

القسم الأول

## مشكلة النجاح

نتعلم فيه كيف يمنعنا نجاحنا السابق في أغلب  
الحالات من إحراز مزيد من النجاح

obeikandi.com

## الفصل الأول

### أنت هنا

هل تعرف تلك الخرائط التي تطالعك في المتاجر الكبرى، وتقول: «أنت هنا؟» إن وظيفتها توجيهك في مكان تجهله لتخبرك عن مكانك ووجهتك، وكيف تصل إليها.

ثمة أناس لا يحتاجون هذه الخرائط أبداً، فقد حياهم الله بوصلة داخلية توجههم تلقائياً. وهم يختارون دائماً الوجهة الصحيحة، فيصلون إلى مقصدهم في نهاية المطاف عبر المسار الأقصر.

يمضي بعض الناس حياتهم مع هذا الإحساس الذي لا يخطئ بالاتجاه. وهو لا يقودهم في متاجر التسوق الكبرى فقط، بل في أثناء سني دراستهم وعملهم وزواجهم وصدقاتهم. نقول عندما نلتقي بأناس يتمتعون بهذه الحاسة إنهم على صلة وثيقة بالأرض، وإنهم يعرفون أنفسهم، ويعرفون أين هم ذاهبون. نشعر بالأمان عندما نكون معهم، ونعلم أن أي مفاجأة تحدث لن تكون إلا مفاجأة سارة. إنهم أبطال ومثل أعلى في نظرنا.

جميعنا يعرف أناساً من هذا النوع، وهم لبعض منا إما الأب أو الأم، أي من كانوا يمثلون ركائز أخلاقية في سنوات طفولتنا المضطربة. وهم عند بعضنا الآخر الزوج أو الزوجة (أي «النصف الحلو»)، وعند آخرين (مثلي أنا) هم أستاذ جامعي كان أول من أيقظنا من أوهامنا (سأتحدث المزيد عن هذا لاحقاً). وقد يكون مدرباً في العمل أو في المدرسة الثانوية أو بطلاً من كتب التاريخ مثل لينكولن أو تشرشل أو زعيماً دينياً مثل بوذا أو محمد أو المسيح، وقد يكون أحد المشاهير أيضاً. (أعرف شخصاً يحل جميع العضلات التي تواجهه عبر طرح السؤال الآتي على نفسه «كيف يتصرف بول نيومان في مثل هذا الموقف؟»).

إن المشترك بين هؤلاء الأشخاص جميعاً هو إحساس رائع بأنفسهم يترجم إلى انطباع جيد بتركونه لدى الآخرين. قلة هم الناس الذين لا يحتاجون إلى مساعدة أبداً كي يصلوا إلى مقصدهم؛ لأن لديهم نظام ملاحظة خاصاً بهم. هؤلاء لا يحتاجون مساعدتي.

من أقابلهم في أثناء عملي اليومي مدرباً لرجال الأعمال، أناس راعون أضعوا خريطة «أنت هنا» الداخلية الخاصة بهم. على سبيل المثال:

**الحالة 1:** كارلوس مدير شركة أغذية ناجحة، وهو لامع ومجتهد وصاحب خبرة كبيرة في مجال عمله. لقد ارتقى سلم النجاح من بدايته، حيث عمل في أرض المعمل، وترقى عبر المبيعات والتسويق إلى المرتبة الأعلى. شديد النشاط ويحيط بكل جوانب عمله ويتمتع بحيوية وقدرة على التركيز. تراه دائماً يتنقل بنشاط في مختلف أرجاء شركته ماراً بالموظفين؛ ليرى ماذا يعملون ولتجاذب معهم أطراف الحديث. يحب كارلوس الآخرين ويجب التحدث إليهم. وخلاصة القول: إن لدى كارلوس مجموعة ساحرة جداً من الصفات ما خلا الحالات التي يسبق فيها لسانه عقله.

منذ شهر، عرض عليه أعضاء فريق التصميم في الشركة أفكارهم الخاصة بتغليف خط جديد من المأكولات الخفيفة. أعجب كارلوس بالتصاميم، ولكنه قدم اقتراحاً وحيداً: «ما رأيكم في تغيير اللون إلى الأزرق الفاتح؟ فاللون الأزرق يوحي بغلاء الثمن، ويبدو متوجهاً نحو الزبائن الأثرياء».

عاد المصممون أخيراً، فعرضوا عليه التغليف في صورته النهائية. أعجب كارلوس بالنتائج، ولكنه قال: «أعتقد أن اللون الأحمر سيكون أفضل». علت الحيرة والارتباك وجوه جميع أفراد فريق التصميم. فقد قال لهم مدير شركتهم قبل شهر: إنه يفضل الأزرق الفاتح، وانكبوا على تصميم منتج نهائي وفقاً لرغبته، ولكنه عاد فغير رأيه. لقد غادروا الاجتماع محبطين ومستائين من كارلوس.

كارلوس شديد الثقة بنفسه ومعتاد على التعبير عن كل ما يجول بخاطره، لكنه لم يكن يدرك أن هذه العادة تكتسي أهمية كبرى مع ارتفاع المستوى الوظيفي. فلن يثير رأي كاتب ذي مستوى وظيفي متواضع اهتمام أحد في أي شركة، ولكن الجميع ينصت

عندما يعبر مدير الشركة عن ذلك الرأي. كلما ارتفعت مكانة الشخص أصبحت اقتراحاته بمنزلة الأوامر.

وبينما كان كارلوس يعتقد أن الأمر لا يتعدى مناقشة فكرة للتحقق من صحتها اعتقد موظفوه أنه يزودهم بتعليمات مباشرة. وفي حين اعتقد أنه ديمقراطي مع الجميع لأنه يفسح لهم المجال للتعبير عن آرائهم كان موظفوه يعتقدون أنه ملك متوج على عرش مملكة. كان يعتقد أنه يعطي الآخرين خلاصة خبرته، بينما اعتقد الموظفون أنه يدس أنفه في أتفه الأمور، فيتدخل في قضايا إدارية صغيرة. لم تكن لدى كارلوس أدنى فكرة عن الانطباع الذي يتركه لدى الموظفين.

إنه متهم بالعادة الثانية: إضافة أفكار هامشية.

الحالة 2: تعمل شارون في مجلة مشهورة محررة. هي فتاة مندفة مفعمة بالحيوية والنشاط، وهي لبقة ذات شخصية قيادية. كانت مهارتها في التعامل مع الآخرين رائعة قياساً بفتاة قضت معظم سنوات شبابها تعمل مع الكلمات والصور. كان بإمكانها إقناع الكتاب المقصرين بأن ينجزوا أعمالهم في الوقت المحدد، وكانت قادرة على تشجيع موظفيها على البقاء في العمل حتى أوقات متأخرة ليلاً إذا قررت معالجة إحدى القضايا في اللحظة الأخيرة. وهي تعتقد أنها قادرة على إقناع أي شخص إن هي عقدت العزم على ذلك. وغالباً ما كانت دار نشر المجلة تدعوها إلى الاجتماعات مع المعلنين بسبب سحرها وقدرتها على تسويق المجلة.

تتباهى شارون كثيراً بقدرتها على اكتشاف مواهب التحرير الشاب ورعائتها. والدليل على ذلك فريق التحرير اللامع والنشط الذي كونه والذي يطلق عليه محررو المجلات المنافسة لقب الشارونيين؛ لإخلاصهم شبه المطلق لشارون. لقد عملوا تحت قيادتها عدة سنوات وولأهم لها لا يتزعزع. تقابل شارون مودتهم هذه بوفاء كبير. قد يبدو هذا الولاء مبالغاً فيه خاصة إن كنت تعمل لصالح شارون، ولكنك لست شارونياً بما يكفي.

قدمت شارون في اجتماع التحرير الذي يعقد اليوم والذي يجري في أثنائه توزيع المهام المستقبلية على الموظفين، فكرةً تصلح لأن تكون موضوع غلاف جيد. أثبت إحدى الشارونيات على الفكرة على الفور قائلةً إنها: «رائعة» فكلفتها شارون القيام بالمهمة.

وتواصل الاجتماع على هذا النحو، إذ كانت شارون تقوم بتوزيع المهام المتميزة على موظفيها المفضلين الذين كانوا يقابلون بادرتهما هذه بالتملق والموافقة على كل ما تقوله. إن كنت أحد محرري شارون المفضلين، فسيكون مهرجان الحب الذي حدث في اجتماع التحرير هو الحدث الأبرز لك في أثناء الشهر بأكمله. ومن جهة ثانية، إن لم تكن أحد محرريها المفضلين أو اختلفت معها في الرأي، فسوف يكون أسلوب حديثها معك في الاجتماع صريحاً فجاً. وبعد بضعة أشهر من هذه المعاملة ستبدأ بإرسال سيرتك الذاتية إلى مجلات أخرى.

لم يكن هذا واضحاً لشارون بالرغم من خبرتها الكبيرة في التعامل مع الآخرين وإدراك دوافعهم. لقد كانت تظن أنها تتحلى بصفات القائد الناجح، وأنها تقوم بتطوير من يقاسمها رؤيتها بشأن المجلة، وتبني فريقاً متماسكاً يمكنه العمل بسلاسة.

وبينما كانت شارون تعتقد أنها تشجع العاملين على التطور وعلى تحقيق نجاح يضاها نجاحها كان العاملون من خارج دائرتها الضيقة يعتقدون أنها كانت تشجع على التملق.

### إن شارون متهمه بالعادة الرابعة عشرة: المحاباة.

الحالة 3: مارتن مستشار مالي لمؤسسة مرموقة في مدينة نيويورك، وهو يقوم بإدارة أموال أصحاب الدخل المرتفع. إنه لا يقبل حساباً تقل قيمته عن خمسة ملايين دولار. مارتن بارع جداً في عمله، ويحصل على أجر ضخم برقم من سبع خانات. وبالرغم من أن هذا يقل بكثير عما يحصل عليه معظم زبائنه إلا أنه لا يحسداهم ولا يستاء منهم، فحب الاستثمار يجري في عروقه. إنه يسعى إلى تقديم خدمات قيمة إلى زبائنه المرموقين الموزعين بين رؤساء شركات ورواد أعمال عصاميين وبعض الوارثين. يستمتع مارتن بقضاء الوقت مع زبائنه والتحدث إليهم بالهاتف وتقديم خلاصة خبراته على مائدة الغداء أو العشاء. ولا يضاها متعته هذه سوى متعة تفوقه على باقي السوق بأربع نقاط مئوية سنوياً. لا يعمل أحد تحت إدارة مارتن، فهو يعمل وحيداً في مؤسسته. ولا هم له سوى زبائنه ونبيل رضاهم ورؤيتهم مسرورين بتحسّن وضع محافظتهم الاستثمارية عاماً تلو الآخر.

اليوم هو أحد أهم الأيام في حياة مارتن، فقد دعاه أحد أكبر عظماء المال في الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة جزء من محفظته الاستثمارية. وغالباً ما يقوم أصحاب الثروات الهائلة بذلك، فهم يوزعون ملايينهم على عدة مديرين ماليين؛ ليؤمنوا نوعاً من الحماية لرؤوس أموالهم. إن أمام مارتن فرصة سانحة للانضمام إلى نخبة مديري المال لدى هذا القطب المالي. وإذا حالفه الحظ، فلا شك في أن فيضاً من الزبائن سيتدفق عليه نتيجة هذه العلاقة.

سيقوم مارتن بزيارة رجل الأعمال المرموق هذا في مكتبه الواقع في روكفلر سنتر. وهو يدرك أنها فرصته الوحيدة ليترك انطباعاً جيداً لدى الرجل. لديه ساعة واحدة فقط حتى ينال ثقته وملايينه.

