

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 أسميه 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، جُرِّب 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، وتحسِّن صحتك وتقديرك لذاتك، ما يجعلك أباً وصديقاً أفضل.

تشير البحوث التي أجراها فريدمان إلى أن الناس الذين يركزون على فكرة القيادة الشاملة يحققون زيادة في الرضا والإشباع في مجالات الحياة كلها بنسبة (20 - 39%)، تحسُّناً 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 عمَّن تحبُّ.
- الشعور بالإرهاق؛ بسبب محاولتك مجاراة ما ذُكر.

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

1. تأمل

فكر في كل جانب من جوانب حياتك الأربعة: العمل، والأسرة، والمجتمع، والذات، وحدِّد 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

وفقاً 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. مثلاً:

- إغلاق الهاتف النقال في المنزل يقربك أكثر من أفراد أسرتك.
- ممارسة التمارين الرياضية أياماً عدّة 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 مسبقاً في ليلة العطلة الأسبوعية يمكن أن يساعدك على النوم بصورة أفضل، وبدء الأسبوع الجديد نشيطاً.

3. اختر التجارب

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

يعدّ 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 تجربتان 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 شجّعته 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 قوَّته 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، فإن 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، وكتب وصفاً لها في أعلى الصفحة، وكتب 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، حَسِّن 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 المديرين 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.
- ▶ تعلم مهارات القيادة من أعضاء المجلس الآخرين، ومن المنظمة التي سأنضم إليها.
- ▶ الانضمام إلى مجلس يمكن أن العمل على انضمام خطيبتي للمجلس.
- ▶ الحصول على شيء لمناقشته ▶ تسجيل عدد النقاشات التي أجريتها مع شقيقتي عن خدمة المجتمع للأشهر الثلاثة القادمة، ومعرفة ما إن كانت هذه النقاشات قد قرّبتنا لبعضنا أكثر.
- ▶ الحصول على شيء لمناقشته ▶ تسجيل عدد النقاشات التي أجريتها مع شقيقتي (تعمل معلمة تربية خاصة).

البيت

- المجتمع المحلي.
- أقدّم طلبًا 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 وعضلاً 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.

* * *