من خطابه عن الثقافة والعمل الجماعي، وفهم أن عليه ضبط سلوكه وتهدئته تحت الضغط؛ لذلك اتخذ خطوات عدّة؛ لتجنب ردّة الفعل الغاضبة بسبب النتائج السلبية للاستثمارات، وأدرك أكثر أن موظفيه عادة ما يشعرون بالأسف وتدني المعنويات عند تراجع الاستثمارات، ويحتاجون عندها إلى المساندة ورفع المعنويات بدلاً من اللوم.

من الصعب جداً أن تتوقع من الموظفين لفت انتباهك إلى المشكلات المحتملة إذا كانوا يخشون ردة فعلك الغاضبة، أو الأسوأ من ذلك، عندما يعتقدون أن من الأفضل البقاء بعيداً عن المشكلات المتوقعة. في الحقيقة أن ذلك يوجد جواً مُفَعِّمًا بالمفاجآت بعد تعطل نظام الإنذار في الشركة، فإذا كنت المسؤول عن نشر هذا النوع من الثقافة، فمن غير المحتمل اطلاعك على المشكلات من الموظفين بصورة عفوية صادقة، إلا إذا كانوا يريدون الإقدام على الانتحار الوظيفي.

إن من شروط عملية نضجك بوصفك مديرًا أن تتعلم كيف تتوقف وتفكر في مصدر توترك، وأن تحتفظ بالوعي الذاتي في سبب هذه الأوضاع، ومن ثمَّ تعدّل سلوكك؛ لضمان أن تتصرف بطريقة تتسجم مع قيمك الأساسية.

### البقاء أمينًا مع نفسك

يتساءل معظم مديري الشركات ما إذا كان أسلوبهم القيادي يتناسب مع احتياجات شركاتهم، ويوجد عدد أقل ممن يسألون أنفسهم ما إذا كان أسلوبهم أيضًا يطابق معتقداتهم وشخصيتهم. والسؤال هنا هو: هل يعبر أسلوب القيادي عن حقيقتي؟

إن العمل التجاري يشبه سباق الماراثون الطويل، لا سباق الجري السريع لمسافات قصيرة. وإن لم تكن صادقًا مع ذلك، فسوف تتهاوى، فمن الأفضل مع تطورك في وظيفتك ملاحظة أساليب القيادة المختلفة، واختيار ما يناسبك منها، ولكن تذكر دائمًا أن ملاحظة الأساليب الأخرى، واختيار ما يناسبك منها لا يعني ألا يكون لك أسلوبك المخصوص بك؛ لقد حظيت طوال حياتي المهنية برؤساء عدّة، وزملاء رائعين يتمتعون بمهارات قيادية مميّزة وفريدة، ومع أنني حاولت تقليد أساليبهم، فإنني تعلمت أنني في حاجة إلى تطوير أسلوب شامل يناسب مهاراتي وشخصيتي الفريدة؛ لذلك يجب أن يكون أسلوبك مناسبًا لك، فحتى الأسلوب غير التقليدي قد يكون شديد الفاعلية إذا كان يعبر عن مهاراتك وقيمك وشخصيتك.

مع استمرار تقدمك في حياتك الوظيفية، وعندما تصبح في موقع متقدم، عليك أن تسأل نفسك مجموعة من الأسئلة تتعلق بالأسلوب: هل أعبر عن نفسي بصورة حاسمة أم أصبحت متردداً؟ هل أنا محق؟ هل قلقي بخصوص ترقيتي اللاحقة، أو مكافأة نهاية السنة، يجعلني أنافق أو أتردد في التعبير عن آرائي؟ في شركات كثيرة، قد يحاول المديرون الطموحون تجنب مواجهة القضايا الحساسة أو إحداث متاعب، والأسوأ من ذلك أنهم قد يهدرون جهداً كبيراً محاولين تحديد ما يفكر فيه رئيسهم، ومن ثمّ التصرف بطريقة التفكير ذاتها، فإن كانوا ماهرين في ذلك، فقد تتاح لهم الفرصة لإبداء ملحوظاتهم قبل أن تتاح الفرصة للرئيس للتعبير عن رأيه، ويشعرون بحرارة الموافقة من رئيسهم.

لكن المشكلة هي أن المواجهة والاختلاف ضروريان لاتخاذ القرار الفاعل. وقد اتخذت بعض أسوأ القرارات التي شاركت فيها بعد موافقة مجموعة من الأشخاص الأذكياء بالإجماع على مسار العمل، مع أن عدداً من المشاركين اعترفوا لاحقاً بأنهم كانوا متشككين، لكنهم ترددوا في مخالفة الإجماع، وبالمثل يصعب عليّ أن أتذكر قراراً مسيئاً شاركت فيه واتخذ بعد نقاش شامل طرحت فيه وجهات النظر المتباينة (حتى وإن خالفت القرار النهائي). إن الشركات في حاجة إلى قيادات تعبر عن آرائها بقوة بدلاً من تقليد ما يعتقدون بأنه التوجه السائد؛ لذا عليك أن تسأل نفسك عما إذا كنت تعبر عن آرائك حقاً، أو تحتفظ بها لنفسك وتحاول أن تهادن رئيسك، وفي الوقت ذاته على المديرين

تشجيع موظفيهم على التعبير عن آرائهم الصريحة والمعارضة عندما يتطلب الأمر ذلك، والتوقف عن التحدث بحذر في القضايا المهمة.

يواجه المديرون الناجحون في مسيرة حياتهم المهنية بعض التحديات من وقت إلى آخر، ومن أجل استعادة توازنهم، والعودة إلى المسار الطبيعي مرة أخرى، عليهم أن يطوروا أساليب للتوقف والمراجعة، وتكوين صورة عن الوضع، وإعداد خطة عمل جديدة.

في هذه العملية، غالبًا ما يكون الحصول على الأجوبة أقل أهمية بكثير من إعطاء نفسك الوقت الكافي والتوقف قليلاً، وطرح الأسئلة الصحيحة، واكتساب أفكار قيمة. تهدف الأسئلة التي طرحت في هذه المقالة إلى إذكاء شعلة التفكير، لكنَّ جزءًا يسيرًا منها فقط قد يناسبك، وقد يكون من الأجدى أن تكون لديك قائمة مخصصة بك. وفي الأحوال كلها، إن عملية طرح الأسئلة على نفسك بين حين وآخر سوف تساعدك على تجاوز صعاب القيادة ومشكلاتها، التي يتحتم عليك معالجتها في مسيرتك المهنية.

\* \* \*

## القيادة الأولى

### الدافع الخفي للأداء العظيم

دانيال جولمان، ريتشارد بوياتسيس وآني ماكي

عندما أخذت نظرية الذكاء العاطفي تحظى باهتمام كبير، كنا كثيرًا نسمع المديرين يقولون: هذا مستحيل، هذا غير معقول. و: حسنًا، لقد كنت أعرف ذلك فعلاً من قبل. لقد كان هؤلاء في الواقع يعلقون على دراستنا التي أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك العلاقة بين النضج العاطفي للمدير، المتمثل في قدرات معينة، مثل الوعي الذاتي، والتعاطف مع الآخرين، وأدائه المالي. باختصار. لقد أظهرت الدراسة أن (الأفراد الأخيار)؛ أي الأذكاء عاطفياً، يسبقون غيرهم. قبل مدة، جمعنا البحوث التي اعتقدنا بأنها ستثير ردّة الفعل نفسها، التي أجريت على مدى عامين. سوف يقول الناس بدهشة لأول وهلة: مستحيل، لا يمكن، ثم يضيفون بسرعة: ولكن لِمَ لا؟ لقد اكتشفنا أن العنصرين اللذين يؤثّران في الأداء النهائي هما مزاج المدير وسلوكه، وأنهما يؤثّران في مزاج وسلوكات جميع من حوله،

ومن الأمثلة على ذلك أن أحد المديرين كان قاسي الطباع وغريباً، حول بيئة شركته إلى بيئة خانقة تزدحم بذوي الأداء المتدني الذين لا يفتنمون الفرص؛ لأن أي مدير استحواذي وغير محفز ينشر عدوى يستحيل القضاء عليها؛ لذلك فإن النتيجة النهائية لمزاج المدير وسلوكه هي الأداء النهائي؛ أي الريح أو الخسارة.

إن ملاحظتنا عن التأثير الغامر لـ (الأسلوب العاطفي) للمدير كما نسميه، لا تعني بالمطلق تخلينا عن دراستنا عن الذكاء العاطفي، لكنّها، مع ذلك، تمثل تحليلاً معمقاً لتوكيدنا السابق أن الذكاء العاطفي للمدير يوجد ثقافة أو بيئة عمل معينة؛ لقد أظهرت دراستنا أن المستويات العالية للذكاء العاطفي توجد جوّاً مشجعاً على تبادل المعلومات، والثقة، والتعليم، والمخاطرة الآمنة. أما مستويات الذكاء العاطفي المتدنية، فتوجد جوّاً مشبعاً بالخوف والقلق. ولأن الموظفين المتوترين أو المذعورين يمكن أن يكونوا منتجين على المدى القصير، ويمكن لشركاتهم أن تحقق نتائج جيدة، لكنها لن تدوم طويلاً.