لقد قام مارتن بذلك مرات عدة. فهو يكتسي وقار المخضرمين وثقتهم بأنفسهم عندما يقوم بتسويق نفسه إلى زبون محتمل، وهو أيضاً أفضل من يحطم أرقام العائدات القياسية في السوق. ولذلك لن يكون اجتيازه هذا الاختبار مستغرباً.

وفور دخوله إلى مكتب رجل الأعمال الذي بادره قائلاً: «حدثني قليلاً عن نفسك»، بدأ مارتن بتسويق خبراته ساعياً إلى إبهار قطب المال عبر سرد خلاصة عن أفضل إنجازاته شارحاً له بالتفصيل الممل منطقته الاستثمارية وكيف أفلح في التمتع كثيراً على جميع منافسيه. وهو لا ينسى أن يذكر بعض زبائنه المرموقين ثم يجمل بعض أفكاره الخاصة بمحفظة قطب المال وبتجاهات الأسواق المختلفة على المدى القريب والبعيد.

استمر مارتن على هذا المنوال لدرجة أنه لم يلاحظ انقضاء مدة الاجتماع المحددة بلمح البصر. وعند ذلك وقف رجل الأعمال وشكر مارتن على تخصيص هذا الوقت للقائه. فوجئ مارتن بطريقته الفظة في إنهاء الاجتماع، إذ لم تتح له فرصة سؤاله عن أهدافه ونظراته إلى المخاطرة وعن مواصفات مدير المحفظة الذي يبحث عنه. لكنه عندما استرجع في ذهنه تفاصيل الاجتماع، شعر بالرضا لأنه أفلح في تقديم صورة جيدة وفي حصد النقاط المهمة.

ولكنه تلقى في اليوم الثاني ملاحظة كتبها قطب المال والأعمال بخط يده يشكره فيها ثانية ولكنه يعلمه أنه سيتوجه في اتجاه آخر. لقد خسر مارتن الحساب، ولم تكن لديه أدنى فكرة عن السبب.

ظن مارتن أنه أقتع قطب المال والأعمال ببراعته المالية عبر البراهين الدامغة التي أوردتها، ولكن قطب المال والأعمال قال: «إنه مغفل مغرور. متى سيخطر له سؤالي عما يجول في خاطري؟ لن أسمح لهذا الرجل بالاقتراب من أموالي».

إن مارتن متهم بالعادة العشرين: سعي مفرط إلى تحقيق «الذات».

ليست القضية هي أن أولئك الناس يجهلون أنفسهم أو وجهتهم أو أهدافهم. وهي ليست أيضاً أن إحساسهم بإمكانياتهم الذاتية يخونهم، بل هم في الحقيقة ناجحون جداً (غالباً ما يكون تقديرهم لأنفسهم مبالغاً فيه). المشكلة هي أنهم لا يدركون الانطباع الذي يتركونه لدى الناس المهمين إليهم أي رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيههم وزبائنهم وعملائهم. (وأن ذلك ليس جيداً في العمل أو في المنزل).

يعتقدون أن لديهم جميع الإجابات، ولكن الآخرين يعدّون هذا غروراً.

يعتقدون أنهم يسهمون في تنقيح أفكار الآخرين عبر تعليقات مفيدة، ولكن الآخرين يعدّون هذا تطفلاً.

يعتقدون أنهم يفوضون غيرهم بالمهام على نحو فاعل، لكن الآخرين يعدّون هذا تهرباً من المسؤولية.

يعتقدون أنهم يلتزمون الصمت، ولكن الآخرين يعدّون هذا سلبية.

يعتقدون أنهم يفسحون المجال أمام الآخرين للتفكير بمفردهم، ولكن الآخرين يعتقدون أنهم يتجاهلونهم.

يوماً بعد يوم تبدأ هذه الهفوات الصغيرة في مكان العمل بالإساءة تدريجياً إلى السمعة التي تكونت في أثناء حياتنا، فتقلب هذه الإزعاجات الصغيرة إلى أزمة كبيرة.

لماذا يحدث هذا؟ يحدث في أغلب الأحيان بسبب خلل في البوصلة الداخلية للأشخاص، أي لأنهم يصبحون غير مدركين لموقعهم بين زملائهم في العمل.

علق المخرج السينمائي هارولد راميس في مقالة نشرتها صحيفة ذا نيويورك ركر (The New Yorker)، على الأسباب الكامنة وراء تراجع عمل تشيفي تشيس أحد نجوم فيلم

كاديشاك (Caddyshack) الذي أخرجه راميس، قائلاً: «هل سمعتم بمفهوم البوصلة الداخلية الذي تستطيع بواسطته معرفة وضعك الحالي وإلى أين أنت متجه؟ لقد أضع تشيفي بوصلته الداخلية وفقد التواصل مع ما كان يقدمه للناس. وهذا غريب لأنك لا تستطيع تجسيد شخصية تشيفي في رواية؛ لأن موقفه بأكمله هو شعور بالتفوق على الآخرين: «أنا تشيفي تشيس وأنت لست كذلك».

حسنً، أنا أعمل مدرباً لرجال أعمال ناجحين اضطرت قليلاً بوصلتهم الداخلية. ينظرون إلى خريطة حياتهم وعملهم، فتخبرهم الخريطة: «أنت هنا». ولكنهم لا يقبلون هذه الحقيقة، بل قد يقاومونها. وقد تتبادر إلى أذهانهم (على غرار مقولة تشيفي تشيس الشهيرة) فكرة «أنا ناجح ولكنك لست كذلك». وهذا ما يؤدي بهم إلى القول: «لماذا نتغير ما دام الوضع جيداً؟».

أتمنى لو كانت لدي القدرة على جعلهم يدركون الحاجة إلى التغيير بلمح البصر. أتمنى لو كان باستطاعتي إحالتهم إلى غراوند هوغ داي (Groundhog Day) (وهو فيلم آخر من أفلام راميس المفضلة لدي؛ لأنه يتحدث عن كيف يمكن أن يتغير الناس للأفضل)، وأن أجعلهم يستعيدون يومهم نفسه، قد يكون أسوأ أيامهم، من جديد مرة تلو الأخرى؛ حتى يقوموا بإصلاح أساليبهم. أتمنى لو كنت قادراً على هزهم من أكتافهم وجعلهم يواجهون الحقيقة. أتمنى لو كان باستطاعتي تحويل عيوبهم الصغيرة إلى أمراض تهدد حياتهم؛ لأن ذلك سيرغمهم على التغيير؛ خوفاً من ألم الموت.

ولكني لا أستطيع أن أفعل شيئاً من هذا. لكني، عوضاً عن ذلك، أبين لهم آراء زملائهم الحقيقية فيهم. وتدعى هذه العملية بالتعقيبات والملاحظات. وهي الأداة الوحيدة التي أحتاجها حتى أقول لأحدهم: «أنت هنا». أبين لكم في هذا الكتاب كيف يمكنكم استخدام ذلك السلاح مع أنفسكم ومع الآخرين.

لا تستغرق عملية إخراجهم من المتاهة وإعادتهم إلى المسار الصحيح وقتاً طويلاً.

ليست المشكلات التي نحاول دراستها في هذا الكتاب أمراضاً تهدد الحياة (برغم أنها قد تدمر المستقبل المهني لمن يتجاهلها طويلاً). وهي ليست اضطرابات عصبية متأصلة

تحتاج سنوات من العلاج أو أطناناً من العقاقير. إنها في أغلب الأحيان أخطاء سلوكية صغيرة أي عادات سيئة نكررها عشرات المرات يوماً في مكان العمل، ويمكن معالجتها عبر: (آ) تشخيصها؛ (ب) إظهار الضرر الذي تسببه للمحيطين بنا؛ (ج) البرهان على أننا نستطيع عبر تعديل صغير في سلوكنا إحداث أثر أفضل بكثير.

يشبه هذا ممثلاً مسرحياً يخفق دائماً في أداء جملة مهمة في مسرحية هزلية، ويطيح بذلك بأي فرصة لإضحاك الجمهور. يجب على المخرج أن يلاحظ هذا وأن يقوم بتغيير أداء الممثل، بحيث تطلق هذه الجملة العنان لضحكات الجمهور. ستشغل المسرحية دون إضحاك الجمهور. وإن أخفق الممثل في تعديل أدائه، فسيجد المنتج أحداً غيره يستطيع القيام بذلك.

فليكن! اجعلوني مخرجاً حريصاً على عمله يساعدهم على إنتاج أعلى مردود من أدواركم.

قال لي أحد الصحفيين ذات مرة: إن أهم ما تعلمه في أثناء مسيرته المهنية هو: «إن فاصلة موضوعة في مكان خاطئ تستطيع إفساد الجملة كلها». قد تكون لديك المهارات التي يحتاجها الصحفي ويمكنك تحري حقائق مثل فريق محطة سي إس آي (CSI) وإجراء مقابلات مع الناس كما لو أنك تعرفهم منذ زمن بعيد وإظهار التعاطف مع الضحايا وشجب الأشرار وصياغة الكلمات بمهارة ضمن الوقت المحدد وإبداع استعارات بليغة تبهر القراء. وبرغم ذلك ستطيع بعملك كله خطيئة صغيرة مثل وضع فاصلة في غير موضعها.

اجعلوني مدققاً لغوياً ودوداً يقيكم من أخطاء علامات الترقيم.

أخبرني أحد كبار الطباخين في أحد المطاعم المفضلة لدي في سان دييغو أن الوجبات التي يحضرها تنجح أو تفشل بسبب أحد المكونات السرية (يرفض الكشف عنها كما هي الحال مع وصفة كوكاكولا التي يجري كتمانها بشدة): تعود الأطباق إلى المطبخ نصف مملوءة عندما لا أضيفها، بينما تعود الأطباق فارغة عند إضافتها إلى وجباتي بالكمية المناسبة.

اجعلوني زبوناً صادقاً في مطعم يعيد لك الوجبة دون أن يمسه؛ حتى يخبرك أن ثمة شيئاً ناقصاً فيها.

ممثّلون يسيئون التعامل مع جملة، وكتاب يسيئون استخدام الفاصلة، وطهارة ينسون إضافة مكون رئيس. هذا هو ما نتحدث عنه هنا في مكان العمل: الناس الذين يقومون بشيء مزعج بنحو متكرر في عملهم ولا يدركون أن هذا الخلل الصغير قد يخرب مسيرتهم المهنية اللامعة. والأسوأ من ذلك أنهم لا يدركون: (أ) أنه موجود؛ و(ب) أن بإمكانهم معالجته.

اجعل هذا الكتاب خريطة تستطيع جعل متاهة مليئة بالانعطافات الخاطئة في مكان العمل خطأ مستقيماً متجهاً نحو الأعلى.

نحن ننتقل دائماً من «هنا» إلى «هناك» في أثناء مسيرة مهنية طويلة.

قد يكون «هنا» مكاناً رائعاً. وإن كنت ناجحاً، فإن «هنا» هو تماماً المكان الذي ترغب في الوصول إليه. «هنا» مكان قد تكون فيه مدير شركة مزدهرة أو محرراً لإحدى أبرز المجلات في الولايات المتحدة أو مديراً مالياً مطلوباً من الجميع.

ولكن «هنا» أيضاً مكان يمكن أن تحقق فيه نجاحاً برغم بعض العيوب في سلوكك أو في مظهرك الشخصي.

