

إدارة ذاتك

بيتر دراكر

إنَّ ما نعرفه عن حياة العظماء في التاريخ أنَّهم نجحوا في إدارة أنفسهم، وهذا بالقياس العام ما جعلهم من المنجزين الكبار، ولكنهم كانوا استثناءً نادرًا وغير عاديٍّ، من حيث المواهب والإنجازات التي تتجاوز حدود الخبرات الإنسانية، إذ يحتاج معظمنا الآن حتى أولئك الذين يتمتعون بمواهب متواضعة، إلى تعلُّم كيفية إدارة ذواتنا وتطويرها، ووضع أنفسنا في المكان الذي نستطيع فيه أن نقدم أكبر مشاركة ومساهمة، وعلينا أيضًا أن نظلَّ يقظين ذهنيًّا طوال خمسين عامًا من الحياة العملية، ما يعني أن نعرف كيف ومتى نغيِّر العمل الذي نقوم به.

ما نقاط قوّتي؟

يعتقد معظم الناس أنهم يعرفون ما يجيدونه، وهم في العادة مخطئون؛ لأنهم في الأغلب يعرفون ما الذي لا يتقنونه، وحتى في هذا يكون أكثرهم على خطأ لا على صواب، وفي الأحوال كلّها لا يستطيع

الإنسان أن يعمل إلا إذا امتلك القوة؛ إذ لا يمكننا أن نحقق أداءً من ضعف، ولا من شيء لا نستطيع القيام به بتأناً.

لم يكن الناس طوال التاريخ مضطرين كثيراً لمعرفة نقاط قوتهم، فقد ولد الإنسان في مكانة اجتماعية وخط إنتاج معين؛ فابن الفلاح فلاح، وابنة الحرفي أو زوجته حرفية.. وهلمَّ جراً. 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، لقد مارست شخصياً هذه الطريقة لأكثر من عشرين عاماً خلت، وكنت أدهش في كل مرة أفعل ذلك؛ على سبيل المثال: أظهر لي تحليل التغذية الراجعة- وهذا ما يدهشني أكثر- أنّ لديّ 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 أنّ تحليل التغذية الراجعة يُعدّ موضوعاً جديداً؛ فقد طُرِحَ أول مرة 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 فإنّ 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 عامًا.

عند ممارسة التغذية الراجعة باستمرار، سوف تُظهر لك هذه الطريقة البسيطة في مدة زمنية قصيرة، ربما من سنتين إلى ثلاث سنوات- مكامن نقاط قوتك؛ وهذا أهم شيء تحتاج إلى معرفته، وسوف تبين لك هذه الطريقة ما الذي تعمله أو تفشل في عمله بحيث يحرمك من المزايا الكاملة لقوتك، 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 عدّة؛ أولها وأهمها التشديد على جوانب قوتك، ووضع نفسك في المكان الذي تستطيع فيه قوتك أن تؤدي إلى نتائج موفّقة. وثانيها العمل على تحسين نقاط قوتك؛ فالتحليل سوف يُبين لك سريعًا الجوانب التي تحتاج فيها إلى تطوير مهاراتك أو اكتساب مهارات جديدة، وسوف يظهر لك أيضًا أيّ فجوات في معرفتك يمكن ملؤها، فعلماء الرياضيات يولدون عباقرة، ولكن يستطيع أيّ فرد تعلّم علم المثلثات. أمّا ثالثها، فاكتشف أين يسبب لك غرورك العقلي جهلاً معطلاً، وتغلّب عليه؛ فكثير من الناس وبخاصة من يملكون خبرة كبيرة في مجال ما، يحتقرون المعرفة في مجالات أخرى، ويرون أن الذكاء بديل للمعرفة؛ مثلاً: يفتخر المهندسون الجهابذة بعدم معرفتهم أيّ شيء عن الآخرين، ويعتقدون

أنَّ البشر يمثلون 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 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 أيضاً أن تقوِّم عاداتك 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 خطئه 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، وعلى هذا المخطط إدراك أن العمل لا ينتهي بانتهاء إعداد الخطة، بل عليه إيجاد الأشخاص القادرين على تنفيذها، ومن ثمَّ توضيحها لهم، وعليه أيضاً أن يعدل الخطة ويغيِّرها في أثناء عملية التطبيق إن دعت الحاجة إلى ذلك. وأخيراً، عليه أن يقرر متى يتوقف عن مواصلة تطبيق هذه الخطة.