لقد هدف استقصاؤنا جزئياً إلى معرفة كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يحفّز الأداء - ولا سيّما كيفية انتقاله من المدير عبر الشركة وصولاً إلى النتائج النهائية. كان سؤال الدراسة: ما الإجراء الذي يجمع السلسلة معاً؟ للإجابة عن هذا السؤال، عدنا إلى آخر الدراسات النفسية والعصبية المحايدة، واعتمدنا على عملنا مع مديري الشركات، وملحوظات زملائنا لمئات المديرين، وبيانات أخرى عن أساليب القيادة لآلاف من المديرين. ومن نتائج هذه الدراسة، اكتشفنا أن الذكاء العاطفي ينتقل عبر الشركة مثل انتقال الكهرباء

عبر الأسلاك. وبالتحديد، إن الحالة النفسية للمدير تشبه العدوى، وتنتشر بسرعة وثبات في عموم الشركة.

سوف نبحث علم عدوى المزاج بالتفصيل لاحقاً، ولكن سنناقش أولاً التأثيرات الرئيسية لاستنتاجاتنا. إذا كان مزاج القائد والسلوكيات المصاحبة له هي محفزات قوية لنجاح الشركة، فإن مهمة القائد الأساسية - حتى يمكننا القول بأنها المهمة الأولية - هي القيادة العاطفية. على القائد أن يحرص ليس فقط على أن يظل في مزاج متفائل، وحققي، ومفعم بالحيوية والنشاط، بل أن تنتقل هذه السمات إلى الموظفين أيضاً؛ لذلك فإن الإدارة لتحقيق نتائج مالية تبدأ بإدارة القائد لذاته الداخلية؛ لتسهيل حدوث تفاعل عاطفي وسلوكي متسلسل بصورة صحيحة.

إن تحدي الإنسان لذاته الداخلية ليس أمراً سهلاً، بل إن ذلك يعدُّ بالنسبة إلى كثيرين منا أصعب تحدٍّ نواجهه، إضافة إلى أن قياس كيفية تأثير عواطف أحدنا في الآخرين لا يقلُّ صعوبة عن ذلك، مثلاً: نحن نعرف رئيساً تنفيذياً كان يعتقد بأن العاملين معه كلهم يرونه مبهتجاً ومحط ثقتهم، لكنهم قالوا لنا: إن ابتهاجه مصطنع، بل مزيف، وإن قراراته متقلبة ومتذبذبة، وهذا ما نسميه انقطاع التواصل العام لـ (مرض الرئيس التنفيذي). ونستدل من هذا كله أن القيادة الأولية تتطلب أكثر من مجرد ارتداء قناع غير حقيقي كل يوم، إنها تتطلب وجود مدير يعرف من خلال التحليل التأملي، كيف تنعش قيادته العاطفية أمزجة العاملين في الشركة وسلوكياتهم، ومن ثم ضبط سلوكه وفقاً لذلك.

### مُختصر الفكرة

ما أكثر شيء يؤثر في الأداء النهائي لشركة؟ إن الجواب سوف يفاجئك، وهو جواب منطقي: إنه مزاج القائد.

يرتبط الذكاء العاطفي للمديرين - وعيهم الذاتي، التعاطف مع الآخرين وعلاقتهم المتينة بهم - ارتباطاً وثيقاً بأدائهم الشخصي. لكن البحوث الحديثة تظهر من خلال عملية عصبية تسمى عدوى المزاج mood contagion، كالمثل القائل: ( اضحك، تضحك معك الدنيا كلها ).

ينتقل الذكاء العاطفي عبر أي شركة انتقال الكهرباء في الأسلاك؛ لذلك فإن المديرين القساة والمكتئبين يوجدون بيئة عمل مليئة بالعاملين السليبين ذوي الأداء المنخفض. ولكن، إذا كنت قائداً سعيداً ومحضراً، فسيكون لديك موظفون إيجابيون يستطيعون مواجهة أعتى التحديات والتغلب عليها.

إن القيادة العاطفية ليست مجرد لعبة تصنع يوماً لإخفاء المشاعر، إنها تعني فهم تأثيرك في الآخرين، ومن ثم تليل أسلوبك وفقاً لذلك.

إنها عملية صعبة لاكتشاف الذات، لكنها ضرورية قبل الشروع في ممارسة مسؤولياتك القيادية.

لا يعني ذلك القول بأن مزاج المدير قد لا يتغير في أحد الأيام أو الأسابيع، فهذا من سنن الحياة. أيضاً، لا توهي دراستنا بأن الأمزجة الجيدة يجب أن تكون حادة أو دائمة - ويكفي أن تكون متفائلة وصادقة وواقعية، ولكن لا مفر من الاستنتاج بأن على القائد أن يهتم أولاً بتأثير مزاجه وسلوكاته قبل الانتقال إلى ممارسة مجموعة مسؤولياته المهمة الأخرى. سنعرض في هذه المقالة عملية يمكن للمديرين تطبيقها لتقييم تأثير الآخرين بقيادتهم، وسناقش طرق قياس ذلك الأثر، لكننا

سنبحث أولاً في السبب الذي غالباً ما يمنع النقاش عن الأمزجة في مكان العمل، وكيف يعمل الدماغ ليجعل الأمزجة (مُعدية) وما تحتاج إلى معرفته عن (مرض الرئيس التنفيذي).

## تطبيق الفكرة

### تعزيز قيادتك العاطفية

لما كان عدد الأشخاص الذين يملكون الجرأة ليقولوا لك الحقيقة عن تأثيرك العاطفي محدوداً، فأنت مضطر لاكتشاف ذلك بنفسك. يمكن للعملية الآتية أن تساعدك على ذلك، وهي مبنية على علم الدماغ وعلى سنوات من الدراسات الميدانية مع مديري الشركات؛ لذلك استخدم هذه الخطوات في إعادة ربط دماغك للتزود بذكاء عاطفي أكبر:

1. من تريد أن تكون؟ تصور نفسك قائداً ذا كفاية عالية. ما الذي تراه؟ مثال: سارة، مديرة في إحدى الشركات، غالباً ما تمارس إشرافاً دقيقاً على الموظفين لضمان إنجاز العمل بصورة (صحيحة)؛ لذلك تصورت نفسها في المستقبل في دور مدير فاعل لشركة مخصصة بها، وتتمتع بعلاقة ثقة مع العاملين معها. رأت نفسها هادئة، وسعيدة، ومفوضة للسلطات التي بين يديها. ولكن هذا التمرين، كشف عن فجوات في أسلوبها العاطفي الحالي.
2. من أنت الآن؟ كي ترى أسلوبك القيادي كما يراه الآخرون، اجمع تغذية راجعة محيطية (360-degree feedback) من مستويات العاملين معك، كافة ولا سيما من الزملاء والمرؤوسين، ثم حدّد نقاط الضعف ونقاط القوة لديك.
3. كيف تنتقل من هذه الحالة إلى أخرى؟ ضع خطة لجسر الفجوة بين ما أنت عليه الآن، وما تريد أن تكون عليه لاحقاً.

مثال: سامي مدير في إحدى الشركات، وهو ينشر الخوف بين العاملين ويصعب إرضاؤه - باختصار، إنه مدير نكد. بعد تكليفه بتطوير شركته، كان عليه أن يكون مشجعاً للآخرين ومتفائلاً؛ أي مدرباً ذا رؤية في سعيه لفهم الآخرين. عمل مدرباً لكرة القدم، وتطوع في أحد مراكز الطوارئ، وأخذ يتعرف إلى الموظفين بالاجتماع بهم خارج العمل. دفعته الأوضاع الجديدة إلى كسر العادات القديمة وتجربة أساليب جديدة.

4. كيف تجعل التغيير يتصف بالديمومة؟ تدرب على السلوكات الجديدة باستمرار بدنياً وعقلياً، إلى أن تصبح تلقائية.

مثال: سلطان، مدير في إحدى الشركات، أراد أن يتعلم كيف يدرب بدلاً من توبيخ الموظفين ذوي الأداء الضعيف. مستفيداً من زمن الانتقال من البيت إلى العمل لتخيل اجتماع صعب مع أحد الموظفين، رأى نفسه يطرح أسئلة ويستمع، ثم تدرب على كيفية التحكم في تسرعه ونفاد صبره، وقد ساعده هذا التمرين على ممارسة سلوكات جديدة في الاجتماع الحقيقي.

5. من يستطيع مساعدتك؟ لا تحاول بناء مهاراتك العاطفية وحدك - حدّد الآخرين الذين يستطيعون مساعدتك على اجتياز هذه العملية الصعبة. في شركة معروفة لصنع مواد التنظيف، شكّل المديرين مجموعة تعلم ساعدتهم على تقوية قدراتهم القيادية من خلال تبادل تغذية راجعة صريحة وتطوير علاقة ثقة متبادلة قوية.