وهذا هو سبب رغبتك في أن تصبح «هناك». قد يكون «هناك» مكان أفضل. مكان قد تكون فيه رئيس مجلس إدارة يُنظر إليه كأنه قائد عظيم؛ لأنه لا يعيق عمل موظفيه أو محرراً رائعاً يؤسس فريقاً قوياً ويعامل جميع مرؤوسيه باحترام أو مديراً مالياً يصغي جيداً ويقدم الرسالة التي تعبر عن اهتمامه بأهداف زبائنه أكثر من اهتمامه بجاراته الخاصة.

ليس ضرورياً أن تكون رئيس مجلس إدارة أو مدير تحرير أو مديراً مالياً مبدعاً حتى تستفيد من هذا الكتاب. انظر إلى خريطةك الشخصية الخاصة. تتبع المسافة بين رؤيتك لـ «هنا» و«هناك».

أنت «هنا».

يمكنك الوصول إلى «هناك».

ولكن يجب عليك إدراك أن ما أوصلك إلى «هنا» لن يوصلك إلى «هناك». فلنبدأ رحلتنا.

obeikandi.com

## الفصل الثاني

### كفانا حديثاً عنك

لنتحدث عني أنا. من عساي أكون، حتى أقول لك: كيف تتغير؟

بدأت مهنتي مدرساً لرجال الأعمال عبر مكالمات هاتفية تلقيتها من مدير شركة فورتن 100. كنت قد فرغت من تنفيذ ورشة عمل قيادية لمديرية الموارد البشرية في شركته. كان ذلك هو عملي في أواخر ثمانينيات القرن العشرين: تقديم استشارات لأقسام الموارد البشرية بشأن اكتشاف القادة المستقبليين في شركاتهم ووضع برامج لجعلهم قادة أفضل. حضر رئيس مجلس الإدارة الجلسة ولا بد أنه سمع أمراً أعجبه، فقام بتخصيص جزء من وقته الثمين جداً لمكالمتي هاتفياً. كانت هناك فكرة تدور في خلد.

قال لي: «يا مارشال، ثمة شاب في شركتنا يدير قسماً مهماً، ويتمكن في كل فصل من تحقيق الأهداف المحددة له وأكثر. إنه شاب ذكي مخلص خلوق نشيط مجتهد خلاق يتمتع بشخصية قيادية، لكنه متعجرف عنيد يزعم أنه يعرف كل شيء. والمشكلة أن شركتنا تتبنى قيم العمل الجماعي والجميع متفق أنه لا يحب العمل الجماعي. لقد أمهلته سنة واحدة كي يتغير وإلا فعليه ترك الشركة. ولكن ليكن معلوماً لديك أن تغيير سلوكه يساوي ثروة لنا».

جعلتني كلمة «ثروة» أشنف أذني. لقد كنت حتى ذلك الحين أقوم بتدريس مجموعات كبيرة من القادة طرق تغيير السلوك، أي سلوكهم وسلوك أقرانهم وسلوك مرؤوسيتهم المباشرين. ولم يسبق لي العمل مع مدير بمفرده؛ وبالتأكيد لم يسبق لي العمل مع شخص لا تفصله سوى خطوة واحدة عن كرسي رئيس مجلس الإدارة في شركة تزيد ميزانيتها عن عدة مليارات من الدولارات. كنت أجهل ذلك الشخص، ولكنني تمكنت من تكوين

فكرة جيدة عنه عبر وصف رئيس مجلس الإدارة المقتضب. إنه شخص مدمن على النجاح تفوق في جميع مراحل سلم الإنجازات.

كان يعيش الانتصار في جميع المجالات سواء في العمل أو في كرة القدم أو في لعبة البوكر أو حتى في جدال مع شخص غريب. بإمكانه التأثير في الزبائن وإقناع الجميع وجعلهم يقفون في صفه في أثناء الاجتماعات وبمقدوره تشجيع رؤسائه على مساعدته على ارتقاء سلم النجاح في مؤسسته. كانت «الإمكانيات الكبيرة» التي يتمتع بها بادية على محياه منذ أن وطئت قدماه أرض الشركة. وهو يتمتع باستقلال مادي أيضاً، أي أن لديه من المال ما يغنيه عن العمل.

هذه المكونات كلها، أي الموهبة والسحر والذكاء ومسار النجاح المتواصل والرصيد المالي المفسد الذي يجعله يعتقد أن بإمكانه تغيير وجه العالم، جعلت من هذا الشخص خلطة قوية الأثر من العناد والاعتداد بالنفس وعدم تقبل النقد. كيف لي أن أساعد هذا الشخص على التغيير، وهو شخص تؤكد جميع تفاصيل حياته، من راتبه إلى مسماه الوظيفي إلى مئات المرؤوسين الذين ينفذون تعليماته يومياً، أنه يقوم بكل شيء على أكمل وجه؟ والأكثر أهمية من هذا: حتى لو كانت لدي فكرة عامة عن السبيل إلى إنجاز المهمة فما الذي يدفعني إلى ضرب رأسي بمثل هذا الجدار تحديداً؟

لقد أثارني التحدي، وأثارتي كلمة «ثروة». لقد سبق لي العمل في تدريب كثير من المديرين متوسطي المستوى بطريقة جماعية. وكان هؤلاء الناس قاب قوسين أو أدنى من الوصول إلى النجاح، ولكنهم لم يحققوه بعد. هل ستنتفع أساليبي مع مستوى أكثر نخبة من المديرين؟ هل بإمكانني تدريب شخص حقق نجاحاً باهراً حتى يصبح أكثر نجاحاً؟ سيكون ذلك اختباراً مثيراً.

قلت لرئيس مجلس الإدارة: «قد أكون قادراً على المساعدة». فأجابني متهدداً: «أشك في هذا». قلت: «سأعمل معه مدة عام. إن تحسن فادفع لي. وإن لم تلحظ تحسناً فلا تدفع سنتاً واحداً».

ركبت الطائرة في اليوم اللاحق عائداً إلى نيويورك للقاء رئيس مجلس الإدارة وذلك المدير.

حدث ذلك قبل عشرين عاماً. وعملت شخصياً منذ ذلك الوقت مع أكثر من مئة مدير يعاني الحالة نفسها: ذكاءٌ حاد وثروةٌ وإنجازاتٌ وخللٌ واحد على الأقل على صعيد التعامل مع الآخرين يضر كثيراً بمسيرته المهنية.

وهذا ما أقوم به حالياً. فأنا أحمل شهادة الدكتوراه في السلوك المؤسساتي من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. وتمتد خبرتي في قياس وتحليل السلوك في المؤسسات إلى 29 عاماً. وأقوم حالياً بتطبيقها وجهاً لوجه مع أشخاص ناجحين يرغبون في أن يكونوا أكثر نجاحاً. وليست مهمتي جعلهم أكثر ذكاءً أو ثراءً، بل مساعدتهم على تحديد عادة شخصية ترزعج زملاءهم في العمل ثم إعادتهم على التخلص منها؛ حتى يستعيدوا مكانتهم في المؤسسة. ومهمتي هي مساعدتهم على إدراك أن المهارات والعادات التي أوصلتهم إلى هذا المستوى قد لا تضمن لهم إحراز مزيد من التقدم.

ما أوصلهم إلى هذه المرحلة لن يوصلهم إلى أفضل منها.

برغم أهمية هذا الجانب من عملي فإنني لا أعمل مع فائقي النجاح فقط، بل أكرس جلّ وقتي لتدريس من يقعون في المستوى الذي يسبق مستوى الإدارة الأعلى في السلم الوظيفي في مؤسساتهم. فهم يحتاجون إلى المساعدة أيضاً. وليس ثمة رابط بين موقع فرد ما في الهيكل الإداري الهرمي للشركة وبين رأي زملائه في طريقة تعامله مع الآخرين. وليس مديرو المستوى المتوسط بأكثر حصانة من رؤساء مجالس الإدارة من أن ينظر إليهم على أنهم متعجرفون لا مبالون أفضاظ يعتقدون أنهم يعرفون كل شيء. الجمهور الذي أتوجه إليه هو المجموعة الضخمة من الناس الذين يعدّون أنفسهم ناجحين ويسعون لأن يكونوا أكثر نجاحاً.

أقوم بتدريب الناس على حسن التصرف في مكان العمل عبر إخضاعهم لنظام سهل، لكنه قاسٍ.

أحاول أولاً استخراج «تعقيبات وملاحظات شاملة بزواية 360 درجة» من زملائهم في المستويات العليا والدنيا ومن أقرانهم في السلم الوظيفي ومن أفراد الأسرة في أغلب الأحيان؛ حتى أتمكن من تكوين تقويم شامل لنقاط قوتهم وضعفهم.

ومن ثم أواجههم بأراء الآخرين الحقيقية فيهم. وبعد تقبلهم هذه المعلومات وإقرارهم بوجود فرصة للتحسن والتزامهم بتغيير ذلك السلوك، أنتقل إلى تعليمهم كيفية القيام بذلك.

إنني أساعدهم على الاعتذار من كل من تضرر من سلوكهم الخاطئ (لأنه السبيل الوحيد لمحو الفكرة السلبية المترافقة مع أعمالنا السابقة) وأطلب من أولئك الأشخاص أنفسهم مساعدتهم على التحسن.

وأنا أساعدهم على الإعلان عن مسعاهم للتحسن؛ لأنك يجب أن تخبر الناس أنك تحاول أن تتغير، فهم لن يلاحظوا ذلك من تلقاء أنفسهم.

ومن ثم أساعدهم كل شهر تقريباً عبر عملية المتابعة الدقيقة مع زملائهم؛ لأنها الطريقة الوحيدة الموثوقة لمعرفة مدى تحسنك، والتي ستذكر الآخرين أنك لا تزال تحاول.

وكجزء عضوي من عملية المتابعة هذه، أعلم زبائني الاستماع دون حكم مسبق إلى ما يقوله زملائهم وأصدقائهم وأفراد أسرهم، أي الإصغاء دون مقاطعة أو جدال.

وأنا أبين لهم أيضاً أن الاستجابة الوحيدة المناسبة لكل ما يتناهى إلى أسماعهم هي التعبير عن الامتنان. أي أنني أعلمهم قول كلمة: «شكراً» دون المبالغة فيها أو إفراغها من معناها. وأنا أحد أشد مؤيدي التعبير عن الامتنان.

أقوم في النهاية بتعليمهم معجزة التماس الأفكار والاقتراحات، وهي منهجيتي الفريدة أي «خلطتي الخاصة» لاستخراج النصيحة من الآخرين عما يمكنهم عمله في المستقبل حتى يتحسنوا.

قد يظن أصحاب الإنجازات الباهرة أن هذا النظام يقلل من شأنهم، ولكنهم يتحسنون بعد مدة تتراوح بين 12 و18 شهراً، لا من وجهة نظرهم وحدهم، بل من وجهة نظر زملائهم في العمل، وهذا أكثر أهمية.

إنها عملية سهلة، ولكن ما وصل بي إلى «هنا» يمكن أن يملأ كتاباً كاملاً (هو هذا الكتاب). وأسارع فأضيف أنه كتاب يمكنه مساعدة عدد كبير من الناس، وليس فقط

فائقي النجاح الذين يحيطون بنا. وإلا لكان ذلك شبيهاً بوضع كتيب تعليمات عن لعبة الغولف موجه فقط إلى لاعبي بطولة اتحاد الغولف للمحترفين. سيكون عملاً جيداً، ولكنه يفيد 0.00001 من عالم لاعبي الغولف فقط. وهو لا يستحق ذلك العناء.