في الوقت ذاته، سوف تكشف التغذية الراجعة أيضاً متى تكون المشكلة هي انعدام الأخلاق؛ فالأخلاق هي (زيت التشحيم) في أي مؤسسة لضمان انسياب العمل بليّن ويسر، فمن المعروف في القانون

الطبيعي حدوث صدام بين أيّ جسمين متحرّكين يحتكُّ أحدهما بالآخر، والأمر ينطبق على البشر مثلما ينطبق على الأشياء الجامدة، إذ إنّ من شأن الأخلاق- الأشياء البسيطة مثل قول (من فضلك) (لو سمحت)، (شكرًا)، ومعرفة اسم زميلك في العمل، والسؤال عن أحوال عائلته- أن تجعل أيّ شخصين يعملان معًا يتعاونان، سواء يحبّبان بعضهما أم لا. لكن المشكلة أنّ الأذكيا، ولا سيّما الشباب منهم، لا يدركون ذلك في كثير من الأحيان، فإذا أظهر التّحليل أنّ عمل شخص ذكيّ 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. إنّ الشركات، في أيامنا هذه، لا تدير وظائف العاملين في مجال المعرفة*، بل على كلِّ منا أن يكون المدير التنفيذي لنفسه. باختصار، الأمر منوط بك لتتبوأ منصبًا في مجال عملك، ولتعرف متى تغيّر

* (knowledge worker) موظف المعرفة أو الموظف المختصّ، من المصطلحات المختلف عليها حتى الآن، ويسمى أحيانًا رجل التنظيم رجل المؤسسة (organization man) - كما سيرد لاحقًا- الذي ينذر بحياته 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 مسميات كثيرة، مثل مهندسي البرمجيات، والعلماء، والمحامين، والمحللين، ويسمى مثل هؤلاء الموظفين (الدولار الذهبي): نظرًا لرواتبهم العالية واستقلاليتهم النسبية في إدارة وظائفهم - المترجم.

مسارك، والأمر متروك لك أيضاً لإبقاء نفسك مشغولاً ومنتجاً طوال حياة عملية قد تمتد لنحو خمسين عاماً.

لإتقان القيام بهذه الأشياء كلها، عليك أن تعرف نفسك جيداً؛ ما أكثر جوانب قوّتك المميزة؟ وما أكثر جوانبها ضعفاً؟

من المهم أيضاً أن تعرف كيف تتعلّم وتعمل مع الآخرين؟ ما القيم التي عليك التمسك بها بقوة؟ ما بيئة العمل المناسبة التي يمكنك فيها تقديم أفضل ما لديك؟

إنّ 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 التميّز، أسأل نفسك هذه الأسئلة أولاً:

ما نقاط قوّتي؟

من أجل تحديد نقاط قوّتك بدقّة، استخدم تحليل التّغذية الراجعة. وفي كل مرة تتخذ فيها قراراً رئيساً، اكتب النتائج التي تتوقعها، وبعد مرور شهور عدّة، قارن النتائج الحقيقية بما كان مُتوقّعا، 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 القوة عندك.

كيف أعمل؟

ما أفضل الطرق التي تعمل بها؟ هل تعالج المعلومات بطريقة فاعلة عن طريق قراءتها، أم عن طريق سماعك للآخرين وهم يناقشونها؟ هل تحقق الأفضل بالعمل مع الآخرين أم عندما تعمل منفرداً؟ 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 انتظاماً؟

ما القيم التي أؤمن 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 تتوصل 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؟

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

علاوة على ذلك، يمكن أن ترشدك مقارنة التوقعات بالنتائج التي توصلت إليها إلى ما يجب عليك الامتناع عن القيام به، فلدينا جميعاً جوانب كثيرة لا نمتلك فيها المواهب أو المهارات المطلوبة، ولا تتوافر لنا الفرصة لنصبح حتى من متوسطي الأداء؛ ولذلك على أيّ إنسان ولا سيّما موظف المعرفة، ألا يتولى القيام بأيّ عمل، أو وظيفة، أو مهمّة في هذه الجوانب، وعلى الفرد ألا يبذل جهداً كبيراً في تحسين جوانب الأداء المتدني؛ لأننا نحتاج إلى طاقة وعمل أكبر للتحسّن من انعدام الكفاية إلى الأداء المتوسط أكثر مما نحتاج إلى الانتقال من الأداء الواقعيّ إلى التميّز. وعلى الرّغم من ذلك، يصرُّ معظم الناس وبخاصة معظم المعلمين ومعظم المؤسسات على تحويل العاملين الذين تعوزهم الكفاية إلى عاملين عاديين، والحقيقة هي أنّ الجهد والموارد والوقت يجب أن تخصّص بدلاً من ذلك لجعل الموظف الكفؤ موظفاً المعياً ذا أداء مُميّز.