### مستحيل! ولكن (لم لا؟)

عندما قلنا سابقاً: إن الناس قد يردّون على استنتاجاتنا الجديدة بالقول: هذا مستحيل، غير معقول! فإننا لم نكن نمزح. والحقيقة أن التأثير العاطفي لأي مدير لا يبحث أبداً في مكان العمل، ناهيك عن

المؤلفات المخصوصة بالقيادة والأداء. تعدُّ حالة (المزاج) بالنسبة إلى معظم الناس أمرًا شخصيًا، فعلى الرغم من أن الأمريكيين - مثلًا - صريحون ومنفتحون بخصوص القضايا الشخصية لدرجة صادقة، فإنهم من أكثر الشعوب التزامًا بالقوانين، إذ من غير المسموح أن تسأل مقدم أي طلب لوظيفة عن عمره؛ لذلك قد ينظر إلى أي نقاش عن مزاج المدير أو تأثير هذا المزاج في أمزجة موظفيه، على أنه تعدُّ على الخصوصية.

قد نتجنب أيضًا الحديث عن الأسلوب العاطفي للقائد وأثر هذا الأسلوب؛ لأن الموضوع بصراحة شديد الحساسية. متى كانت آخر مرة قيِّمت فيها مزاج مرؤوسيك ضمن تقدير أدائهم؟ ربما تكون قد ألمحت إلى ذلك، كأن تقول: غالبًا ما يتعرق عملك بسبب نظرتك السلبية. أو إن حماسك رائع. ولكن من غير المحتمل أن تكون قد ذكرت المزاج صراحة، أو أن تكون قد ناقشت أثره في نتائج الشركة.

ومع ذلك، سوف توضح دراستنا بكل تأكيد ردة فعل (لِمَ لا؟). أيضًا، كلنا يعلم إلى أي حد يمكن لحالة المدير العاطفية أن ترتقي بالأداء؛ لأن كل واحد منا قد مر يومًا ما بخبرة التحفيز الناجمة عن العمل مع مدير مبتهج، أو بالخبرة المحبطة الناجمة عن العمل مع مدير سيئ المزاج. الحالة الأولى تجعل كل شيء ممكنًا، ونتيجة لذلك، تتحقق الأهداف الطموحة المستدامة، ويُهزم المنافسون، ويكسب زبائن جدد. أما الحالة الثانية، فتجعل العمل شاقًا ومتعبًا، ففي أجواء المزاج الحاد للمدير، تصبح الشركة هي العدو ويسود الشك بين الزملاء، ويولِّي الزبائن هاربيين.

تؤكد دراستنا، والدراسات التي أجراها علماء الاجتماع الآخرون، حقيقة هذه الخبرات (توجد حقًا حالات نادرة يحقق فيها مدير قاسٍ نتائج رائعة)، وسوف نناقش هذه الحالة في موضوع (أولئك المدبرون الشريرون الذين يفوزون). هذه الدراسات كثيرة، ولا يتسع المجال لذكرها، لكنها بالمجمل تظهر أنه عندما يكون المدير في مزاج مرح، فإن نظرة العاملين من حوله إلى كل شيء تكون أكثر إيجابية، وهذا بدوره يجعلهم متفائلين بخصوص تحقيق أهدافهم، ويعزز إبداعهم وفعاليتهم في اتخاذ القرار، ويدفعهم ليكونوا أكثر ميلاً لتقديم المساعدة؛ مثلاً: توصلت أليس آيزن (Alice M. Isen, 1999)، أستاذة علم النفس وعلم نفس التسوق في جامعة كورنيل الأمريكية بولاية نيويورك، إلى أن البيئة المرحّة تعزز القدرة العقلية، ما يجعل الناس أكثر قدرة على تلقي المعلومات وفهمها، وعلى استخدام قوانين اتخاذ القرار لإصدار الأحكام الصعبة، وأكثر مرونة في التفكير. وتوجد بحوث أخرى تربط المزاج مباشرة بالأداء المالي، ففي عام 1986م، أثبت مارتن سليجمان وبيتر شولمان من جامعة بنسلفانيا أن مندوبي المبيعات ذوي النظرة المتفائلة كانوا أكثر قدرة من زملائهم المتشائمين على الإصرار والمثابرة، على الرغم من الرفض وعدم التقبل، فحققوا مبيعات أكثر.

في نهاية المطاف، تستغني الشركات عن المديرين الذين تؤدي أساليبهم العاطفية إلى نشر أجواء عمل رابكة ومختلفة (حقًا، نادرًا ما يكون ذلك هو السبب المعلن، وإنما يُعلّل ذلك بضعف الإنجازات).

لكن، ليس من الضروري أن ينتهي الأمر على هذه الصورة، فمثلما يمكن تغيير المزاج النكد، يمكن كذلك وقف انتشار المشاعر السامة التي يسببها أي مدير مختل عاطفياً ويكفي أن نلقي نظرة على الدماغ لنعرف لماذا يحدث ذلك وكيف.

### علم الأمزجة

تثبت البحوث المتزايدة عن الدماغ البشري أن أمزجة المديرين، المرحلة أو النكدة، تؤثر في الحالة النفسية لمن حولهم، ويعود السبب في ذلك إلى ما يسميه العلماء الحلقة المفتوحة للجهاز الحوفي في الدماغ، وهو مركز العاطفة، ويوجد أيضاً جهاز الحلقة المغلقة الذي نظم نفسه بنفسه على عكس نظام الحلقة المفتوحة الذي يعتمد على المصادر الخارجية لتنظيم نفسه وإدارتها. باختصار، نحن نعتمد على الروابط مع الناس الآخرين لتحديد أمزجتنا، فالحلقة المفتوحة للجهاز الحوفي تجعل الناس يسارعون إلى مساعدة بعضهم، حيث تجعل الأم - مثلاً - تهرع إلى هدهدة طفلها الرضيع عندما يبكي.

### أولئك المديرين الشريرين الذين يفوزون

كل واحد منا يعرف رئيساً تنفيذياً فظاً ومتسلطاً يمثل من الوجوه جميعها صورة مصغرة نقیضة لنظرية الذكاء العاطفي، ومع ذلك ينجح في تحقيق نتائج تجارية كبيرة، فإذا كان مزاج المدير بهم كثيراً، فكيف نفهم هؤلاء الخشنيين الناجحين ذوي النفوس الضعيفة؟

أولاً، دعنا نلقي نظرة فاحصة عليهم. إن مجرد أن يكون مدير ما أكثر حضوراً في مكان العمل لا يعني واقعياً أنه يقود الشركة؛ فالرئيس التنفيذي الذي يرأس تكتل شركات قد لا يكون له مساعدون كثيرون لإدارة العمل، بل يقوم بذلك رؤساء الأقسام الذين يقودون العاملين بفاعلية، ويحققون الأرباح. ثانياً، أحياناً قد يملك أحد هؤلاء المديرين القساة جوانب قوة توازن سلوكهم، لكنها لا تحظى بالاهتمام من الصحافة الاقتصادية. في السنوات الأولى لتوليته رئاسة شركة جنرال إلكتريك، مارس جاك ويلش Jack Welch سلطة قوية، وغيّر الشركة تغييراً جذرياً، وفي ذلك الوقت وفي تلك الحالة، كان أسلوب القيادة من الأعلى إلى الأسفل هو الأسلوب المناسب للشركة. ولكن ما لم تهتم به الصحافة، هو: كيف استطاع ويلش أخيراً أن يتوصل إلى أسلوب قيادة أكثر ذكاءً عاطفياً، وبخاصة عندما وضع رؤية جديدة للشركة وحشد العاملين لتحقيقها.

لنترك هذه الحالات جانباً، ونعد إلى مديري الشركات سيئتي السمعة الذين حققوا نتائج تجارية مذهلة على الرغم من أساليبهم الفظة في القيادة. يذكر المتشككون بيل جيتس (Bill Gates) المؤسس الشريك لشركة مايكروسوفت، ورجل الأعمال الأمريكي الشهير الذي نجح على الرغم من أسلوبه الفظ الذي كان من شأنه - نظرياً - أن يدمر شركته.

لكن أسلوب قيادتنا، الذي يظهر فاعلية أساليب قيادة معينة في حالات معينة، يضع سلوكيات بيل جيتس السلبية المفترضة ضمن منظور مختلف، إذ يعدُّ رجل الأعمال هذا قائداً مدفوعاً بالإنجاز دون منازع، في شركة اختارت أكثر الناس المبدعين والطموحين بعناية شديدة؛ لذلك، يمكن لأسلوبه القيادي القاسي - الذي يتحدى الموظفين بشدة لتجاوز أدائهم السابق - أن يكون مؤثراً جداً عندما يكون الموظفون أكفياً ومحفّزين، ويحتاجون إلى قليل من التوجيه، وهذه كلها صفات مهندسي شركة مايكروسوفت.

خلاصة القول: من السهل جداً على المتشككين أن يعترضوا على أهمية

المديرين الذين يتحكمون في أمزجتهم بإعطاء مثال عن مدير (فظ وعنيف) ، حقق نتائج تجارية جيدة على الرغم من سلوكه الخشن. نحن نعترف أنه توجد استثناءات لهذه القاعدة، وأن بعض القادة القساء يصلحون جداً لبعض المصالح التجارية المعينة، ولكن على المديرين متقربي المزاج أن يصلحوا من أنفسهم، وستصلح أمزجتهم وسلوكاتهم في نهاية المطاف.