إنني أكثر من إجراء المقارنات مع لعبة الغولف؛ لأنني أعيش بالقرب من ملعب للغولف، حيث يمكنني مراقبة اللاعبين، وأنا مقتنع أن لا شيء أكثر صلة بقضية مساعدة الناجحين على التحسن من تعليمات الغولف. تظهر على لاعبي الغولف أعراض الناجحين كافة، بل لعلها تظهر أكثر حدة.

وهذا لسبب واحد فقط: لأنهم مخدوعون بنجاحهم. فهم يزعمون (ولعلمهم يعتقدون حقاً) أن أداءهم أفضل مما هو عليه في حقيقة الأمر. وإذا حققوا نتيجة باهرة في جولة واحدة من أصل مئة، فسرعان ما تصبح هذه الجولة الاستثنائية هي التي تعبر عن «مستواهم الطبيعي».

إن لاعبي الغولف مخدوعون أيضاً بطريقة تحقيقهم للنجاح. ولذلك يمنحون أنفسهم ضربة ثانية (تدعى موليفان) عندما يخطئون في الضربة الأولى. ولذلك أيضاً يقومون بتحريك الكرة عندما تستقر في موقع صعب أو بسهولة يتجاهلون احتساب الضربات الخاطئة، أو يتلاعبون بالقواعد وبتسجيل النقاط. إنهم يقومون بهذا كله سعياً إلى تجميل إخفاقاتهم وادعاء الفضل عند تحقيقهم نتائج أفضل مما يستحقون.

ويميل لاعبو الغولف مثلهم مثل رجال الأعمال لأن يكونوا مخدوعين بنقاط ضعفهم التي ينكرون وجودها. ولذلك يقضون معظم وقتهم يتدربون على ما يتقنونه سلفاً ويقضون وقتاً أقل في التدريب على النواحي التي تحتاج حقاً إلى تطوير.

ما هو وجه الاختلاف بين هذه الصفات وصفات المدير الذي يزعم لنفسه الفضل في النجاح أكثر مما يستحق، والذي يتلاعب بالحقيقة لاكتساب أفضلية، والذي يظن أنه قوي في النواحي التي يدرك الجميع أنه ضعيف فيها؟

يتمتع لاعبو الغولف بمزية نبيلة جداً مثلهم مثل القادة الذين أدربهم: مهما كانوا بارعين فجميعهم يسعى لأن يصبح أفضل. ولهذا السبب يواظبون على التمرين وعلى

تحديد مواعيد للدروس، ويحاولون استخدام أدوات جديدة وتغيير أسلوبهم، وينكبون على قراءة التعليمات في المجالات والكتب.

هذا ما دفعني لوضع هذا الكتاب. إنه يتوجه إلى كل من ينشد التطور في العمل والمنزل، أو في أي مكان آخر.

إذا تمكنت من مساعدتك على التفكير في أنك، برغم نجاحك الواضح وتقديرك الكبير لنفسك، قد لا تكون جيداً بقدر ما تظن، وفي أننا لدينا جميعاً ثغرات في تركيبنا السلوكي تدعو إلى القلق وفي أن تحديد هذه الهفوات بدقة ومعالجتها أمر ممكن؛ فعند ذلك أستطيع ترك العالم، وعالمك أيضاً، وهو بحال أفضل من الحال التي وجدته عليها. حسنٌ. كفانا حديثاً عني، ولنعد إليكم.



## الفصل الثالث

# وهم النجاح أو سبب ممانعتنا التغيير

عرضت شركة أونوم للتأمين إعلاناً قبل بضعة أعوام يظهر دباً ضخماً في خضم عاصفة عاتية. كانت رقبتة ممطوطة إلى أقصى حد، وفكاه مفتوحان على مصراعيهما وأسناناه تلمع. كان ذلك الدب يهم بإمساك سمكة سلمون غافلة صاعدة في الهواء في اتجاه العاصفة. وقد اختاروا العنوان الآتي للإعلان: لعلك تشعر بشعور الدب. ولكننا نلقت نظرك إلى أن وضعك يشبه وضع السمكة.

كان ذلك الإعلان مصمماً لتسويق عقود التأمين ضد الإعاقة، ولكنه أحدث في نفسي أثراً كبيراً؛ لأن تلك العبارة تشرح بدقة كيف نخدع أنفسنا بشأن إنجازاتنا ووضعنا ومساهماتنا. فتحن:

- نبالغ في تقدير مساهمتنا في أي مشروع.
- نزعم لأنفسنا الفضل جزئياً أو كلياً في نجاحات يعود الفضل فيها فعلياً لآخرين.
- نقيم مهاراتنا المهنية ووضعنا مقارنة بأقراننا بطريقة مبالغ فيها.
- نتجاهل دون عناء الإخفاقات المكلفة والطرق المسدودة المضيعة للوقت التي تسببنا في الوصول إليها.
- نبالغ في تقدير تأثير مشروعاتنا في الأرباح الصافية؛ لأننا نحسم التكاليف الحقيقية والمستورة المتضمنة فيها (النفقات لا تعيننا، أما النجاح فنحن أهله).

إن هذه الأوهام كلها نتيجة مباشرة للنجاح لا للإخفاق. ولأن نجاحاتنا السابقة تعطينا دعماً إضافياً ولسهولة تبرير ذلك بقفزة ذهنية، فإننا نعتقد أن نجاحنا السابق يبشر بحدوث أمور رائعة في مستقبلنا.

ليس هذا سيئاً بالضرورة. فهذا الاعتقاد السخيف الوهمي بمعرفتنا «الإلهية» بكل شيء يجعل الثقة تقطر منا مهما كان ذلك مجافياً للواقع. فهو يلغي شكوكنا ويعمي بصائرنا عن المخاطر والتحديات الماثلة أمامنا في العمل. ولو كنا نتحلى بنظرة واقعية تماماً، وكنا نرى كل موقف بدقة كما هو فعلاً لما كنا لنقوى على مغادرة أسرتنا في الصباح. ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا أن الناس الأكثر واقعية في مجتمعنا أكثر عرضة للإصابة بالإحباط المزمن.

تكتسي أوهامنا طابعاً جدياً عندما نحتاج إلى التغيير. نكون قد ألفنا تلك المشاعر «الإلهية». وعندما يحاول شخص جعلنا نغير عاداتنا فإننا نتعلق بها بصورة تبعث على الحيرة.

إنها ردة فعل مثيرة للاهتمام مكونة من ثلاثة أجزاء.

في البداية، نعتقد أن أفكار الطرف الآخر مشوشة. معلوماته خاطئة، ولا يدري ما يقول أو أنه يخلط بيننا وبين شخص آخر يحتاج حقاً إلى التغيير، ولكننا لسنا ذلك الشخص. وبعدها يتبين لنا أن أفكار الطرف الآخر ليست مشوشة، أي يمكن أن تكون معلوماته عن أخطائنا المفترضة دقيقة، فإننا ننتقل إلى أسلوب الإنكار. ونقول: إن هذا النقد لا ينطبق علينا وإلا لما حققنا النجاح.

في النهاية، وعندما لا تجدي تلك الأساليب نفعاً نبدأ بمهاجمة الطرف الآخر مشككين فيه قائلين: «لماذا ينصت شخص ذكي مثلي إلى فاشل مثلك؟».

وليست ردة الفعل تلك سوى ردة الفعل الأولية، أي آليات الإنكار. ولكنك إن قرنتها مع تفسيرات الناجحين الإيجابية جداً لكل من: (أ) أدائهم السابق؛ (ب) دورهم في تحقيق نجاحهم (بدلاً من كونهم مجرد محظوظين)؛ (ج) تفاؤلهم باستمرار نجاحهم في المستقبل؛ (د) إحساسهم بالتحكم في أقدارهم (بدلاً من سيطرة قوى خارجية عليهم)؛ فإنك تحصل على خليط متقلب من ممانعة التغيير.

ثمة اعتقادات أساسية أربعة تساعدنا على النجاح، ولكنها قد تزيد من صعوبة عملية التغيير. وتلك هي مفارقة النجاح: هذه الاعتقادات التي أوصلتنا إلى هذه المرحلة هي نفسها التي تشدنا إلى الوراء، وتمنعنا من الوصول إلى مرحلة أفضل. دعونا نعمن النظر في هذه الاعتقادات التي قد تمنعنا من تغيير أساليبنا «التي أثبتت نجاحها».

### الاعتقاد الأول: لقد نجحت.

يثق الناجحون بمهاراتهم ومواهبهم.

تسري في عروق الناجحين وفي عقولهم فكرة واحدة طوال الوقت، وهي تشبه تعويذة سحرية تتواصل على هذا النحو: «لقد نجحت. لقد نجحت. لقد نجحت». إنها طريقتهم في إخبار أنفسهم أن لديهم المهارات والمواهب اللازمة لتحقيق النجاح ومواصلة تحقيقه. وسواء رددوا ذلك فعلياً في سرهم أو يرددونه، فإن هذا ما يقوله الناجحون لأنفسهم.

لعلك تعتقد أن هذا لا ينطبق عليك، أو أنه نوع من الغرور أفلت من عقاله. ولكن انظر إلى نفسك. من أين تأتيك الثقة للاستيقاظ في الصباح والذهاب إلى العمل مفعماً بالتفاؤل والرغبة والحماسة للمنافسة؟ لا تأتيك لأنك تذكر نفسك دائماً بالمشكلات التي سببتها وبالإخفاقات التي عانيت منها أخيراً. بخلاف ذلك، إنها تأتيك لأنك تتبذ الإخفاقات، وتستعرض عوضاً عنها لمحة عن نجاحاتك. وإن كنت مثل معظم الناس الذين أعرفهم، فإنك تركز دائماً على الإيجابي مستدعيًا صوراً لأداء كنت فيه نجماً أبهرت الجميع به، ووصلت بواسطته إلى القمة. ربما تكون خمس دقائق ضمن اجتماع تسودت في أثنائها الساحة ونجحت في فرض المنطق الذي تريد. (من منا لا يستعرض تلك اللمحة في عقله، كما لو أنها أجمل لقطة رياضية في اليوم؟). وربما تكون مذكرة أعدتها بعناية ونالت إعجاب مديرك فعممها على الجميع في الشركة. (من منا لا يرغب في قراءة تلك المذكرة ثانية في وقت فراغه؟). مهما كان الإثبات، وخاصة عندما تكون نهايته سعيدة تجعلنا تبدو جيدين فإننا سنسترجعه في خيالنا وسنقصه مراراً وتكراراً على كل من لديه الرغبة في الاستماع.

ستلمس بسهولة هذه الطريقة في التفكير لدى أصدقائك الناجحين عبر القصص التي يكررونها. هل تسرد هذه القصص أخطاءهم؟ أم هي تروي انتصاراتهم؟ إن كانوا ناجحين، فلا شك في أنها ستكون من النوع الأخير. فيما يتعلق بالأفكار التي نحملها، فإنها لا تنتقص من قدر أنفسنا، بل تعلي من شأننا. ولا بأس في هذا فلعلنا لن نقوى على مغادرة فراشنا في الصباح من غيرها.

تحدثت ذات مرة عن هذا الموضوع مع لاعب كبير في دوري البيسبول. لكل لاعب بعض القاذفين الذين يتحسن أدائه عندما يلعب معهم. وقال لي: «عندما أواجه قاذفاً لعبت معه جيداً في الماضي، أقول لنفسي: أنا أكثر مهارة من هذا الرجل. ويمدني ذلك بالثقة».

ليس هذا أمراً مفاجئاً. فالماضي للأشخاص الناجحين ليس سوى فاتحة، وهو مشرق على الدوام. ولكن صديقي تخطى تلك الفكرة قليلاً.