كيف أنجز العمل؟

من الغريب والمثير أن عدداً قليلاً من الناس فقط هم الذين يعرفون كيف ينجزون الأعمال، وفي الحقيقة لا يعرف معظمنا أيضاً أنّ الأشخاص المختلفين يعملون وينجزون 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 قد تكوّنت قبل التحاق الشخص بالعمل، حيث إن الطريقة التي يعمل بها الفرد حقيقة واقعة، تمامًا مثل حقيقة أنّ شخصًا ما يجيد عمل شيء ما أو لا يجيده، ويمكن تغيير طريقة الأداء إلى حدّ ما، ولكن من غير المحتمل تغييرها تمامًا، وهذا أمر ليس سهلًا بكلّ تأكيد. ومثلما يحقّق الناس النتائج بالقيام بما يجيدونه، فإنهم يحقّقون النتائج أيضًا عن طريق العمل بطرائق يحسنون أداءها، حيث إن صفات شخصية مشتركة قليلة تحدّد طريقة أداء الفرد عادةً.

هل أنا قارئ أم مستمع؟

إن أول شيء عليك أن تعرفه هو ما إذا كنت قارئًا أم مستمعًا، حيث إنّ عددًا قليلًا من الناس لا يعرفون هل هم قارئون أم مستمعون، ونادرًا ما يجمع الإنسان بين هاتين الصّفتين، وتوجد بعض الأمثلة تظهر حجم الضرر الذي يسببه هذا الجهل.

عندما كان دوايت إيزنهاور القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا، كان محبوبًا من الصحافة، وكانت مؤتمراته الصحفية معروفة بأسلوبها؛ كان الجنرال إيزنهاور يظهر تحكّمًا تامًا في الإجابة عن أي سؤال يُطرح عليه، ويستطيع أن يصف أيّ وضع، ويشرح أيّ سياسة بجمليتين أو ثلاث جمل رائعة، وبعد عشر سنوات نظر الصحفيون الذين كانوا من المُعجبين به إليه باحتقار وازدراء، وقالوا: إنه لم يكن يجيب عن أيّ

سؤال مطلقاً، ولكنه كان يتطرق إلى شيء آخر مختلف تماماً. وسخروا منه باستمرار لتشويه اللغة الإنجليزية بأجوبته المليئة بأخطاء القواعد.

من الواضح أن إيزنهاور لم يعرف أنه كان قارئاً لا مستمعاً. فعندما كان قائداً عاماً في أوروبا، حرص مساعدوه على وجوب تقديم الأسئلة الصحفية مكتوبة قبل نصف ساعة في الأقل من بدء المؤتمر الصحفي؛ ولذلك لم يجد صعوبة في الإجابة عن الأسئلة، وعندما أصبح رئيساً للولايات المتحدة، سبقه رئيسان مستمعان، هما: فرانكلين روزفلت، وهاري ترومان، وقد عرف الرجلان نفسيهما أنهما مستمعان، وكانا يستمعان بالمؤتمرات الصحفية المفتوحة وربما شعر إيزنهاور أنّ عليه أن يفعل مثلما كان الرئيسان السابقان يفعلان.

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 رئيساً قارئاً، 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 كتبه، ولكنه كان رائعاً عندما كان عضواً في مجلس الشيوخ؛ لأنّ على البرلمانين أن يكونوا مستمعين جيدين في المقام الأول.

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

كيف أتعلّم؟

الشيء الثاني الذي يتعين علينا معرفته عن كيفية الأداء هو معرفة الإنسان كيف يتعلّم، حيث إن كثيراً من الكتّاب الرائعين لم يكونوا متفوّقين في المدرسة، وهم يتذكرون أيام الدّراسة على أنّها عذابٌ حقيقيّ.