يخدم تصميم الحلقة المفتوحة الهدف نفسه اليوم مثلما كان عليه الحال قبل آلاف السنين، فقد توصلت البحوث في وحدات العناية المركزة في المستشفيات مثلاً، إلى أن وجود شخص مواسٍ لا يخفض ضغط الدم عند المريض فحسب، وإنما يبطل إفراز الحموض الدهنية التي تسد الشرايين أيضاً. ووجدت دراسة أخرى أن ثلاثة أحداث من التوتُّر الشديد في سنة واحدة (مثل أزمة مالية خطيرة، أو الطرد من العمل، أو الطلاق) تزيد نسبة الوفيات بين الرجال الذين هم في منتصف العمر المنعزلين اجتماعياً إلى ثلاثة أضعاف، لكنها لا تؤثر في نسبة وفيات الرجال الذين يتمتعون بعلاقات وثيقة متعددة.

يصف العلماء الحلقة المفتوحة بأنها (المنظم الحوفي الشخصي)، بحيث يطلق أحد الأشخاص إشارات يمكن أن تغير مستويات الهرمونات، ووظائف القلب، والأوعية الدموية، ودورة النوم، وحتى نظام المناعة في جسم شخص آخر، وهذه الطريقة ذاتها التي يثير فيها الأزواج إفراز هرمون الإكسوتوسين في دماغ كل واحد منهما، ما يحدث شعوراً ودنياً ساراً، لكن حالاتنا النفسية تتداخل وتختلط في

جوانب الحياة الاجتماعية كلها، حيث إن تصميم الحلقة المفتوحة لجهازنا الحوفي يسمح للآخرين بتغيير حالتنا النفسية ومعها عواطفنا.

ولكن على الرغم من أن الحلقة المفتوحة جزء من تركيبة حياتنا، فإننا لا نلاحظ هذه العملية عادة. لقد أثبت العلماء تناغم العواطف في تجربة مخبرية من خلال قياس فسيولوجية - مثل نبضات القلب - لشخصين يشتركان في حديث ودي. وظهر أن جسميهما يعملان بإيقاعات مختلفة مع بداية التفاعل بينهما، لكن قياسات حالتها الفسيولوجية كانت متشابهة إلى حدٍ كبير بعد مرور خمس عشرة دقيقة.

لقد لاحظ العلماء مرة تلو الأخرى كيف تنتشر العواطف بهذه الطريقة بصورة استثنائية عندما يكون الناس قريبين من بعضهم. في عام 1981م، وجد خبيراً علم النفس: هوارد فريدمان ورونالد ريجيو (Howard Friedman & Ronald Riggio) أن التعابير غير اللفظية تماماً يمكن أن تؤثر في الآخرين؛ مثلاً: عندما يجلس ثلاثة غرباء بمواجهة بعضهم لدقيقتين أو أكثر، فإن أكثرهم تعبيراً عاطفياً ينقل مزاجه إلى الشخصين الآخرين من دون أن يتلفظ بكلمة واحدة.

### اضحك، تضحك الدنيا معك

هل تذكر هذا المثل الشائع؟ إنه قريب جداً من الواقع، ذلك أن عدوى المزاج، كما أسلفنا - هو ظاهرة عصبية حقيقية، لكن هذا لا يعني أن العواطف كلها تنتقل بالسهولة ذاتها، فقد أظهرت دراسة أجرتها سيجال بارسيد (Sigal Barsade) عام 1999م في جامعة ييل، أن المرح ودفء العلاقات

ينتشران بسهولة بين مجموعات العمل، في حين تنتشر الحدة وسرعة الغضب بصورة أقل، أما الاكتئاب فيحتلُّ المرتبة الأخيرة.

يجب ألا نفاجأ إذا علمنا أن الضحك هو الأكثر نقلاً للعدوى من بين العواطف جميعها، إذ يستحيل علينا عند سماع الضحك ألا نضحك أو نبتمس، والسبب في ذلك هو أن بعض دارات الحلقة المفتوحة في أدمغتنا مصممة للتقاط الضحكات والابتسامات، ما يجعلنا نستجيب لها بالمثل. يقول العلماء: إنَّ هذا النشاط مزروع في أدمغتنا منذ خلقنا؛ لأنَّ الابتسامات والضحكات كانت وسيلة لتمتين التحالفات بين البشر، وهذا ما ساعد الأنواع على البقاء.

إن المضمون العام هنا بالنسبة إلى المديرين الذين يمارسون المهمة الأُولية لإدارة أمزجتهم وأمزجة الآخرين هو أن الفكاهة تعجّل في انتشار جوِّ المرح والتفاؤل. إن الفكاهة، مثل مزاج القائد عموماً، يجب أن تتناغم مع ثقافة المؤسسة وواقعها، ونحن نفترض أن الابتسامات والضحك لن تكون مُعدية إلا إذا كانت صادقة وحقيقية.

وتحدث الحالة ذاتها في المكتب، وغرفة الاجتماعات، ومكان التسوُّق حيث (يلتقط) كل واحد من المتجمعين المشاعر من الآخر.

في عام 2000م، وجدت كارولين بارتيل (Caroline Bartel) من جامعة نيويورك، وريتشارد سافيدرا (Richard Saavedra) من جامعة ميتشيغان في دراسة شملت سبعين فريق عمل في مهن مختلفة، أن الناس الذين يلتقون معاً في الاجتماعات يشعرون بالمزاج نفسه - الجيد أو السيئ - خلال ساعتين. سألت إحدى الدراسات مجموعات من الممرضين والمحاسبين مراقبة أمزجتهم مدة أسبوع، فوجد الباحثون أن عواطفهم تداخلت وتناغمت، وأنهم كانوا يعيدون عن

الصراعات المشتركة في مجموعاتهم؛ لذلك فإن المجموعات - مثل الأفراد- تتركب (أفوانية) وتتشارك في كل شيء، بدءاً من الغيرة مروراً بالخوف الشديد ووصولاً إلى نشوة الفرح. (ينتشر المزاج الطيب عرضاً بسرعة كبيرة من خلال الاستخدام الرصين للمزاج. لمعرفة المزيد، انظر موضوع (اضحك، تضحك الدنيا معك).

تميل الأمزجة التي تبدأ في الأعلى إلى الانتقال السريع؛ لأن كل واحد يراقب الرئيس، ويلتقط إشارات العاطفية منه، وحتى عندما لا يكون الرئيس ظاهراً تماماً مثلاً، المدير الذي يعمل خلف أبواب مغلقة في الدور العلوي - فإن اتجاهه يؤثر في مزاج العاملين معه. فيجتاح أثر (الدومينو)<sup>(1)</sup> الشركة كلها.

### كن سعيداً، بحذر

الأمزجة الجيدة تثير الأداء الجيد، ولكن لا معنى من أن يكون المدير مرحاً إذا كان العمل يتراجع والمبيعات تنخفض، فغالباً ما يعبر المدبرون عن أمزجتهم وتصرفاتهم التي تعكس الوضع الراهن، وهم يحترمون شعور الآخرين - حتى لو كان هذا الشعور حزياً أو منكسراً - لكنهم أيضاً يعطون مثلاً لكيفية التقدم إلى الأمام مع كثير من الأمل والمرح. إن هذا النوع من الأداء الذي نسميه التناغم، يمثل في الحقيقة المكونات الأربعة للذكاء العاطفي العملي، وهي:

(1) أثر الدومينو (Domino Effect): سلسلة أحداث تقع عندما يسبب تغيير طفيف تغييراً مماثلاً بجواره، الذي يحدث بدوره تغييراً مماثلاً، مثلما توضع أحجار الدومينو بنظام معين، بحيث إذا سقط أحدها تسبب في سقوط الأحجار التي تليه حتى ينهار الشكل كله - المترجم.

**الوعي الذاتى:** قد يكون هذا المكون من أهم كفايات الذكاء العاطفي، وهو يعني القدرة على قراءة مشاعرك الذاتية، إنه يسمح للناس بمعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، والإحساس بقيمتهم بثقة؛ لهذا يستخدم المديرون المتناغمون الوعي الذاتى في قياس أمزجتهم بدقة، ويعرفون بالحدس كيف يؤثرون في الآخرين.

**إدارة الذات:** تعني القدرة على التحكم في مشاعرك، والتصرف بصدق واستقامة. لا يسمح القادة المتناغمون لأمزجتهم بتعكير صفو يومهم؛ ولهذا، فهم يستخدمون إدارة الذات بحيث يتركونها خارج المكتب، أو يشرحون أسباب هذا المزاج للآخرين بطريقة معقولة؛ حتى يعرفوا مصدره وإلى متى سيدوم. **الوعي الاجتماعي:** يشمل القدرات الرئيسة للتعاطف والحدس التنظيمي؛ لأن المديرين الذين يتمتعون بالوعي الاجتماعي يفعلون أكثر من مجرد التعاطف مع مشاعر الآخرين ليشعروهم بأنهم يهتمون بهم. علاوة على ذلك، فهم خبراء في قراءة الجو العام في مكان العمل؛ لذلك غالبًا ما يفهم القادة المتناغمون كيف تجعل كلماتهم وأفعالهم الآخرين يشعرون، وكيف يغيرونها عندما يكون تأثيرها سلبيًا.