سألته: «ماذا عن القاذفين الذين لم تكن تجربتك معهم ناجحة؟ كيف تتعامل مع قاذف يتفوق عليك؟».

يجيبني: «بالطريقة نفسها، أقول لنفسي: إنني أستطيع اللعب مع هذا الرجل. لقد نجحت في ذلك من قبل مع قاذفين أفضل منه بكثير».

بتعبير آخر، لم يتكى على نجاحه السابق لرفع معنوياته فقط، بل اعتمد عليه، حتى عندما لم يكن أدائه رائعاً أي حتى عندما كانت تجربته السابقة تتناقض مع ثقته المزعومة في نفسه. لا يشرب الأشخاص الناجحون أبداً من كأس نصف فارغة.

إنهم يفكرون بالطريقة عينها، حتى عندما يكون العمل جماعياً. فعندما يحقق الفريق نتائج جيدة فإنهم، وبصرف النظر عن مدى احترامهم لزملائهم، يعتقدون أن مساهمتهم كانت أكثر أهمية مما تدل عليه الوقائع.

طلبت ذات مرة من ثلاثة رجال أعمال شركاء تقدير نسبة إسهام كل منهم في تحقيق الأرباح الناتجة عن شراكتهم. وكنت أعرف الأرقام الحقيقية عبر معرفتي بشريك

أساسي في هذه الشركة. وبعد جمع الأرقام التي قدموها كان المجموع 150 في المئة! كان كل منهم يعتقد أنه يسهم بأكثر من نصف الأرباح.

لا ينطبق هذا على الناس الذين عمل معهم فقط، بل هو ينطبق على الجميع. فإذا طلبت من زملائك تقدير نسبة إسهامهم في شركتكم فإن المجموع سيتجاوز 100% في جميع الحالات. ولا عيب في هذا. يجب أن تسعى إلى إحاطة نفسك بأناس واثقين من أنفسهم. (أنصحك بالبحث عن زملاء جدد إذا لم يتجاوز المجموع 100%).

إن اعتقاد «لقد نجحت» إيجابي في معظم الأوقات، ولا يكون عقبة إلا عندما تدعو الحاجة إلى تغيير سلوكي.

لا يكف الأشخاص الناجحون عن مقارنة أنفسهم بأقرانهم. فإذا طلبت من صاحب مهنة ناجح وضع علامة لنفسه مقارنة بأقرانه (كما فعلت مع أكثر من 50,000 شخص في أثناء برامجي التدريبية) فإن نسبة تتراوح بين 80 و85 في المئة منهم يضعون أنفسهم في مصاف العشرين في المئة الأفضل ونسبة 70 في المئة يصنفون أنفسهم في مصاف العشرة في المئة الأفضل. ويرتفع هذا الرقم أكثر بين أصحاب المهن المرموقة اجتماعياً مثل الأطباء والطيارين والمصرفيين، إذ يضع 90% منهم أنفسهم في مصاف العشرة في المئة الأفضل.

ولعل الأطباء هم الأكثر توهماً. فقد أخبرت ذات مرة مجموعة من الأطباء أن بحثي المطول أثبت أن نصف الأطباء تماماً تخرجوا في النصف الأدنى من الترتيب في دراستهم الجامعية. وأصر طبيبان موجودان في القاعة أن هذا مستحيل!

تخيل محاولة إخبار أشخاص مثل هؤلاء أنهم يقومون بشيء خاطئ وأن عليهم أن يتغيروا.

### الاعتقاد الثاني: أستطيع النجاح.

هذه طريقة أخرى لقول: «أنا أثق بقدرتي على النجاح».

يعتقد الأشخاص الناجحون أن لديهم القدرة على القيام بالمطلوب. ربما ليس كأعمال السحر في الكرنفال، حيث يقوم السحرة بتحريك المواد أو بثني الفولاذ بالقوة الذهنية،

ولكنه شيء من هذا القبيل. يعتقد الناجحون أنهم قادرون على التحكم في أي موقف وجعله يصب في صالحهم مستعينين بقوة الشخصية أو الموهبة أو الذكاء.

لهذا السبب يرفع بعض الناس أيديهم ويقولون: «أشركني أيها المدرب» عندما يطلب الرئيس متطوعين لمعالجة مسألة ما، بينما ينزوي آخرون جانباً يبتهلون إلى الله كي لا يلاحظهم أحد.

هذا هو التعريف التقليدي للكفاءة الذاتية، ولعله يكون الاعتقاد الجوهري الذي يقود النجاح الفردي. فالناس الذين يعتقدون أنهم قادرون على النجاح يرون فرصاً تتراءى للآخرين أنها تهديدات. وهم لا يخشون الغموض والالتباس، بل يستغلونه. فهم يرغبون في مخاطرة أكبر وفي تحقيق عائدات أكثر. وعندما يتاح لهم الاختيار فإنهم سيعتمدون على أنفسهم دائماً.

يحظى معظم الناجحين «بمستوى تحكم داخلي» مرتفع، ولا يشعرون بأنهم ضحايا القدر. وهم يعدون نجاحهم ونجاح الآخرين قضية مرتبطة بالحوافز التي يملكها الناس وبإمكانياتهم، ويرون أنها لا ترتبط بالخطأ أو بالفرصة العشوائية أو بالعوامل الخارجية.

وهم يحملون هذا الاعتقاد، حتى عندما يكون للحظ دور مهم. أراد ستة من شركائي قبل عدة سنوات الاشتراك في صفقة كبيرة جداً. ولما كنت شريكاً أساسياً، فقد كانوا يحتاجون إلى موافقتي. كنت معارضاً للصفقة، وقلت لهم: إنها فاشلة. لكنني وافقت على مضمض في نهاية المطاف. وبعد سبعة أعوام كان العائد من استثماري «الفاشل» أكبر مبلغ إجمالي حصلت عليه على الإطلاق، وهو رقم من سبع خانات. ما من وصف آخر أطلقه على ما حدث سوى الحظ. ولكن بعضاً من أصدقائي الأكثر نجاحاً لم ينظروا إلى الأمر على هذا النحو. لقد أصروا على أن الحظ لم يكن ذا شأن كبير في حصولي على ذلك المبلغ الكبير الذي كان في رأيهم تنويجاً لسنوات من العمل الدؤوب. تلك هي ردة فعل الناجحين التقليدية. نجنح إلى الاعتقاد أن النجاح «يكتسب» عبر دوافع الفرد وإمكانياته (حتى عندما لا يكون هذا صحيحاً).

هذا الاعتقاد صحيح بقدر ما هو صحيح اعتقاد من ورث ثروته وراثته في أنه عصامي. إذا حالفك الحظ فلا تعتقد أنك فائق المهارة. يعتقد الناجحون عموماً أن ثمة صلة بين ما قاموا به وبين النجاح الذي أحرزوه، حتى عندما لا تكون هذه الصلة موجودة على أرض الواقع. إنه وهم، لكنه يعزز الثقة بالنفس أيضاً.

لا شك في أن هذا الاعتقاد أفضل من نقيضه. خذ مثلاً الناس الذين يشترون بطاقات اليانصيب. لقد ثبت عبر الإحصاءات أن تلك السحوبات التي تنظمها الولايات ليست سوى «ضرائب مجحفة» تفرض على أصحاب الدخل المنخفض. ويعتقد المواظبون على شراء بطاقات اليانصيب أن أي نجاح يحققونه مرتبط بالحظ وب عوامل خارجية أو بمصادفة عشوائية. (يتضارب هذا الاعتقاد مع طريقة تفكير معظم الناجحين، ولذلك قلما نرى الأثرياء يشترون بطاقات اليانصيب). وينظر هؤلاء المشاركون الجادون إلى اليانصيب بوصفه تجسيدا لعشوائية النجاح. ويتمنون لو يحالفهم الحظ فيربحون ملايين الدولارات إذا اشتروا عدداً كافياً من بطاقات اليانصيب. وتبين الدراسات أن الناس الذين يؤمنون بمثل هذا الاعتقاد قلما يكونون ناجحين أو من أصحاب الدخل المرتفع.

وما يزيد الأمر سوءاً أن كثيراً من الذين يربحون مبالغ كبيرة في اليانصيب سيئون استثماراً ما كسبوه في أغلب الأحيان. وعندما يربحون تتكسر لديهم المعتقدات ذاتها التي دفعتهم إلى شراء مئات من بطاقات اليانصيب. أي أنهم يتخذون قرارات استثمارية اعتباطية أملين من جديد أن يتدخل الحظ، وليس مهارتهم أو ذكاءهم، لجعلهم أكثر ثراءً. ويفسر هذا اندفاعهم إلى مشروعات تدور من حولها الشكوك. فليس لديهم الاعتقاد الأساسي في أن بإمكانهم النجاح بمفردهم، ولذلك نراهم يتكئون على الحظ.

يستبدل الناجحون عقلية اليانصيب هذه بثقة بأنفسهم لا تتزعزع. ويمثل ذلك عقبة أخرى أمام قدرتي على مساعدتهم على تغيير سلوكهم. إن الافتراض الآتي لمن أفدح الأخطاء التي يقع فيها الناجحون: «أنا ناجح، وأتصرف بهذه الطريقة. لذلك لا بد أن نجاحي جاء نتيجة تصريفي بهذه الطريقة!». والتحدي هنا هو جعلهم يرون أنهم ناجحون أحياناً برغم تصرفهم بتلك الطريقة.

### الاعتقاد الثالث: سأنجح.

بتعبير آخر: «لدي الدافع للنجاح».

إن كانت «لقد نجحت» تعني الماضي، و«أستطيع النجاح» تعني الحاضر، فإن «سأنجح» تشير إلى المستقبل. ولدى الناجحين تفاؤل لا يتزعزع. فهم لا يعتقدون بقدرتهم على تحقيق النجاح فقط، بل يؤمنون عملياً بحتميته.

يسعى الناجحون نتيجة لذلك إلى انتهاز الفرص بحماسة قد يستغربها الآخرون. وإذا وضعوا هدفاً نصب أعينهم وأعلنوه على الملأ فإنهم يبذلون «كل ما في وسعهم» لتحقيقه. هذا جيد، لكنه قد ينحرف عن مساره بسهولة لينقلب إلى تفاؤل مفرط. وهذا ما يفسر شدة انشغال الناجحين وتعرضهم لخطر فرط الانشغال.

قد يصعب على شخص طموح لديه اعتقاد «سأنجح» أن يقول: «لا» للفرص السانحة. وتشعر الغالبية العظمى من المديرين الذين أعمل معهم بأنهم مشغولون (أو أكثر انشغالاً) حالياً أكثر مما شعروا طوال حياتهم. لم أسمع أبداً أحد زبائني يقول: «ليس لدي ما يكفي في صحتي». ولا يعود سبب هذا الانشغال إلى كثرة القضايا التي يجب معالجتها. وعندما استطلعت آراء المديرين عن سبب فرط انشغالهم، لم يقل أي منهم: إنه كان يحاول «إنقاذ» سفينة تغرق. فقد كانوا كثيري المشاغل؛ لأنهم كانوا «يغرقون في بحر من الفرص».

لعلك مررت بهذا. أنت تحقق إنجازاً رائعاً في العمل. ويسعى كثيرون على الفور إلى التقرب منك؛ كي يقرنوا أنفسهم بنجاحك. وهم يعتقدون، بطريقة منطقية تماماً، أنك إذا اجترحت معجزة مرة فبإمكانك اجتراحها ثانية لصالحهم. ولذلك تأتيك الفرص بتواتر لم تشهده من قبل، وتعوزك الخبرة والانضباط اللازمين لرفض بعضها. وإن لم تكن حريصاً فستغرق عاجلاً أو آجلاً، وما ساعدك على الارتقاء سيهوي بك إلى القاع.