ومع ذلك، يوجد عدد قليل من زملائهم لا يرون الأمر على هذا النحو، ربما أنّ هؤلاء لم يتمتّعوا بأيام الدّراسة كثيراً، لكن أسوأ شيء عانوه كان الملل، وتفسير ذلك أن الكتّاب عموماً لا يتعلّمون بالاستماع والقراءة، بل بالكتابة، ولأنّ المدارس لا تسمح لهم بالتعلّم بهذه الطّريقة، فإنّ درجاتهم تكون متدنيّة.

لقد نظّمت المدارس في كلّ مكان على فرضيّة أنّ هناك طريقة صحيحة واحدة للتعلّم فقط، وهذه تنطبق على الجميع؛ لأنّ التعلّم بالطّريقة التي تنتهجها المدرسة يعدّ معاناة حقيقة للطلاب الذين يتعلمون بطريقة مختلفة، مع أنّ الواقع يشير إلى وجود عشرات الطّرائق للتعلّم.

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

أعرف مديرًا حوّل شركة عائلية صغيرة إلى شركة صناعية رائدة، وهو من الذين يتعلمون عن طريق الحديث، إذ كان من عادته أن يدعو موظفيه جميعهم إلى مكتبه مرة كل أسبوع، ليتحدث إليهم ساعتين أو ثلاث عن مسائل تتعلق بسياسة الشركة، وي طرح ثلاثة احتمالات لكل قضية، وكان نادرًا ما يسمح لهم بالتعليق أو طرح الأسئلة، فما أراد هو وجود جمهور يتحدث إليه ليسمع نفسه وهو يتكلم، وهكذا تعلم هذا المدير الناجح. وعلى الرغم من أنه حالة متطرفة، فإنّ التعلم عن طريق الكلام ليس طريقة غريبة، إذ إنّ المحامين الناجحين يتعلمون بالطريقة نفسها، ومثلما يفعل كثير من أطباء التشخيص أيضًا.

ولا شكّ في أنّ معرفة الطريقة التي تتعلم بها تعدّ أسهل طريقة من بين أساليب معرفة الذات التي يمكن اكتسابها جميعها، فعندما

أسأل بعض الناس: كيف تتعلمون؟ يعرف معظمهم الجواب، ولكن عندما أسألهم: كيف تستثمرون هذه المعرفة؟ فإن عددًا قليلًا منهم يعرف الجواب، ومع ذلك يظل استثمار هذه المعرفة أو عدم استثمارها المفتاح للأداء من عدمه.

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

إن أفضل مثال على ذلك الجنرال جورج باتون، البطل العسكري الأمريكي في الحرب العالمية الثانية، الذي تبوأ 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 هو أفضل مرؤوس عرفه الجيش الأمريكي، لكنه سيكون أسوأ قائد».

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

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

وفي المقابل، يوجد عدد كبير من الناس الآخرين الذين يحتاجون
 إلى وجود مستشار ليجعلهم يفكرون، ثم يستطيعون بعد ذلك اتخاذ
 القرارات وتطبيقها بسرعة وثقة وشجاعة، وهذا من بين الأسباب التي
 تجعل الصّنف الثاني في أيّ مؤسسة يفشل عندما يُرَفَّق إلى منصب
 الشخص الأول؛ لأنّ هذا المنصب يتطلّب صانع جريئاً، فكثيراً. وكثيراً
 ما يضع صنّاع القرار الأقوياء شخصاً يتقنون به في المنصب الثاني
 مستشاراً لهم، ويكون هذا الشخص مُميّزاً في ذاك 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 يجب طرح سؤال آخر،
 وهو: هل يكون أدائي أفضل تحت الضّغط، أم أحتاج إلى بيئة منظمة
 وواضحة جدّاً؟ هل أعمل بصورة أفضل في مؤسسة كبيرة أم صغيرة؟ إذ
 إنّ عددًا قليلاً من الناس الذين يعملون على نحو جيّد في كلتا البيئتين،
 وقد رأيت مرارًا وتكرارًا أشخاصًا كانوا ناجحين في مؤسسات كبيرة،
 لكنهم فشلوا فشلًا ذريعًا عند انتقالهم إلى مؤسسات صغيرة، والعكس
 صحيح.