**إدارة العلاقات:** تشمل القدرة على التواصل بوضوح وإقناع، وحل النزاعات، وبناء علاقات شخصية قوية. يستخدم القادة المتناغمون هذه المهارة في بث حماسهم وحل الخلافات، وكثيرًا ما يكون ذلك من خلال روح الفكاهة واللطف. وبالمثل، فإن معظم الناس يتأثرون من تصرفات المديرين غير المتناغمين، الذين تنشر أمزجتهم السامة وسلوكاتهم المزعجة الفوضى في كل مكان، قبل أن يتمكن أحد المديرين المتفائلين والواقعيين من إصلاح الوضع، مثلًا: إليك ما حدث في أحد الأقسام التجريبية في هيئة الإذاعة البريطانية: فقد قررت الهيئة إغلاق هذا القسم على الرغم من بذل نحو مئتين من الصحفيين والمحترفين العاملين فيه أقصى جهودهم لإنجاحه.

كان مجرد إغلاق القسم حدثًا سيئًا، لكن الأسوأ منه هو المزاج والطريقة التي

أبلغ بها المدير الخبر للعاملين المجتمعين الذين ثاروا على المدير، وليس على القرار فحسب. لقد أحدث مزاج المدير النزق، وطريقة الإبلاغ بالقرار جؤًا خطيرًا اضطره استدعاء رجال الأمن؛ لإخراج المجتمعين من القاعة. في اليوم الثاني، اجتمع مدير آخر بالعاملين أنفسهم. كان مزاجه هادئًا ومعبرًا عن الاحترام، وكذلك كان تصرفه، وتحدث عن أهمية الصحافة في حركة المجتمع وتقدمه، والدافع الذي جعلهم بمتهنون الصحافة دون غيرها من المهن، وذكرهم بأن لا أحد يختار الصحافة مهنة ليصبح ثريًا؛ لأن مرابحها تظل هامشية دائمًا، وهي عرضة للتقلبات الاقتصادية. وتحدث إليهم عن حياته المهنية، وكيف استغني عنه، فاضطر إلى البحث عن وظيفة أخرى، وكيف واجه الصُّعاب في سبيل ذلك، لكنه أكد لهم بأن ذلك لم يثنيه عن البقاء وقيًا لهذه المهنة، ثم تمنى لهم في نهاية حديثه اضطراد النجاح في حياتهم المهنية.

فماذا كانت ردة الفعل من العاملين الذين كانوا غاضبين بالأمس؟ عندما أنهى هذا المدير المتناغم حديثه، وقف الحضور لتحيته بالهتاف والتصفيق.

### الرئيس التنفيذي بصفته طبيبًا

إذا كان مزاج المدير بهذه الأهمية، فإن عليه أن يكون ذا مزاج لطيف، أليس كذلك؟ هذا صحيح، لكن الجواب أكثر تعقيدًا؛ حيث إن للمزاج أكبر الأثر في الأداء عندما يكون مرحًا ومبتهجًا، ولكن يشترط أن يكون منسجمًا مع مزاج الذين من حوله. نحن نسمي هذا التناغم النشط (لمعرفة المزيد، انظر المادة بعنوان: كن سعيدًا، بحذر).

لقد وجدنا أن عددًا كبيرًا من المديرين يجهلون أنهم ليسوا على تنغم مع الشركات التي يديرونها، بل إنهم يعانون مرض الرئيس التنفيذي، الذي يتمثل أحد أعراضه السيئة في الجهل شبه الكامل تقريبًا لمن يُصاب به بكيفية نظرة الشركة إلى مزاجه وتصرفاته، ولكن هذا لا يعني أن المديرين لا يهتمون بكيفية نظرة الآخرين إليهم؛ لأن معظمهم في الحقيقة يهتمون بذلك، لكنهم يفترضون خطأ أن باستطاعتهم معرفة هذه المعلومات بأنفسهم، والأسوأ من ذلك أنهم يعتقدون أن أحد الأشخاص سوف يتطوع ليبين لهم أثرهم السلبي، وهم مخطئون في هذا الاعتقاد.

كما يوضح أحد الرؤساء التنفيذيين الذين شملتهم دراستنا: كثيرًا ما أشعر بأني لا أحصل على الحقيقة ولا أستطيع تحديدها؛ لأن لا أحد في الواقع يكذب عليّ، لكنني أشعر أن من حولي يخفون الحقيقة عني أو يزيفون الواقع. في الحقيقة إنهم لا يكذبون، ولكنهم لا يقولون لي كل ما أريد أن أعرفه، ويتركوني أحمّن ذلك بنفسي.

فأحيانًا ما يخافون أن يوصفوا بأنهم مروّجون للأخبار السيئة، ومن ثم طردهم من وظائفهم، في حين يشعر آخرون بأن ليس من حقهم التعليق على موضوع شخصي. ويوجد آخرون لا يدركون أن ما يريدون الحديث عنه حقيقة هو تأثير الأسلوب العاطفي للمدير الذي يبدو غامضًا جدًّا، فمهما كانت الأسباب، لا يستطيع الرئيس التنفيذي الاعتماد على موظفين لإعطاء الصورة الكاملة تلقائيًا.

## إحصاء المخزون

إن العملية التي نقترحها لاكتشاف الذات وإعادة تشكيلها ليست بدعة، وليست منبثقة عن علم النفس مثل كثير من برامج المساعدة الذاتية التي تقدم للمديرين هذه الأيام، بل على العكس من ذلك، إنها تستند إلى ثلاثة اتجاهات تتعلق بكيفية استطاعة المديرين تحسين قدرات الذكاء العاطفي المرتبطة بشدة بالقيادة الفاعلة، ففي عام 1989م، بدأ زميلنا ريتشارد بوياتسيز باعتماد هذه العملية نفسها المكوّنة من خمس خطوات، والمعتمدة على مخزون البحوث ذات العلاقة بتحسين الذكاء العاطفي، وقد استخدم هذه الطريقة منذئذٍ آلاف من المديرين.

على عكس صور التدريب التقليدية الأخرى، تستند طريقتنا إلى علم الدماغ، لقد أثبت هذا العلم أنّ المهارات العاطفية لأي إنسان - والاتجاهات والقدرات التي يتعامل بها مع الحياة والعمل - ليست متوارثة جينيًّا، مثل لون العينين والبشرة، ولكنها قد تكون كذلك بطريقة أو بأخرى؛ لأنها منغرسه بقوى جهازنا العصبي.

في الحقيقة، تشمل المهارات العاطفية للإنسان مكوّنًا جينيًّا، فقد اكتشف العلماء - مثلاً - الجين المسؤول عن الخجل الذي لا يُعدُّ مزاجًا بحدّ ذاته، لكنه يمكن بكل تأكيد أن يدفع شخصًا ما إلى ممارسة سلوك هادئ دائمًا، ما قد يفسره الآخرون على أنه مزاج (كثيب). ويوجد أشخاص مرحون فوق العادة؛ أي إن مرحهم الدائم يبدو استثنائيًّا وخارقًا للطبيعة، إلى أن تقابل والديهم المضعمين بالحيوية،

فتعرف السبب. يفسر ذلك أحد المديرين بقوله: كل ما أعرفه، أنني كنت مرحاً دائماً منذ طفولتي، وهذا الأمر قد يسبب الجنون لبعض الأشخاص، ولكنني حاولت أن أكون حزيناً ولم أستطع. لي شقيق مثلي تماماً وهو ينظر دائماً إلى الجانب المشرق من الحياة حتى في أحلك الأوقات.

على الرغم من أن المهارات العاطفية سمة فطرية جزئياً، فإن الخبرة تؤدي درواً رئيساً في كيفية تثبيت الجينات؛ مثلاً: قد يصبح طفل سعيد مات والده أو تعرض لإساءة جسدية، حزيناً في سن البلوغ، وقد يتحوّل طفل نزع إلى بالغ مرح بعد اكتشاف هواية يحقق ذاته بها، ومع ذلك، تشير البحوث إلى أن مساحة مهارتنا العاطفية تترسخ في منتصف العشرينيات من العمر، وأن سلوكياتنا المرافقة لها تصبح عندها عادات متجذرة. هنا تكمن المشكلة: فكلما تصرفنا بطريقة معينة - سواء سعداء كنا أو مكتئبين أو نزقين - ترسخ السلوك أكثر في دارات أدمغتنا، وسوف نستمر في الإحساس والتصرف بتلك الطريقة. من هنا نستطيع أن نفهم أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة إلى المدير؛ لأن المدير الذكي عاطفياً يستطيع مراقبة مزاجه من خلال الوعي الذاتي، وبغيره إلى الأحسن الذات، ويفهم تأثيره من خلال التعاطف، ويتصرف بطرق ترفع من معنويات الآخرين من خلال إدارة العلاقات.