كان زبوني الأوروبي المفضل في أثناء عملي التطوعي مديراً تنفيذياً لإحدى أكبر مؤسسات الخدمات الإنسانية الرائدة على المستوى العالمي. وكانت مهمته مساعدة أصحاب الأوضاع الصعبة في العالم. وكانت أعماله لسوء الحظ (حظنا جميعاً) مزدهرة. ولم يكن يرغب في رفض تقديم المساعدة عندما كان الناس يأتون إليه طلباً للعون، أو لم يكن يقوى على ذلك.

كان يحدوه اعتقاد مفاده «سننجح»، وقام نتيجة لذلك بتقديم وعود تفوق قدرة طاقم عمله المتفرغ على التنفيذ.

ثمة خطر يهدد هذا النهج ألا وهو أن يؤدي موقف «سننجح» غير المدروس إلى إنهاك العاملين، وإلى تغيير متواصل في طاقم العمل، وإلى تراجع الأداء. وكان التحدي الأكبر المائل أمامه بوصفه مديراً هو تجنب فرط الانشغال.

قد يودي اعتقاد «سأنجح» هذا بفرص نجاحنا عندما يحين أوان تغيير سلوكنا. لن أعتذر عن تعلقي الشديد بمتابعة زبائني للتوثق من تحسينهم بعد تطبيقهم نصائحي. يرغب معظم المشاركين في برامج تطوير القيادة التي أجريها في تطبيق ما تعلموه عند عودتهم إلى العمل. وأغلبهم يقومون بذلك فيصبحون أفضل. وكما بينت أبحاثنا (ستجري مناقشة هذا لاحقاً) فإن كثيراً منهم لا يفعلون شيئاً مطلقاً، وكأنهم كانوا يشاهدون برامج كوميدية بدلاً من حضور برنامجي التدريبي.

وعندما يُعرض على «الذين لم يفعلوا شيئاً» السؤال الآتي: «لماذا لم تطبقوا التغيير السلوكي الذي قلتم: إنكم ستطبقونه؟» يكون الرد المألوف في أكثر الحالات: «حاولت ولكن لم يكن لدي الوقت الكافي للبدء بتنفيذه». بتعبير آخر: إنهم كثيرون المشاغل. ليست المسألة أنهم يعارضون التغيير أو أنهم لا يعترفون بفائدته. ولا تعدو القضية في نظرهم إلا أنهم لم يجدوا الوقت الكافي وأنهم «سيحاولون تطبيقه لاحقاً». لكن موعد «لاحقاً» هذه لن يأتي أبداً. ويمكن أن يصل فرط الانشغال حد تكوين عقبة أمام مسيرة التغيير، فهو لا يقل ضرراً عن اعتقادك بعدم حاجتك إلى التغيير أو بأن عيوبك جزء من الأسباب الكامنة وراء نجاحك.

#### الاعتقاد الرابع: خياره هو النجاح.

يعتقد الناجحون أنهم يقومون بعملهم لأنهم اختاروا القيام به. ولديهم توك كبير إلى اتخاذ قراراتهم بأنفسهم. تزداد إمكانية أن يكون هذا صحيحاً كلما كان الشخص أكثر نجاحاً. فعندما نقوم بما اخترنا القيام به نكون ملتزمين. وعندما نقوم بما يجب علينا القيام به، نكون ملتزمين.

يظهر هذا الفارق في أي عمل، حتى عندما لا يكون الدخل مرتبطاً بالأداء. وقد تمكنت، أنا المتشكك الساخر، في أثناء دراستي الثانوية في كنتاكي من التمييز بين المدرسين الذين يحبون عملهم وبين من يقومون به لمجرد كسب العيش. وكان أفضل المدرسين ينتمون إلى النوع الأول. كانوا ملتزمين بنا أكثر من كونهم محكومين بعوامل خارجية (مثل الأجور).

ينفر الناجحون من سيطرة الآخرين، ومن نفوذهم عليهم. وأنا أس هذا يوماً في أثناء عملي. ورغم إمكانياتي الكبيرة في مساعدة الناس على التحسن، بتعبير آخر ورغم فاعلية مساعدتي، فمازلت ألقى ممانعة. أتعايش حالياً مع حقيقة عجزني عن إجبار الناس على التغيير. يمكنني مساعدتهم على التحسن فيما يوافقون على تغييره فقط.

وضع مدرب كرة السلة المعروف ريك بيتينو كتاباً عنوانه: النجاح اختيار. أتفق معه في هذا. وتتفق عبارة «أختار النجاح» كل الاتفاق مع تحقيق الإنجازات في أي مجال عمل تقريباً؛ لأن الناس لا يتعثرون بالنجاح مصادفة، بل هم يختارونه اختياراً.

وللأسف فإن حمل الناس الذي يؤمنون بمقولة «اخترت النجاح» على قول «اخترت أن أغير» ليس بالعملية السهلة. فهي تعني قلب ذلك الالتزام اللفظي رأساً على عقب. فالتقول سهل، لكن التنفيذ أكثر صعوبة. وكلما ازداد اقتناعنا بأن سلوكنا هو نتيجة لخياراتنا الخاصة والتزاماتنا ازدادت ممانعتنا لتغيير هذا السلوك.

ثمة سبب لهذا، وهو أحد مبادئ علم النفس التي أشبعت بحثاً. وهو يدعى بتنافر الإدراك؛ أي الانفصام بين ما نعتقد في عقولنا وبين ما نختبره أو نشهده في الواقع. التفسير النظري سهل. كلما تكرر اعتقادنا بصحة أمر من الأمور كان احتمال تصديقنا صحة ما يناقضه ضئيلاً، حتى عند وجود إثبات واضح يبين أننا مخطئون. على سبيل المثال، إن كنت تعتقد أن زميلك أحق فإنك ستنظر إلى تصرفاته كافة آخذاً ذلك الاعتقاد في الحسبان. ومهما فعل، فإنك ستنظر إلى تصرفاته بمنظار يؤكد لك أنه أحق. وحتى عندما لا يتصرف بحماقة فإنك ستفسر ذلك على أنه استثناء للقاعدة التي تقول: إنه أحق. قد يستغرق الأمر سنوات من سلوكه الملائكي؛ حتى يفلح في تغيير

نظرتك. ذلك هو تنافر الإدراك عندما يطبق على الآخرين. وقد يكون قوة جائرة معيقة في مكان العمل.

برغم ذلك يصب تنافر الإدراك، في حقيقة الأمر، في مصلحة الناجحين عندما يطبقونه على أنفسهم. فكلما تعمق اعتقادنا في صحة أمر ما كان احتمال تصديقنا ما يناقضه ضئيلاً حتى في وجود إثبات يبين لنا أننا ربما اخترنا المسار الخاطئ. لذلك لا يرتبك الناجحون، ولا يغمض لهم جفن عندما تسوء الأحوال. فالتزامهم بأهدافهم وأفكارهم يتيح لهم النظر إلى الواقع بعين متفائلة. وهذا أمر جيد في كثير من المواقف. إن التزامهم الشخصي يشجع الناس على «الثبات» ويحثهم على عدم الاستسلام عندما تصبح الأحوال صعبة. بالطبع، قد يعمل هذا الثبات نفسه بخلاف اتجاه مصلحة الناجحين عندما يجب عليهم تغيير المسار.

### كيف جعلنا نجاحنا نؤمن بالخرافات.

إن اعتقادات النجاح الأربعة هذه، أي امتلاكنا المهارات والثقة والدافع والاختيار الحر للنجاح، تجعلنا نؤمن بالخرافات.

تقول: «أنا؟ مطلقاً، لا أو من بهذه الأشياء، لقد نجحت بعرق جبيني».

قد يكون هذا صحيحاً فيما يتعلق بالخرافات «الصيبانية» مثل التطير من السير تحت سلم أو من كسر مرآة أو من السماح لقطة سوداء باعتراض طريقنا. يزدري أكثرنا الخرافات بوصفها اعتقادات سخيفة لا يؤمن بها سوى الجهلة السذج. ونحن نؤكد لأنفسنا في أعماقتنا أننا أذكى من الوقوع في فخ مثل هذه الأفكار السخيفة.

لكن مهلاً! كلنا يؤمن بالخرافات بدرجة من الدرجات. وفي حالات كثيرة يزداد إيماننا بالخرافات كلما ارتقى مستوانا الوظيفي.

ينشأ نهج الإيمان بالخرافات من وجهة نظر علم النفس من الاعتقاد الخاطئ أن نشاطاً محدداً متبوعاً يحدث إيجابي هو في حقيقة الأمر سببٌ لذلك الحدث الإيجابي. قد يكون ذلك النشاط وظيفياً أي قد يؤثر في شخص آخر أو في شيء آخر، أو قد يكون

مستقلاً وعديم الجدوى، ولكن عندما يحدث أمر جيد بعد قيامنا به فإننا نربط بين الأمرين، ونسعى لتكرار ذلك النشاط. لقد كان عالم النفس بي إف سكينر من أوائل من سلطوا الضوء على هذه السخافة، إذ برهن تجريبياً أن الحمامات الجائعة تكرر رفرقتها بأجنحتها؛ لأن قيامها بذلك كان يتبعه حصولها على بعض الحبوب. وكانت الحمامات ترفرق بأجنحتها بطريقة معينة وتحصل إثر ذلك مباشرة على الطعام فتعلمت تكرار تلك الحركات. لقد اعتقدت مخطئة أن تلك الرفرة تؤدي إلى الحصول على الطعام. رفرة صغيرة فتحصل على الطعام... هذا ما كانت الحمامات تتمناه. رفر في جناحك مرة أخرى، واحصلي على مزيد من الطعام.

يبدو الأمر سخيفاً أليس كذلك؟ إننا لا نتصرف أبداً بمثل هذه الطريقة. هكذا نؤكد لأنفسنا أننا أكثر تطوراً من حمامات سكينر.

ولكني أعلم من خبرتي أن كثيراً من «الجائعين» يكررون بعض التصرفات بطريقة متواصلة يوماً بعد يوم عندما يعتقدون أن مقادير كبيرة من المال والتقدير سوف تصلهم بعدها.

ليس الإيمان بالخرافات سوى خلط بين الارتباط والسببية. فأى إنسان، مثله مثل أي حيوان، يميل إلى تكرار السلوك الذي يليه حدث إيجابي. كلما ازدادت إنجازاتنا، ازداد حصولنا على أحداث إيجابية.

ومن أفذح الأخطاء التي يرتكبها الناجحون افتراضهم ما يلي: «أنا أتصرف بهذه الطريقة وأحقق الإنجازات. لذلك لا بد أنني أحقق هذه النتائج لأنني أتصرف بهذه الطريقة».

هذا الاعتقاد صحيح في بعض الحالات، لا في جميعها. يظهر تأثير الإيمان بالخرافات في هذه الفجوة. إنه ينشئ مغالطة جوهرية استوجبت وضع هذا الكتاب، ألا وهي: «ما وصل بك إلى هذه المرحلة لن يوصلك إلى أفضل منها». وأنا أتحدث عن الفارق بين النجاح الذي يحدث نتيجة سلوكنا، والنجاح الذي يأتي برغم سلوكنا.

جميع من أقبلهم تقريباً ناجحون؛ لأنهم يقومون بكثير من الأشياء بطريقة صحيحة. وجميع من أقبلهم تقريباً ناجحون برغم قيامهم ببعض التصرفات التي تجافي المنطق.