إنّ الاستنتاج الذي أودّ توكيده هو: لا تحاول تغيير ذاتك، فمن
 غير المحتمل أنك ستنجح، ولكن عليك أن تجتهد لتحسين الطّريقة

التي تعمل بها، ولا تحاول القيام بعمل لا تستطيع أداءه، أو يكون أدائك فيه ضعيفاً.

ما المثل التي أومنُ بها؟

أخيراً، لتستطيع إدارة ذاتك، اسأل نفسك: ما المثل التي أومنُ بها؟ وهذا ليس سؤالاً أخلاقياً؛ لأنّ قوانين الأخلاق واحدة للناس كافة، وإثبات ذلك يتحقّق عن طريق اختبار بسيط أسميته (اختبار المرأة).

في مطلع القرن العشرين، كان (الدبلوماسي) الأكثر احتراماً وتقديراً من بين (دبلوماسي) الدول الكبرى جميعهم هو السفير الألماني في لندن، فقد كان ذلك السفير 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، فقد كان الملك زير نساء، وقال بصراحة: إنه يريد أن يرى حضوراً نسائياً في الحفل. ونُقل عن السفير قوله: «أرفض أن أرى قوَّاداً في المرأة وأنا أخلق ذقتي كلُّ صباح».

هذا هو اختبار المرأة، فالأخلاق تتطلّب أن تسأل نفسك: ما نوع الشخص الذي أودّ أن أراه في المرأة صباحاً؟ فما يعدُّ تصرفاً أخلاقياً في مؤسسة أو موقف ما هو تصرف أخلاقيّ في مؤسسة أو موقف آخر، فالأخلاق ليست سوى جزء من نظام القيم وبخاصة النظام الأخلاقي لأيّ 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، فبعد الاستحواذ رُقِيَ المدير للقيام بالعمل الذي يتقنه على أكمل وجه، وهذا يشمل اختيار الموظفين لمناصب مهمة، كان هذا المدير يؤمن بأن على الشركة ألا تعين موظفين لمثل هذه المناصب من مصادر تؤمن بتعيين موظفين خارجيين؛ (لضخ دم جديد في الشركة).

ويمكن أن نقول كثيراً عن هذين المَنَحِيَّين، وفي ضوء خبرتي أرى أن الإجراء السليم هو تطبيق شيء من هذا وذلك؛ لأن هذين المَنَحِيَّين 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 عن طريق تحقيق (اختراقات) مؤقتة وخطيرة ومكلفة، فهذه ليست مسألة اقتصادية في الأساس، فالنتيجة من كلتا الإستراتيجيتين قد لا تكون مختلفة كثيراً. بعبارة أخرى، يوجد

تناقض بين نظام قيم ينظر إلى مساهمة الشركة من منظور مساعدة الأطباء على تحسين ما يقومون به فعلاً، ونظام قيمٍ يرمي إلى تحقيق اكتشافات علمية.

وسواء أردنا إدارة شركة ما لتحقيق نتائج قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، فالمسألة تتعلق بالقيم، إذ يعتد المحللون الماليون أنّ بالإمكان إدارة الشركة لتحقيق الهدفين في آن واحد، ولا شكّ في أنّ رجال الأعمال الناجحين يعرفون هذه الحقيقة أفضل من غيرهم، ذلك أنّ على كلّ 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 خلافًا في الاقتصاديات، بل هو تضارب في القيم بخصوص عمل الشركة ومسؤولية الإدارة.

لكنّ تضارب القيم ليس في الشركات التجارية فقط، إذ توجد، - مثلاً - إحدى الكنائس سريعة الانتشار في الولايات المتحدة تقيس النجاح عن طريق عدد الأعضاء الجدد الذين يحضرون الصلوات، وفي المقابل، تؤمن كنائس أخرى بأنّ ما يهمها هو النّموّ الروحي للناس.

مرة أخرى، لا يتعلق هذا الأمر بالأعداد، فلأول وهلة يبدو أن الكنيسة الثانية تتوسّع ببطء، لكنها تجتذب نسبة كبيرة من الأتباع أكثر من الكنيسة الأولى؛ أي إنّ 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 إلى الكنيسة

أولاً، فلن تهتدوا أبداً إلى بوابة مملكة السماء، فردّ عليه المحاور الآخر: ما لم تبحثوا أولاً عن بوابة مملكة السماء، فلا مكان لكم في الكنيسة.