تهدف العملية الآتية المكونة من خمسة أجزاء إلى إعادة ربط الدماغ، وتوجيهه إلى مزيد من سلوكيات الذكاء العاطفي. تبدأ العملية بتخيّل ذاتك المثالية كما يراها الآخرون، ثم التصالح مع ذاتك

الحقيقة، أما الخطوة الثانية، فتتمثل في وضع خطة محدّدة لتجسير الفجوة بين المثالي والحقيقي، ثم ممارسة هذه الأنشطة بعد ذلك. تنتهي العملية بتكوين تجمع من الزملاء والعائلة - لنسمّهم فاضي التّغيير - من أجل إبقاء العملية حية. سنناقش في الصفحات اللاحقة هذه الخطوات بتفصيل أكثر.

### من أريد أن أكون؟

أدركت صوفيا، المديرية في شركة اتصالات أوروبية، أنها في حاجة إلى فهم كيفية تأثير قيادتها العاطفية في الآخرين، كان تواصلها مع الآخرين يضعف كلما شعرت بالاكْتئاب، وكانت تأخذ عمل الموظفين لتنجزه بنفسها بصورة (صحيحة)، ولم يفلح حضورها دورات القيادة في تغيير عاداتها، ولا حتى قراءتها لكتب القيادة أو العمل مع موجهين.

عندما جاءت إلينا، طلبنا إليها أن تتصور نفسها أنها أصبحت مديرة فاعلة بعد ثماني سنوات من الآن، وأن تكتب وصفاً ليوم عمل عادي في ذلك المنصب. طرحنا عليها أسئلة عدّة، منها: ما العمل الذي ستقومين به عندئذٍ؟ أين ستسكنين؟ من سيعمل أو سيعيش معك؟ كيف سيكون شعورك؟ شجعناها على النظر إلى قيمها السامية وأحلامها النبيلة، وأن تشرح كيف أصبحت تلك المُثُل جزءاً من حياتها اليومية المعتادة.

تصورت صوفيا نفسها وهي تدير شركة متماسكة مع عشرة زملاء، وكيف كانت تتمتع بعلاقة مفتوحة مع ابنتها، وعلاقة ثقة مع أصدقائها والعاملين معها. رأت نفسها هادئة وسعيدة بصفتها مديرة وأمًا، ومحبة وممكنة لمن حولها جميعهم.

عمومًا، كان مستوى الوعي الذاتي عند صوفيا متدنياً، حيث نادراً ما كانت قادرة على تحديد أسباب مشكلاتها في العمل والبيت، وكل ما قالته عندما جاءتنا: لا شيء يسير على ما يُرام. لقد ساعدها هذا التمرين، الذي جعلها تتخيل ما يمكن أن تكون عليه حياتها لو كان كل شيء يسير على ما يرام، على تبين العناصر المفقودة في أسلوبها العاطفي، فأصبحت قادرة على رؤية تأثيرها في الناس الموجودين في حياتها.

### من أنا الآن؟

في الخطوة الثانية من عملية الاكتشاف، تبدأ في رؤية أسلوبك الإداري من منظور الآخرين، وهذا أمر صعب وخطير في آن واحد؛ صعب؛ لأنه يوجد عدد قليل ممن يمتلكون الجرأة ليقولوا لرئيسهم أو لزميل لهم رأيهم فيه، وخطير؛ لأن مثل هذه المعلومات قد تكون مؤذية ومسببة للشلل، فنحن نعتقد أن قليلاً من الجهل بالذات لا يضر دائماً؛ فآليات الدفاع عن الذات لها فوائدها.

تفيد الدراسات التي أجراها مارتين سيليجمان أن الأشخاص ذوي الأداء العالي عادة ما يكونون أكثر تفاؤلاً بخصوص الاحتمالات

والفرص من ذوي الأداء العادي، حيث إن نظرتهم المتفائلة هي التي تثير الحماس والنشاط اللذين يجعلان غير المتوقع والمستحيل ممكنَ التَّحَقُّقِ، ويصف الكاتب المسرحي النرويجي هنريك إبسن (1906 - 1828م) خداع الذات بـ (الأكاذيب الحيوية)؛ إذ إننا عن طريق الكذب الموساسي والمهدئ نجعل أنفسنا نعتقد وتؤمن؛ لنستطيع مواجهة عالم مخيف.

لكن خداع النفس يجب أن يأتي على جرعات صغيرة؛ لهذا، على المديرين أن يسعوا دون كلل لمعرفة الحقيقة عن أنفسهم، وبخاصة لأنها من المؤكد ستكون مخففة عندما يسمعونها على أي حال. من إحدى الطرائق لمعرفة الحقيقة أن يظل المدير متقبلاً للانتقاد دائماً، وتوجد طريقة أخرى، وهي السعي للحصول على تغذية راجعة سلبية إلى درجة استخدام زميل أو أكثر ليقوم بدور محامي الشيطان (المجادل الشكلي).

نوصي أيضاً بجمع تغذية راجعة من أكثر عدد من الناس، ولا سيَّما زملاء والمرؤوسين، فهذه تكون مفيدة بصورة خاصة؛ لأنها تتوقع بدقة فاعلية المدير لسنوات قادمة، قد تمتد من سنتين إلى سبع سنوات، بحسب خلاصة دراسات أجراها باحثون في جامعتين أمريكيتين.

حقاً، لا تطلب التغذية الراجعة المحيطية تحديداً إلى المستجيبين تقييم مزاجك وتصرفاتك وتأثيرها، لكنها تكشف عن كيفية نظرتهم إليك؛ مثلاً: عندما يقيّم الناس حسن استماعك، فإنهم في واقع الأمر يقررون مدى تقديرهم لاستماعك لهم، وبالمثل عندما تكشف التغذية

الراجعة المحيطةية التقديرات عن فاعلية التدريب، فإن الأوبة تظهر ما إذا كان الناس يشعرون أو لا يشعرون بأنك تفهمهم أو تهتم بهم. وعندما تكشف التغذية الراجعة عن تقديرات متدنية، عن الانفتاح على الأفكار الجديدة مثلاً، فإن ذلك يعني أن الناس يرون أن من الصعب الوصول إليك أو الاقتراب منك، أو كليهما. باختصار، إن كل ما تحتاج إلى معرفته عن تأثيرك العاطفي هو التغذية الراجعة المحيطةية إذا بحث عنها.

توجد ملحوظة أخيرة عن الخطوة الثانية، وهي ضرورة لتحديد جوانب الضعف عندك، وهي أن التشديد على هذا الجانب قد يكون مثبًاً للمعنويات؛ لهذا السبب من المهم - إن لم يكن أكثر أهمية- فهم جوانب قوتك أيضاً. فمعرفة أين تتداخل ذاتك الحقيقية مع ذاتك المثالية سوف يمنحك الطاقة الإيجابية التي تحتاج إليها لتتقدم صوب الخطوة اللاحقة في العملية؛ وهي ردم الفجوات.

### كيف أنتقل من هنا إلى هناك؟

عندما تنتهي من معرفة من تريد أن تكون، ومقارنة ذلك بنظرة الآخرين إليك، عليك أن تضع خطة عمل. أما صوفيا، فكان ذلك يعني التخطيط لتحسين حقيقي في مستوى وعيها الذاتي؛ لذلك فقد طلبت إلى كل عضو في فريقها في العمل أن يعطيها تغذية راجعة أسبوعية، مكتوبة ومن دون ذكر الاسم عن مزاجها وأدائها وتأثيرها في العاملين، التزمت أيضاً بثلاث مهام صعبة، لكنها قابلة للتحقيق، هي: قضاء ساعة كل يوم في تأمل سلوكها وتسجيل ذلك في مفكرة، والمشاركة في درس عن ديناميات الفريق في كلية محلية، وطلب مساعدة زميل موثوق بصفته مدرباً غير رسمي.

انظر أيضًا كيف استطاع خوان، مدير التسويق لإحدى شركات الطاقة في أمريكا اللاتينية، إكمال هذه الخطوة. كانت قد أوكلت إليه مهمة توسيع فروع الشركة في بلده فنزويلا وفي المنطقة كلها، وهذه وظيفة تتطلب منه أن يكون مدرِّبًا ورياديًا، وأن يتمتع بنظرة مشجعة ومتفائلة.

لكن التغذية الراجعة المحيطة كشفت أن خوان شخصية مثبطة وموجّه داخليًا، وعدّه كثيرون من العاملين معه شخصًا نكدًا، يصعب إرضاءه، ومستنزفًا عاطفيًا.

لقد ساعده تحديد هذه الفجوة على وضع خطة للتحسين بخطوات سهلة التحقيق، بعد إدراكه أن عليه حشد قوى التعاطف لديه إذا أراد أن يطور أسلوب تدريب؛ لذلك انضم إلى أنشطة متعددة تسمح له بممارسة تلك المهارة؛ مثلًا: قرّر خوان التعرف أكثر إلى كل واحد من الموظفين؛ لأنه إذا فهمهم أكثر مثلما اعتقد فسيكون بمقدوره مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. وبناءً على ذلك، وضع خطة مع كل واحد من العاملين للاجتماع به خارج مكان العمل، حيث لا يشعر أحدهما بالحرج في كشف مشاعرهما.