التحدي الأكبر الذي يواجهني هو مساعدة القادة على إدراك الفرق وإدراك أنهم يخطون بين سلوك «بسبب» وسلوك «بالرغم من» وعلى تجنب الوقوع في «فخ الإيمان بالخرافات» هذا.

كانت هذه هي العقبة الأكبر التي اعترضت سبيلي عندما عملت مع مدير سأطلق عليه اسم هاري. كان ذكياً مخلصاً لعمله يحقق النتائج المرجوة منه على الدوام. لم يكن ذكياً فقط، بل كان يرى أموراً يعجز غيره من العاملين في الشركة عن رؤيتها. وكان الجميع مهما كبر شأنهم أو صغر يقرون بذلك. لقد أدت أفكاره المبتكرة إلى تطوير وتحديث عمليات وإجراءات جديدة، وأثنى عليه الجميع بسبب هذا. ولم يساور أحداً شك في دور هاري الفاعل في تطوير مؤسسته. كان هاري فوق هذا كله يتمتع أيضاً بمزيد من الصفات الإيجابية. لقد كان يهتم مخلصاً بالشركة والموظفين وحملة الأسهم. كانت زوجته رائعة وولدها يدرسان في أفضل الجامعات. وكان يقطن في منزل جميل في الجوار. في المجمل كان كل شيء يسير على ما يرام لهاري في عمله وفي حياته الشخصية على حد سواء.

لم تشب هذه الصورة الجميلة سوى شائبة واحدة، ثمة شوائب دائماً عندما يوجد الإيمان بالخرافات، وهي أن هاري كان مستمعاً سيئاً. فبرغم احترام زملائه ومروؤسيه له، إلا أنهم لم يكونوا يلقون منه أذناً مصغية. صحيح أنهم كانوا يخشون ذهنه المتوقد وإبداعه بعض الخشية فكانوا أكثر استعداداً لقبول أن هاري لم يكن مضطراً إلى الاستماع إليهم طوال الوقت، لكنه كان مستمعاً سيئاً وعدوانياً إلى درجة كبيرة وليس مجرد عبقرى مشغول لا يهتم بالآخرين في بعض الأحيان. كان زملاؤه يشعرون دائماً بأنه عندما يحزم رأيه في إحدى القضايا فلا طائل من عرض رأي آخر. وقد أجمع الزملاء كافة في جميع مستويات الشركات العليا والدنيا على هذا الرأي عبر التعقيبات والملاحظات التي حصلت عليها. وكانت الآراء في المنزل متفقة أيضاً مع آراء زملائه في العمل، إذ كانت زوجته وأبنائه يشعرون بأن هاري لم يكن ينصت لكلمة مما يقولون. ولو كان كلب هاري قادراً على الكلام لنبح معبراً عن الرأي ذاته.

أشرت لهاري أن نجاحه يعود إلى موهبته واجتهاده وإلى قليل من الحظ. وقلت له أيضاً: إنه كان ناجحاً برغم سوء استماعه إلى الآخرين.

اعترف هاري أن الآخرين يعتقدون أنه يجب أن يستمع بطريقة أفضل، ولكنه لم يكن واثقاً بأهمية التغيير. لقد أقتع نفسه أن سوء استماعه كان في حقيقة الأمر مصدراً عظيماً لنجاحه. وأراد الدفاع عن معتقداته الخرافية مثله مثل كثيرين غيره من أصحاب الإنجازات، وأشار إلى أن بعضهم يقومون بعرض أفكار سيئة، وإلى أنه يكره تشتيت ذهنه الخصب بأفكار رديئة. فالأفكار الرديئة للذهن في رأيه تشبه التلوث. وكان مضطراً لتصفيتها، فهو ليس مستعداً للتظاهر بأنه يستمع إلى أفكار رديئة لمجرد أن يشعر الآخرون بالرضا. وقال بترو يغلب عليه الكبرياء: «لا أطيق الحمقى كثيراً».

كان ذلك رد الفعل الدفاعي رقم واحد. وهذا ما يقوم به دائماً المتهمون بالاعتقاد بالخرافات. فهم يتعلقون بفكرة أن نجاحهم مرتبط سببياً بسلوك بعينه سواء كان جيداً أو سيئاً، متعللاً أو متهوراً، مشروعاً أو غير مشروع. وهم يرفضون قبول أن جميع الأشياء الجيدة تحدث، لا بسبب تصرفات رديئة يقومون بها، بل بالرغم منها، ويرفضون قبول أن ليس ثمة صلة سببية أبداً في بعض الحالات.

انحصرت مهمتي في جعل هاري يدرك اعوجاج منطقته.

عندما سألته إن كان يعتقد حقاً أن جميع زملائه وأفراد أسرته حمقى أقر بخجل أن رأيه كان متجنياً عليهم، فهم أشخاص يحترمهم ويحتاجهم لإنجاز الأعمال، وهم أشخاص اعتمد نجاحه كله على جهودهم.

وقال: «إذا فكرنا في طريقة أعمق فربما أكون أنا الأحمق أحياناً».

كانت تلك خطوة كبيرة يخطوها هاري، إذ اعترف بمشروعية مشاعر الآخرين، واعترف أنه «ربما» يتصرف بحماقة «أحياناً».

لكن هاري انتقل بعد ذلك إلى ردة الفعل الدفاعية الثانية: الخشية من المبالغة في التصحيح. كان يخشى البدء بالإصغاء كثيراً، ويخشى أن يؤدي قيامه بذلك إلى جعل جذوة إبداعه تخبو. وسوف يصبح غير راغب كثيراً في تقاسم آرائه مع الآخرين. فقد يؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى نضوب معين أفكاره الإبداعية. لقد شرحت له أن خطر مبالغة رجل في الخامسة والخمسين كان طوال حياته مستمعاً سيئاً بتصحيح ذلك العيب

ليصبح بين ليلة وضحاها زائد الاهتمام بأراء الآخرين ليس إلا خطراً مستبعداً جداً. وطمأنته بأنه يستطيع حذف هذا الهاجس من لائحة الأمور التي تثير المخاوف. فنحن نقوم بإصلاح سلوك سيئ، ولا نقوم بإنجاز تحول ديني. قرر هاري في نهاية المطاف أن الاستماع إلى الآخرين سيكون أكثر فائدة من إضاعة الوقت في تبرير خله السلوكي.

ليست حالة هاري حالة بنادرة الوجود. جميعنا تقريباً يؤمن بالخرافات ويعطي قيمة كبيرة لسلوك رديء نقرنه اعتبارياً بنجاحنا.

لقد عملت مع أشخاص يصرون على أن تعليقاتهم القاسية التي يطلقونها بحق زملائهم ضرورية جداً؛ لأن براعتهم المشهود لها في السخرية هي التي تطلق العنان لأفكارهم العظيمة. (أنا أسألهم: ماذا لو قابلتم شخصاً لطيفاً مبدعاً مثلهم؟ حسنٌ،..... هذا ما يجعلهم يفكرون في الأمر).

لقد عملت مع موظفي مبيعات يعتقدون أن أساليب البيع اللجوجة الهجومية التي يتبعونها مع الزبائن هي السبب الكامن وراء إبرامهم صفقات أكثر من الصفقات التي يبرمها أقرانهم. (لو كان كلامهم صحيحاً، كما أشرح لهم، فكيف يتمكن زملاؤكم الألف من بيع أي شيء؟ هل يعود السبب لأنكم تبيعون منتجاً جيداً أو لأنكم تقومون باجتماعات مبيعات أكثر؟).

وعملت أيضاً مع مديرين يصرون على أن نأبهم بأنفسهم عن الآخرين وصمتهم الذي يلفه الغموض وصعوبة وصول مرؤوسيههم إليهم ليست سوى أساليب محسوبة ومدروسة لجعل الناس يفكرون من تلقاء أنفسهم. (يجب على القادة رعاية المبادرة في صفوف العاملين كماؤكد؛ ولكن هل تقوم بذلك عن قصد وأنت تروم الوصول إلى هدف مشروع؟ أم أنك تحاول تبرير تصرفك بعد فوات الأوان وانكشاف حقيقة أنك ترفض التغيير؟ أليس العاملون لديك قادرين على التفكير بطريقة أفضل إن أنت قمت بتوجيههم في الاتجاه الصحيح، وبينت لهم كيف يجب أن يفكروا؟ من المحتمل أنهم يفكرون وحدهم بالرغم من تجاهلك لهم؟).

دعونا الآن نسلط الضوء عليكم؛ لأن قلة منا محصنون ضد الإيمان بالخرافات. اختر بسرعة تصرفاً غير جذاب تقوم به بحكم العادة... شيئاً تعرف أنه يزعج أصدقاءك أو أسرته أو زملاءك. واعرض على نفسك الآن ما يأتي: هل تواصل القيام بهذا التصرف لأنك تعتقد أنه مترافق (بعض المترافق) مع أحداث جيدة حدثت معك؟ تححص ذلك عن كتب. هل يساعدك هذا السلوك على إحراز النتائج؟ أم هو مجرد واحد من تلك الاعتقادات الخرافية الاعتبارية التي ظلت تتحكم في حياتك سنوات طويلة؟ السؤال الأول يتحدث عن سلوك من نوع «بسبب» والأخير عن سلوك من نوع «بالرغم من».

يتطلب الخروج من فخ الإيمان بالخرافات هذا قدرًا من اليقظة. عليك أن تطرح على نفسك بنحو متواصل السؤال الآتي: هل يرقى هذا السلوك إلى مرتبة كونه سبباً منطقياً لنجاحي، أم أنني أخدع نفسي؟

إذا أحصيت كافة تصرفاتك من النوعين «بسبب» و«بالرغم من» فسوف تصيبك الدهشة بمدى إيمانك بالخرافات في واقع الأمر.

### كلنا خاضع لقانون الطبيعة.

كان باري ديلر رئيس إنتر أكتيف كورب (IAC/ Interactive Corp). يشرح في مدرسة هارفارد للأعمال المغزى من فسيفساء الشركات التجارية الصغيرة المتفاعلة فيما بينها والتي جمعها ضمن IAC مثل تيكست ماستر (Ticketmaster) وهوتلز دوت كوم (Hotels.com) وماتش دوت كوم (Match.com) وليندنغ تري دوت كوم (Lending Tree.com). وقد بين أحد الطلاب أن هذه الشركات المتنوعة تبدو كأنها تعمل بطريقة مستقلة عن بعضها بعضاً لا بطريقة منسقة، بحيث يكون المردود الإجمالي أكبر من مجموع مردودات الشركات لو عملت كل منها بمفردها.

نارت ناثرة ديلر، وقال ساخراً: «لا تستخدم أبداً عبارة مردود إجمالي أكبر من مجموع المردودات بمفردها. فهي عبارة قبيحة، الشيء الوحيد الذي يسود هو قانون الطبيعة. وإذا أعطيت هذه الشركات الوقت الكافي فإن علاقات طبيعية ستنشأ فيما بينها».

أنا أتفق مع هذا الرأي. ما ينطبق على الأجزاء المتباينة المكونة لشركة عملاقة ينطبق أيضاً على الأشخاص المختلفين فيما بينهم في مؤسسة ما. من غير الممكن إجبار الناس على العمل معاً. ولا يمكنك فرض التعاون البناء قسراً. ثم لا يمكنك أن تصنع الانسجام صنفاً سواء كان انسجاماً بين شخصين أو بين مجموعتين. ولا يمكنك أيضاً أن تطلب من الناس أن يغيروا طريقة تفكيرهم أو سلوكهم. فالقانون الوحيد الذي يسود هو قانون الطبيعة.