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

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

وهنا استمىح القارئ عذراً لأتحدث عن قانون شخصي كنت مضطراً بسببه للاختيار بين قيمي وما كنت أمارسه بنجاح، ففي 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، فتيقنت آنذاك أن الناس هم القيمة الحقيقية بالنسبة إلي، وأن لا فائدة من جمع المال لأكون الأغنى بين الأموات.

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

إلى أين أنتمي؟

يوجد عدد قليل من الناس الذين 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 الأذكىء منهم لا يعرفون إلى أين ينتمون إلا بعد أن يتخطوا منتصف العشرينات من العمر، ومن المفترض عندها 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 أنهم سيكونون بدلاً من ذلك، 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 أتحت له، وأنّ على الشخص الذي يعرف أنه ليس صانع قرار، أن يرفض أيّ وظيفة يترتب عليها اتخاذ القرارات، وبالأهمية نفسها فإن معرفة الأجوبة عن هذه الأسئلة يمكن الشخص أن يقول عندما تتاح له فرصة، ووظيفة 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، هذه هي النتائج التي عليك أن تتوقعها مني في هذه المدة الزمنية؛ لأنّ 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، فمعرفة الفرد لموقعه يمكن أن يحوّل إنساناً عادياً - مع أنه مجتهد وكفاء لكنه متواضع الأداء - إلى إنسان آخر بأداء مُميّز.

ما الذي عليّ أن أقدمه؟

لم يعتد الناس طوال التاريخ أن يسألوا: ما الذي عليّ 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، ظلّ 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 أنّ الطريقة الوحيدة للمساهمة هي أن تقوم بذلك (على وفق مزاجك وبحسب هواك*). لكنّ هذا الحلّ كان غير موفّق على شاكلة خطأ (رجال المؤسسة)؛ لأنّ 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 الرّغم 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:

1. ما الذي يتطلبه الوضع؟
2. في ضوء قدراتي وطريقة عملي وقيمي، كيف أستطيع تقديم أكبر مساهمة لما يجب القيام به؟
3. ما النتائج التي يجب تحقيقها لإحداث التّغيير؟

لنأخذ خبرة مدير مشفى عمّين حديثًا. كان المشفى كبيرًا ومعروفًا، ولكنه ظلّ يعيش على سمعته طوال ثلاثين عامًا، فقرّر المدير الجديد أنّ مساهمته يجب أن تكون في وضع معيار تميّز في أحد المجالات خلال سنتين، فاختر التّشديد على قائمة الطوارئ التي كانت كبيرة،

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

ومكشوفة، وغير مرتبة، وقرّر أن على كل مريض يدخل غرفة الطوارئ أن يخضع للكشف من قبل ممرض مؤهل خلال دقيقة فقط، وبعد 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 خطاً معقولة ومحددة، 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 الطمّوح 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 نفع؟ من أين نبدأ؟ كيف نبدأ؟ ما الأهداف التي سنضعها؟

مسؤولية العلاقات

يعمل أشخاص قليلون وحدهم، ويحققون نتائج بأنفسهم، مثل الفنانين، والعلماء، والرياضيين العظام، لكن معظم الناس يعملون ويكونون فاعلين عند عملهم مع آخرين، وهذا صحيح سواء أعضاء في مؤسسة كانوا، أو يعملون لحسابهم؛ لذلك تتطلب إدارة الذات تحمّل مسؤولية العلاقات، ولهذا الأمر جانبان، هما: تقبّل حقيقة أن

الأشخاص الآخرين أفراد مثلك تمامًا، وأنهم يتصرفون 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 أداءهم وقيمهم.

بيدو هذا الأمر واضحًا جليًا، ولكن يهتمُّ قليل من الناس بذلك؛ ومثال ذلك الشخص الذي تدرّب على كتابة تقارير في مهمته الأولى؛ لأنَّ رئيسه في العمل كان قارئًا، وحتى لو كان رئيسه اللاحق مستمعًا، فسوف يستمر هذا الشخص في كتابة تقارير لا تؤدي إلى نتيجة باستمرار.