إضافة إلى ذلك، بحث خوان عن مجالات أخرى لكسب علاقات مفقودة، فقد درّب - مثلًا - فريق كرة قدم، وتطوَّع في مركز خدمة اجتماعية، وقد ساعدته هاتان الخبرتان على تجربة مدى فهمه للآخرين وتجربة سلوكات جديدة.

ولكن، دعنا نلقي نظرة أخرى على كيفية عمل علم الدماغ. كان خوان يحاول التغلب على سلوكيات متجذرة، فقد ترسخ منحاه في العمل من دون أن يدرك ذلك؛ لذا كان إظهار هذه السلوكيات إلى الوعي خطوة حاسمة لتغييرها، عندما أخذ ينتبه أكثر، صارت الحالات الناجمة في أثناء الاستماع إلى زميل، أو تدريب فريق كرة القدم، أو التحدث هاتفيًا مع أحد الأشخاص المضطربين، جميعها إشارات شجعت على تغيير عاداته القديمة، وتجربة سلوكيات جديدة.

### التناغم في أوقات الأزمات

عند الحديث عن أمزجة المديرين لا يمكننا المبالغة في أهمية التناغم، فمع أنّ دراستنا تشير إلى أن على المديرين أن يكونوا مبتهجين في العادة، فإن سلوكهم يجب أن يكون واقعيًا، ولا سيّما عند حدوث أزمات. أنعم النظر في ردة فعل بوب مولهولاند، النائب الأول لرئيس شركة خدمات التمويل العالمية ميريل لينش ورئيس فريق علاقات العملاء فيها تجاه هجمات 11 سبتمبر 2001م. في ذلك اليوم، كان بوب وموظفوه في مكاتبهم عندما شعروا بمركز التجارة العالمي يهتز بفعل ارتطام الطائرة، ورأوا الدخان يتصاعد من فجوة في المبنى ويتجه نحوهم. اعترى الموظفين الهلع، وكان بعضهم يركض من نافذة إلى أخرى، في الوقت الذي شلّ فيه الخوف آخرين. كان الناس الذين لهم أقارب في مركز التجارة العالمي قلقين جدًا على سلامتهم. أدرك بوب أنّ عليه أن يتصرف: فعند وقوع أزمة، عليك أن تدل الناس على مخرج منها خطوة بخطوة، وأن تأخذ قلقهم في الحسبان، كما يقول.

بدأ بإعطاء الناس المعلومات التي يحتاجون إليها؛ ليهدؤوا؛ مثلًا: وجد في أي الطوابق كان أقارب الموظفين يعملون، مؤكّدًا أن أمامهم الوقت الكافي لينجوا بأرواحهم، ثم أخذ يهدئ من روع العاملين واحدًا تلو الآخر، قائلاً

بهدهوء: سوف نغادر المكان الآن، وستأتون معي، لا تستعملوا المصعد، توجهوا إلى السلم. لقد ظلّ طوال هذه المدة العصبية رابط الجأش وحاسماً، ولم يقلل من استجابات الناس العاطفية، وكان له الفضل في خروج العاملين جميعهم قبل انهيار البرجين.

لم تنته قيادته عند هذا الحد، فلإدراكه أن هذا الحدث سوف يؤثر في كل عميل من عملاء الشركة شخصياً، وضع مع فريقه طريقة لتواصل المستشارين الماليين مع عملائهم على المستوى العاطفي. أخذ المستشارون يتصلون بكل واحد من العملاء ويسألون: كيف حالك؟ هل كل من تحبُّ على ما يرام؟ كيف تشعر الآن؟ ويوضح بوب قائلاً: لم يكن أي مجال لمزاولة العمل كالمعتاد، كانت مهمة العمل الأولى هي أن نشعر العملاء بأننا نهتم بهم فعلاً. لقد مارس بوب بشجاعة إحدى أهم المهام العاطفية للقيادة، فقد ساعد نفسه والعاملين معه على معرفة الهدف في ساعات الفوضى والجنون، ومن أجل ذلك، تناغم أولاً مع الواقع العاطفي المشترك، وعبر عنه، وهذا ما جعل الاتجاه الذي أوضحه يتناغم على مستوى الشعور الداخلي، حيث عكست كلماته وأفعاله ما كان الموظفون يشعرون به في أعماقهم.

إن هذه الإشارات ذات العلاقة بتغيير العادة تتعلق بالجهاز العصبي، وهي إدراكية أيضاً، فقد أظهرت بعض البحوث أننا ننشط الفصّ الجبهي الأمامي (جزء الدماغ الذي يجعلنا نتصرف) فكلما كان التنشيط المسبق كبيراً، كان أداءنا للمهمة أفضل.

يكتسب هذا الاستعداد العقلي أهمية قصوى في أثناء محاولتنا استبدال عادة حسنة بأخرى قديمة. وكما توصل خبراء علم الأعصاب فإن الفصّ الجبهي الأمامي يصبح أكثر نشاطاً عندما يستعد شخص

ما إلى التغلب على ردة فعل معتادة، حيث يجعل الفص المنشط الدماغ يشدد على ما يوشك أن يحدث. ومن دون هذه الإثارة، فإن الإنسان سيقوم بالتصرفات المعتادة المجربة وغير المرغوبة، فالمدير الذي لا يستمع سيقطع التواصل مع الموظفين، والمدير القاسي سيشن هجوماً جديداً... وهكذا دواليك.

هذا ما يضيف أهمية على أي خطة للتعلم المبرمج من خلال طرح الأسئلة، ومن دون مثل هذه الخطة، لن تكون لدينا قوة الدماغ الضرورية للتغيير.

### كيف أجعل التغيير ثابتاً؟

باختصار، إن جعل التغيير يدوم يحتاج إلى تمرين وممارسة، والسبب - مرة أخرى - يكمن في الدماغ، فالأمر يحتاج إلى ممارسة وتكرار مرات ومرات من أجل العزوف عن عادات عصبية قديمة؛ لذلك، على أي مدير التدرّب على سلوك جديد إلى أن يصبح تلقائياً؛ أي إلى أن يتقنه على مستوى التعلم الضمني. عندها فقط، سيحلّ السلوك الجيد مكان القديم.

ولكن، على الرغم من أن الأفضل ممارسة السلوكات الجديدة، مثلما فعل خوان، فإن مجرد تصوورها يكفي في بعض الأحيان. خذ حالة (توم) مثلاً، ذلك المدير الذي أراد رَدَمَ الفجوة بين ذاته الحقيقية (التي يرى الزملاء المرؤوسون أنها باردة وضاغطة) وذاته المثالية (حالمًا ومدربًا).

تضمنت خطة (توم) البحث عن فرص للتوقف والتأمل، وتدريب موظفيه بدلاً من تنغيص حياتهم عليهم عندما يخطئون، وبدأ أيضاً بممارسة التأمل وهو في طريقه إلى العمل، مفكراً في كيفية معالجة المشكلات التي قد يواجهها في ذلك اليوم. في أحد الأيام، كان في طريقه إلى اجتماع عمل مع أحد الموظفين، الذي يواجه صعوبة في إدارة أحد المشروعات، فرسم في ذهنه مشهداً إيجابياً للاجتماع. طرح أسئلة، ثم استمع ليتأكد من أنه فهم الوضع كاملاً قبل محاولة حل المشكلة، وتوقع نفاذ صبره، ثم تدرب على كيفية التغلب على هذه المشاعر.

تؤكد الدراسات التي أجريت على الدماغ فوائد أسلوب التخيل الذي اتبعه توم: تصوّر شيء ما بتفصيل دقيق يمكن أن يطلق خلايا الدماغ نفسها المشتركة فعلياً في ذلك النشاط.

تأخذ وصلات دارات الدماغ الجديدة في اكتساب سرعاتها، وتقوية وصلاتها، حتى ونحن نقوم بمجرد تكرار التسلسل في عقولنا؛ لذلك، علينا أن نتصور أولاً بعض الحلول المحتملة؛ كي لا يجعلنا ذلك نشعر بالاستغراب عندما نبدأ بتطبيق المهارات الجديدة، وذلك من أجل القضاء على المخاوف المرتبطة بتجربة طرق إدارة أكثر خطورة.

إن من شأن تجربة سلوكيات جديدة، واغتنام الفرص داخل مكان العمل وخارجه للتمرّن عليها - وكذلك استخدام مثل هذه الطرق بوصفها تدريباً عقلياً - أن يحفز الوصلات العصبية الضرورية لإحداث التغيير الحقيقي. ومع ذلك، فإن التغيير الدائم لا يحدث عن طريق التجريب والقوة العقلية وحدها، بل يحتاج إلى شيء من المساعدة من أصدقائنا.

## من يستطيع مساعدتي؟

الخطوة الخامسة في عملية اكتشاف الذات وإعادة ابتكارها هي تكوين تجمع من الداعمين؛ مثلاً: لناخذ المديرين في شركة يونيليفر، الذين كونوا مجموعات تعلم بصفتها جزءاً من عملية التطوير، لقد اجتمعوا في البداية لبحث الوظائف وكيفية توفير القيادة. ولأنه أوكل إليهم أيضاً مناقشة أحلامهم وأهدافهم التعلُّمية، فقد أدركوا سريعاً أنهم يتناقشون في عملهم وحياتهم الشخصية.