وقانون الطبيعة الوحيد الذي شهدته في أثناء ثلاثة عقود من متابعة جهود الناجحين ليصبحوا أكثر نجاحاً هو الآتي: لن يقوم الناس بأي شيء، ومن ضمن ذلك تغيير سلوكهم، إلا إذا استطعنا أن نبرهن لهم أن القيام به يصب في مصلحتهم، كما يرونها هم من وجهة نظرهم.

ولا أقول هذا على سبيل التهكم بالناس أو لأنني أفترض أن الأنانية هي الدافع الوحيد في الحياة. فكثير من الناس يقومون يومياً بمطلق إرادتهم بأفعال حسنة يقدمون عبرها مصالح الآخرين ورغباتهم على مصالحهم ورغباتهم هم دون حصولهم على مردود واضح من هذه الأفعال.

ما أقوله هو: إن قانون الطبيعة يسود عندما تخرج إرادتك الذاتية من المعادلة، ويصبح الأمر مرتبطاً بقوى لا تسيطر عليها.

فحتى أشجعك على القيام بما أريد، يجب أن أثبت لك أنه يفيدك بطريقة من الطرق، عاجلاً أو آجلاً. هذا هو قانون الطبيعة. فكل خيار، سواء كان كبيراً أو صغيراً، يحمل بين ثناياه مخاطر ومكاسب. ويصبح الأمر الأهم لك «ما الذي أحصل عليه من ذلك؟».

ما من أحد مضطر للاعتذار عن هذا الأمر. فهكذا تسير الأمور في عالمنا.

إنها القوة التي تجعل المتنافسين المتخاصمين يشرعون في التعاون. وإذا تعمقت في الموضوع بما فيه الكفاية، فإنك تجد أنهم لا يقومون بذلك بدافع الإيثار أو نتيجة لنوع حديث من «القداسة». بل لأنها الطريقة الوحيدة التي يتمكن عبرها كل منهم من الحصول

على ما يريد. ونصادف ذلك كله في عالم السياسة عندما يتفق ألدّ الخصوم على دعم مشروع القانون نفسه؛ لأن أجزاء مختلفة منه تقيّد الدوائر الانتخابية لكل منهم.

إنها القوة التي تجعل الناس يبتلعون كبرياءهم، ويعترفون بأنهم كانوا مخطئين. وهذا أمر شاق على كثير من الأشخاص الذين لن يقوموا به إلا إذا كان هو السبيل الوحيد أمامهم لإنهاء المشكلة والتقدم إلى الأمام.

إنه السبب الذي يجعل الناس يرفضون عملاً بأجر أفضل؛ لأنهم يشعرون بأن الوضع الجديد لن يجعلهم أكثر سعادة. فهم يعرضون أسئلة عن النقاط الإيجابية فيه، ويتوصلون إلى نتيجة مفادها أنهم يفضلون أن يكونوا أكثر سعادة على أن يكونوا أكثر ثراءً.

لأسباب خاصة بي، فأنا أحمد الله على قانون الطبيعة هذا! فمن دونه ستكون مساعدة الناجحين على إصلاح أساليبهم مهمة مستحيلة. وكما أسلفت فإن لدى الناجحين أسباباً قليلة تجعلهم يغيرون سلوكهم. ولديهم أسباب كثيرة تجعلهم يتمسكون بحالتهم الراهنة فيرقصون «رقصتهم الخاصة».

لقد أمطرهم نجاحهم بوابل من الأحداث الإيجابية فأصبحوا يشعرون بأن من الذكاء مواصلة القيام بما كانوا يقومون به من قبل. ويؤكد سلوكهم السابق أن المستقبل مشرق بالقدر ذاته. وهم يقولون: «لقد فكرت بهذه الطريقة من قبل، فانظروا ما آلت إليه حالي».

إنهم يعانون العجرفة أيضاً، أي شعور المرء بأنه يمكنه القيام بأي شيء. يتطور هذا الشعور، وينمو مثل عضلة جرى تدريبها جيداً لدى الناجحين خاصة بعد سلسلة جيدة من النجاحات. كما أن لديهم «الدرع الواقي» الذي يكوّنه الناجحون عبر مرور الوقت الذي يهمس في آذانهم: «أنت على حق والجميع مخطئون».

ثمة آليات دفاعية يصعب قهرها. فبعض الناس لا يؤثر فيهم أبداً إخبارهم أن الجميع يكرهون الطريقة التي يتصرفون بها؛ لأنهم لا يبالون بما يقوله الآخرون عنهم، بل يفترضون أن الجميع مخطئون. وثمة غيرهم ممن لا يفزعهم تحذيرهم من أن سلوكهم

يضر بفرص ترقيتهم، ويخالون أنهم قادرون على الحصول على عمل في مكان آخر بلمح البصر. (بصرف النظر عن كون هذا صحيحاً أو لا، فهم يصدقونه!).

إن إقناع الناس بالتغيير عبر استحضار وضع لا يعني لهم شيئاً فهو عمل بالغ الصعوبة. لقد طُلب مني ذات مرة أن أعمل مع خبير في البرمجيات. كان بمنزلة العمود الفقري التقني في شركته، بحيث لا تكاد تستطيع الاستغناء عنه. وكان مدير الشركة يرغب في جعله أكثر حياً للعمل الجماعي وفي تشجيعه على مزيد من الاختلاط مع الآخرين على أمل أن ينقل بعضاً من «عبقريته» إلى باقي زملائه في الشركة.

كانت مشكلته الوحيدة التي اتضحت لي بعد الحديث معه مدة خمس دقائق هي أنه لم يكن شخصاً اجتماعياً أصلاً، فهو إنسان يتكون عالمه المثالي من غرفة وطاولة وشاشة كمبيوتر و(آه نعم!) نظام صوتي من أرفع طراز يصدر بموسيقى (أوبرا على ما أذكر) على مدار الساعة. لم يكن يرغب في الاختلاط مع باقي الزملاء، بل كان يريد الانزواء وحيداً.

لقد اعتقد أن بإمكاننا تهديده بأخذ أعباءه منه إن لم يتغير. ولكن ما الفائدة في هذا؟ لن يسرّ بذلك ولن يتحسن و«ستفقد» الشركة ثروتها التقنية الأعلى. لم تكن قضية تغيير سلوكه تستحق ذلك الثمن... هذا ما قلته لرئيس مجلس الإدارة.

قلت: «خطتك جيدة نظرياً. ولكن ما تطلبه لا يعني له الكثير. دعه وشأنه. إنه مسرور وياقٍ هنا، فلماذا نزرعه ونحمله على المغادرة بتحويله إلى شخص مختلف كثيراً؟».

كان هذا الشخص استثناءً، حالة شاذة.

يمكن التغلب على ممانعة معظم الناس للتغيير عبر اللجوء إلى قانون الطبيعة. ولدى الجميع (حتى أكثرهم أنانية وغروراً) زر سحري يمكن الضغط عليه... هذا الزر هو المصلحة الذاتية. كل ما يجب علينا فعله هو إيجاد ذلك الزر الذي يختلف من شخص لآخر.

لو كان ثمة فن فيما أقوم به (صدقوني.. ليس فيه الكثير من الفن)، فلعله يكمن في هذه النقطة؛ أي في اللحظة الحاسمة التي أكتشف فيها الزر السحري لدى الشخص المعني.

ومن حسن الحظ أن الناجحين يسهلون عليك إيجاد ذلك الزر. فإذا ضغطت على الناس لتحديد الدوافع الكامنة وراء مصلحتهم الشخصية، تحصل عادة على النقاط الأربعة الآتية: المال والسلطة والمكانة والشعبية. إنها ثمرات النجاح الأكثر شيوعاً. لذلك نسعى بأظافرنا وأسناننا وراء زيادة في الأجر (المال) أو وراء ترقية (السلطة) أو مستوى وظيفي ومكتب أكبر (المكانة)، ويتحرق كثيرون منا لأن يكونوا محبوبين من قبل الجميع (الشعبية).

يختلف هذا الزر السحري من شخص لآخر، وهو يتغير بمرور الزمن. لكن المصلحة الشخصية هي ما يحركه دائماً. ويتمتع زبائن التدريب الشخصي لدي بالمال والسلطة والمكانة، وأكثرهم يحظى بالشعبية. وبعد تحقيق هذه الأهداف، فإنهم ينتقلون إلى أهداف أكبر مثل «ترك تراث يقتدي به الآخرون» أو «أن يصبحوا مثلاً أعلى» أو «تأسيس شركة ناجحة». إذا بحثت عن الزر السحري المحرك للمصلحة الذاتية فسوف تجده هناك.

حققت أبرز نجاحاتي مع مدير مبيعات اسمه جون كانت خصومته مع مدير آخر في المؤسسة تستنزف طاقاته كلها. ظل الرجلان يتبارزان أعواماً (لم يتضح لي ما إذا كان «الرجل الآخر» يشاطر جون هذا الهوس). ولم يكن جون ليعتبر نفسه «منتصراً» في أي عمل يقوم به، سواء كان يلعب الغولف في منتجع الشركة أو يعرض الأرباح الربعية، إلا إذا خُلف ذلك الشخص الآخر وراءه.

طلب مدير الشركة مساعدتي؛ لأن جون كان المرشح الأول لمنصب مدير العمليات، وكانت بعض صفاته الحادة بحاجة إلى تشذيب. وحالة جون، كما ورد في التعقيبات والملاحظات، كانت هوساً بالتفوق (أهو أمر مفاجئ؟) يتجلى عبر سلوك تنافسي متواصل مع مرؤوسيه المباشرين. كان يواظب على تصحيح أفكارهم أو تحسينها مصراً على أن اقتراحاته أفضل.

استلزم جعل جون يتغير تقويماً دقيقاً لما يحفزّه. لم يكن الحصول على مزيد من المال ليغري هذا الرجل، إذ كان لديه ما يكفيه وأكثر. وأيضاً لم تكن السلطة أو المكانة تروق؛ له لأنه وصل إلى مراتب مرموقة في المؤسسة لم يكن يحلم بها من قبل. ولم تكن الشعبية تعني له شيئاً لتمتعه بقدر طيب من جاذبية موظفي المبيعات يكفي لجعل الناس يحبونه. أما ما حمّله على الالتزام بالتغيير فهو خشيته من أن فشله في هذا التغيير يعني إخلاء الساحة لمنافسه الرئيس. ليس هذا بالدافع النبيل... لكنني لا أحكم على الدوافع التي تجعل الناس يتغيرون، بل ينصب اهتمامي على جعلهم يتغيرون فقط.

وافق مدير آخر عملت معه (وكان مشهوراً بسخريته وسوء طباعه) على التغيير؛ لأنه أدرك أن ولديه شرعاً يحاكيان سلوكه في المنزل. لم يكن يرغب في أن يكون إرثه اثنين من الحمقى المتهمكين. (تجدون مزيداً من التفاصيل عنه في الفصل السادس).

انظر حولك في العمل. ما الذي يبتئك فيه؟ ما الذي يجعلك تعود يوماً إثر يوم؟ هل هو أحد الدوافع الكبيرة الأربعة، أي المال والسلطة والمكانة والشعبية، أم هو شيء أكثر عمقاً ولطفاً تطور في أثناء الزمن؟ عندما تعرف الشيء المهم لك يصبح الالتزام بالتغيير أكثر سهولة. إن لم يكن بإمكانك تحديد ما الذي يهمك، فلن تعرف متى يصبح هذا الشيء المهم مهدداً. وفق خبرتي، يقوم الناس بتغيير أساليبهم عندما يتهدد الخطر ما يقدرونه حقاً.

إنها طبيعتنا.... إنه القانون.