وسوف يظلُّ الرئيس يعتقد باستمرار أنَّ هذا الموظف غبي، وغير كفاء، وكسول، وأنه سيفشل في عمله، ولكن كان من الممكن تجنب هذا الوضع لو أنَّ هذا الموظف راقب رئيسه الجديد، ورأى طريقة عمله وأدائه ومن ثمَّ جعل عمله متناغمًا مع ما عليه رئيسه.

أودُّ الإشارة هنا إلى أنَّ 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 كلِّ ما يجعل رؤساءهم أكثر فاعلية، وهذا في الحقيقة هو السِّرُّ في (مسايرة) المدير ومجاراته.

إنّ هذا الأمر ينطبق على زملاء العمل كلّهم أيضاً، فكلّ منهم طريقته لا طريقتك، ولكلّ منهم الحقّ في العمل بطريقته المخصوصة به، وما يهم هو الإنجاز، والقيم التي يؤمنون بها، أمّا فيما يتعلّق بكيفية أداء العمل، فمن المحتمل أنهم يقومون بذلك بطرائق مختلفة، السّرّ الأوّل للفاعلية هو أن تتهم 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 التّواصل، فكلما بدأ، أو يبدأ أيّ مستشار آخر بالعمل مع مؤسسة أو شركة ما، فإنّ أول شيء أسمع به هو صدام الشخصيات، حيث ينجم معظم هذه الصراعات عن حقيقة أنّ الناس لا يعرفون ما الذي يقوم به الآخرون، وكيف يفعلون ذلك، أو ما المساهمة أو المشاركة التي يصرون عليها، وما النتائج التي يتوقعونها، أما السّبب في عدم معرفتهم، فهو أنّهم لم يسألوا كي يحصلوا على جواب ما.

إنّ سبب هذا الفشل في التّساؤل هو الغباء الإنسانيّ لا التاريخ البشري؛ فحتى وقت قريب، كان من غير الضروري، أن تقال هذه الأشياء لأيّ إنسان. لقد كان الأفراد كلّهم في العصور الوسطى يمارسون المهنة نفسها في المدينة، في حين كان الناس كلّهم في الرّيف يزرعون المحصول نفسه حالما يزول الصقيع من على سطح الأرض.

وحتى الأشخاص القليلون الذين مارسوا أشياء (غير مألوفة) ففعلوا 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.

إذا لم يدرك نائب رئيس 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، إنهم 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 التّشديد عليها، والنتائج التي أتوقع التّوصّل إليها، فإن ردة الفعل هي دائماً: هذا رائع، إنّه مفيد جداً. ليتنا تعرفنا إليك من قبل.

لقد تعلمت من خبرتي أنّ الإنسان يحصل على ردة الفعل نفسها بلا استثناء إذا ما ظلّ يسأل: ما الذي يتعين عليّ أن أعرفه عن قدراتك، وطريقة عملك، وقيمك، ومساهماتك المقترحة؟ وفي الحقيقة، إن 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 أيضًا، فإن ردة الفعل تكون دائمًا: أشكرك على سؤالك، ولكن لماذا لم تسألني مبكرًا؟

لم تعد المؤسسات والشركات تُبنى على الشدّة، بل على الثقة التي لا يعني وجودها بين الناس أنّهم يحبّون بعضهم، بل يعني أنّ كل واحد منهم يفهم الآخر؛ لذلك فإنّ تحمّل مسؤولية علاقاتنا مع الآخرين يعدّ أمرًا ضروريًا، بل هو واجب، فعندما يكون أحدنا عضوًا في شركة أو مؤسسة، أو مستشارًا أو مُزوّدًا، أو موزّعًا لها، فإنه يتحمل تلك المسؤولية تجاه كل من يعمل معهم؛ أي أولئك الذين يعتمد عملهم عليهم، وكذلك الذين يعتمد عملهم عليه أيضًا.