بهذه الطريقة، استطاعوا أن يوجدوا ثقة متبادلة، وأخذ كل منهم يعتمد على الآخر للحصول على تغذية راجعة صريحة في أثناء العمل على تقوية قدراتهم القيادية، وعندما يحدث ذلك، فإن الشركة سوف تستفيد عن طريق تقوية الأداء. وقد شكّل كثير من المتخصصين هذه الأيام مجموعات مماثلة لأسباب وجيهة، فالناس الذين نثق بهم يسمحون لنا بتجربة الجوانب غير المألوفة من مخزوننا القيادي من دون أي مخاطرة.

إننا لا نستطيع تحسين ذكائنا العاطفي، أو تغيير أسلوبنا القيادي من دون تلقّي مساعدة من الآخرين، فنحن لا نتدرب مع الناس الآخرين فحسب، بل نعلم عليهم لإيجاد بيئة آمنة نستطيع التجريب فيها، ونحن نحتاج إلى الحصول على تغذية راجعة عن كيفية تأثير تصرفاتنا في الآخرين، ولتقييم تقدمنا في برنامج تعلمنا.

في الحقيقة، ربما يكون من قبيل التناقض في عملية التعلُّم الموجهة ذاتياً أننا نعتمد على الآخرين في كل خطوة نخطوها بدءاً من

تهذيب ذاتنا المثالية، ومقارنتها بالذات الواقعية، وصولاً إلى التقييم النهائي الذي يؤكد تقدمنا. إن علاقاتنا توفر لنا السياق الذي نفهم فيه تقدمنا، وندرك فائدة ما نتعلمه.

### المزاج مهم جداً

عندما نقول: إن إدارتك لمزاجك ولأمزجة موظفيك هي مهمة القيادة الأولية، فإننا بالتأكيد لا نعني أن المزاج هو كل ما يهم، ومثلما أسلفنا، فإن تصرفاتك مهمة جداً، وعلى مزاجك وتصرفاتك أن تكون متناغمة مع الشركة والواقع، وبالمثل فإننا نعتزف بالتحديات التي على المديرين أن يتغلبوا عليها كلها، بدءاً من الإستراتيجية، وصولاً إلى اختيار الموظفين وتطوير منتجات جديدة.

لكننا إذا نظرنا إلى الأمر بشمولية، فإن الرسالة المستقاة من البحوث العصبية والنفسية - التنظيمية مذهلة في وضوحها؛ وهي أن القيادة العاطفية هي الفتيل الذي يشعل أداء الشركة، محدثاً قَبَسًا من النجاح أو كومة من الرماد، وهذا ما يجعل المزاج على قدر كبير من الأهمية.

\* \* \*

## نبذة عن الكتاب المشاركين

ريتشارد بوياتسيس: رئيس قسم السلوك التنظيمي في كلية وذرهد للإدارة في جامعة كيس ويستيرن رزيرف.

هايكى بروخ: يعمل أستاذًا للإدارة في جامعة القديس جالين في سويسرا.

كلايتون كريستسين: أستاذ كرسي في إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

دايان كوتو: كبير محرري مجلة هارفارد بزنس ريفيو سابقًا.

ستيفين كوفي: نائب رئيس شركة فرانكلين كوفي المزودة لخدمات تطوير القيادة على المستوى العالمي.

بيتر دراكر: عمل أستاذًا لعلم الاجتماع والإدارة في جامعة كليرمونت في كاليفورنيا.

ستيوارت فريدمان: أستاذ الإدارة في جامعة مارتون في ولاية بنسلفانيا.

سومانترا جوشال: كان أستاذ الإستراتيجية والإدارة العالمية في جامعة لندن للأعمال.

دانيال جولمان: الرئيس المشارك في تجمع البحوث عن الذكاء العاطفي في الشركات في جماعة روتجرز.

إدوارد هالويل: خبير علم النفس، ومؤسس مراكز هالويل للصحة المعرفية والعاطفية.

روبرت كابلان: أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد للأعمال.

كاثرين ماكارثي: نائب رئيس مشروع إنيرجي في مدينة نيويورك.

آني ماكاي: عضو هيئة التدريس في جامعة التربية في بنسلفانيا.

ويليام أونكين: الرئيس السابق لشركة ويليام أونكين، المتخصصة في تقديم خدمات استشارية في الإدارة.

روبرت كوين: أستاذ إدارة الأعمال في جامعة ميتشيجان.

توني شوارتز: رئيس مشروع إنيرجي في مدينة نيويورك ومؤسسه.

دونالد واس: رئيس اللجنة التنفيذية للمنظمة العالمية للرؤساء التنفيذيين.

## فهرس المفردات

الانفتاح نحو الخارج	201	أخلاق	30-31, 33, 40-41
التأمل	14, 163, 203, 211, 278	أسئلة تحويلية	206
التحكم	68-70, 72-73, 75, 110, 137,	أسلوب العمل	33
143, 148, 150, 179, 198, 215, 256,		إدارة الطاقة	99, 101, 108, 120
265		إدارة العلاقات	269
التخطيط للطوارئ	87	إدارة العمل	260
التعاطف	196, 206, 251, 254, 265,	إدارة الوقت	57, 70, 75, 124-125,
269, 274		131, 133, 226, 231-232	
التغذية الراجعة	28-30, 117, 182,	إيقاع	109, 262
203, 221, 223, 226, 233, 236-240,		اتخاذ القرار	13, 39, 45, 68, 88, 127-
272-274		128, 133, 140, 188-189, 191-192,	
التقييم الذاتي	203	♦ 234, 240, 249, 258	
التلمذة	39	الأصالة	173
التمكين	68, 70, 215	الأمزجة	254-255, 259, 264
التعاغم	264, 266, 275	الأولويات	20, 124, 126-128, 133,
التوازن	119, 156, 195	143, 159, 178-179, 225-226, 230-	
التواصل	49, 103, 123, 126, 138-139,	231, 233	
161, 165, 172-173, 203, 212, 228,		الإبداع	78, 92, 95, 107, 126, 132,
253, 265, 277		140, 156	
التوجيه الداخلي	195, 201	الارتجال	84, 93, 215
التوقف	121, 133, 222-223, 250	الانسجام	161, 174, 228

المثابرة 119, 258	التَّقَانَةُ المَعْتَلَّةُ 7
المرؤوسون 59, 66, 74, 277	الثقة 21, 51, 62, 79, 138, 155, 160,
المرونة 77-79, 81, 83-85, 87, 89-93,	162, 173, 175, 179-180, 182, 189,
95-96, 161	196, 202-203, 206, 238, 240, 252
المزاج 253, 257-259, 261-265, 280	الجينات 131, 269
المسؤولية 12, 51, 59, 63, 125, 197	الحالة النفسية -193, 195, 197, 199-
المساهمة 10, 12, 46, 49-50, 168,	201, 253, 259
182, 207, 218	الدافعية 12, 31, 183, 207
المشتتات 114, 142, 163	الدراسات 17, 132, 252, 255, 258,
المكافآت 69, 238	263, 271, 278
المهارات 30, 32-33, 89, 154, 162,	الذكاء العاطفي 251-252, 254, 259,
218, 268-269, 278	265, 268-269, 282
الوظيفة التنفيذية 133, 135, 137-138	الرئيس التنفيذي 121, 123, 181, 187,
الوعي الاجتماعي 265	208, 228-229, 232, 244, 247, 253,
الوعي الذاتي 248, 251, 265, 269, 271	255, 260, 266-267
انغزال 139	الركود الاقتصادي 78
بيئة العمل 32-33, 157	الطاقة الروحية 103
تجريب 162, 278-279	الطاقة العقلية 115
تحقيق السعادة 11	العمل التطوعي 54, 171
تخصيص الموارد 11, 13	العمل الجماعي 12, 247
تخطيط التعاقب 244	الفصَّ الجبهي الأمامي 276
تفويض الصلاحيات 173, 226, 231	القرد المحمول على الظهر 58
تقدير الذات 12, 21, 24-25, 155, 203,	القيادة الأولية 253, 280
207	القيادة الشاملة 153, 155, 173
ثقافة المؤسسة 263	القيادة العاطفية 253-254, 280
جهاز الحوفي 259	القياسات 99, 167-168, 171
دوافع 16	الكُفَّ الهامشية 11

- مزاج المدير 251-252, 254, 257, 259, 266
- مشروع إينيرجي 282
- معرفة الذات 38
- نقاط الضعف 255
- نقاط القوة 255
- وضع الدفاع 199
- ذاتك الحقيقية 273
- ذاتك المثالية 269
- سمة تشتت الانتباه -125, 131, 136- 140, 142-144
- شراء الوقت 111
- عقلية الأزمة 121
- علم الأعصاب 276
- قياس النجاح 168
- متطلبات الوظيفة 176
- متلازمة تشتت الانتباه 127, 137
- مراجعة الوضع الراهن 244

obeikandi.com

obeikandi.com

obeikandi.com