النصف الآخر من حياتك

عندما كان العمل يعني العمل اليدوي لمعظم الناس، لم يوجد ما يدعو للقلق تجاه النصف الآخر من حياتك؛ لأنك سوف تستمر في أداء ما كنت تقوم به دائمًا، وإذا كنت محظوظًا لتصمد طوال أربعين عامًا من العمل الشاق في مصنع أو سكة حديد، فستكون سعيدًا لتقضي ما تبقى من حياتك في هدوء بلا عمل، لكن الحال لم يعد كذلك في أيامنا هذه؛ لأنّ العمل أصبح في معظمه عملاً معرفيًا، وهذا يعني أنّ

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

ونحن غالبًا ما نسمع كثيرًا عن أزمة منتصف العمر التي يمرُّ بها المدبرون، فعندما يبلغ أحدهم الخامسة والأربعين من العمر، يكون قد وصل إلى قمة عطائه في الوظيفة، وهم يدركون ذلك بعد مرور عشرين عامًا على أداء العمل ذاته تقريبًا، 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، يظلُّ أمامهم إمكان العمل لعشرين أو خمسة وعشرين عامًا أخرى، وهذا السبب في أن إدارة الإنسان لذاته تؤدي باستمرار لبدء حياة وظيفية أخرى.

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

سنرى مزيدًا من الوظائف الأخرى التي يلتحق بها أشخاص ممَّن حقَّقوا نجاحًا متواضعًا 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 الرواد الاجتماعيون، وهؤلاء يكونون في العادة من الناجحين جداً في وظائفهم الأولى، وهم يحبون عملهم، لكنه لم يعد يشكل تحدياً لهم، حيث يستمر هؤلاء في كثير من الأحيان في تأدية ما اعتادوا القيام به، لكنهم يقللون من الوقت المخصص له، إذ إنني أعرف شخصاً أسس شركة تلفازية كان يديرها، لكنه في الوقت ذاته أسس منظمة غير ربحية ناجحة لتعليم الرواد 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) ويبدوون في عدّ السنين إلى أن يصلوا إلى التقاعد الحقيقي، لكن

هذه الأقلية تضمُّ رجالاً ونساءً يجدون في طول العمر فرصة لأنفسهم ولمجتمعهم، ويصبحون قادة وقدوة للآخرين.

يوجد متطلبٌ مسبق لإدارة النصف الآخر من حياتك، وهو أنَّ عليك البدء قبل مدة من دخوله، فعندما تبين للمرة الأولى أنَّ 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 سنِّ 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.

مثلاً، لناخذ أحد المحامين الناجحين الذي يعمل مستشاراً قانونياً لشركة كبيرة، والذي أطلق مشروعاً لتأسيس مدارس نموذجية في المنطقة التي يعيش فيها، فقد 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 في اختيار وظيفة أخرى وتطويرها مبكرًا، وهو أنّ الإنسان لا يضمن أن يعيش حياة طويلة دون أن يتعرض لأزمة في حياته أو عمله، مثل حالات الطلاق أو الوفيات، وهنا يأتي دور الاهتمام الآخر وليس الهواية، ليحدث تغييرًا في حياة هذا الإنسان؛ لأنه سيجد مجتمعًا يختلط به ويقضي وقته فيه.

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

إنّنا نتوقع في مجتمع المعرفة أن يكون كلُّ إنسان ناجحًا، لكنّ هذا الأمر مستحيل؛ لأنه في أفضل حالاته يعني لكثير من الناس غياب الفشل، في حين أنّ الواقع يقول: عندما يحدث النجاح، لا بدّ 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 وظيفة أخرى كان، 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 حدّ ذاتها لدرجة السذاجة، لكنّ إدارة الإنسان لذاته تتطلب منه أشياء جديدة وغير مسبوقه، وبخاصة من موظف المعرفة، وعلى هذا الأساس تتطلب إدارة الذات من كلِّ موظف معرفة أن يفكر ويتصرف مثل مدير تنفيذي.

يُضاف إلى ذلك أنّ انتقال عمال الأعمال اليدوية الذين يقومون بما يُطلب إليهم، إلى عمال معرفة يديرون أنفسهم بأنفسهم يتحدى النسيج الاجتماعيّ إلى حدّ كبير، فقد ظلّت المجتمعات الحاليّة كلّها حتى الفرديّة منها، تنظر إلى أمرين بأنّهما من المسلّمات، هما: أن المؤسسات تعمّر أطول من العاملين فيها، وأنّ معظم الناس يظلّون في أمكنتهم لا يتحركون.

أما اليوم فالعكس هو الصحيح، وهو أنّ عمال المعرفة يعمّرون أطول من المؤسسات وأنّهم متحركون؛ ولهذا فإنّ إدارة الإنسان لذاته تحدث ثورة في الشؤون الإنسانيّة.

* * *