

القسم الثاني

## العادات العشرون التي تعيق اعتلاءك القمة

نعرف عبرها القضايا الشخصية الأكثر إزعاجاً في مكان العمل، فنساعدك على معرفة ما ينطبق منها عليك

obeikandi.com

## الفصل الرابع

# العادات العشرون

### معرفة ما يجب تركه.

أتحت لي في أثناء عملي عضواً في مجلس إدارة بيتر دركر فاونديشن مدة عشر سنوات فرصٌ كثيرة للاستماع إلى هذا الرجل العظيم. وسمعته يقول من ضمن أقواله الكثيرة المأثورة التي تتضح بالحكمة: «لقد قضينا وقتاً طويلاً نعلم القادة ماذا يفعلون. ولكننا لم نكرس وقتاً كافياً لتعليمهم التصرفات التي يجب أن يتركوها».

كم هذا صحيح. تذكر مؤسستك. متى عُقدت آخر جلسة تدريبية حضرتها، وكان عنوانها «أشياء غبية تقوم بها إدارتنا العليا، ويجب الكف عن القيام بها فوراً»؟ متى كانت آخر مرة قام فيها رئيس مجلس إدارتك بإلقاء كلمة تهدف إلى تحفيز العاملين وتركز على صفاته السلبية وعلى جهوده لإيقاف هذا السلوك الضار؟ هل يمكن أن تتخيل رئيس مجلس إدارتك (أو المشرف المباشر عليك) يعترف على الملأ بقيامه بسلوك خاطئ، ويشرح الجهود التي يبذلها لتركه؟

لم يحدث ذلك على الأرجح!

ثمة أسباب جيدة للقيام بذلك ترتبط بطريقة وثيقة باللهجة الإيجابية وبالزخم المتسارع اللذين تحاول المؤسسات الحفاظ عليهما. ويجري تصميم كل شيء في المؤسسة، بحيث يجسد التزاماً بالعمل الإيجابي ويصاغ على طريقة القيام بأمر من الأمور. مثلاً، سنبدأ بالانتباه إلى زبائننا (بدلاً من الكف عن الحديث عن أنفسنا). ويجب أن نبدأ الاستماع بانتباه أكبر (بدلاً من الكف عن العبث بأجهزة الهاتف النقال في أثناء تحدث الآخرين معنا). بطريقة مشابهة نجد أن أنظمة المكافآت في معظم المؤسسات تهدف كلياً

إلى «تقدير القيام بشيء ما». وقلما نكافئ على تركنا القيام بشيء سيئ بالرغم من أن الأمرين وجهان لعملة واحدة.

تذكر عندما رأيت زملاءك يذهبون إلى لقاء مع زبون، فيعودون بصفقة ضخمة. فإن كانوا مثل موظفي المبيعات الذين أعرفهم فإنهم سيعودون إلى المكتب ملوحين بالصفقة الجيدة قاصين على كل من يستمع إليهم بالتفصيل الممل كيف نجحوا في اقتناص تلك الصفقة. سوف يرددون حكاية نصرهم شهراً بعد شهر. ولكن دعونا ننظر إلى الأمر من الزاوية المخالفة، ماذا لو قام موظفو المبيعات هؤلاء في أثناء لقاءهم مع أحد الزبائن بحساب الأرقام فأدركوا أنهم على وشك إبرام صفقة خاسرة؟ ماذا لو قرروا في الوقت المناسب التوقف عن التفاوض ورفض الصفقة؟ هل سيهرعون إلى المكتب مفاخرين بتجنبهم تلك الصفقة السيئة؟ لا يكاد هذا يحدث في أي مكان لأن تجنب ارتكاب الأخطاء واحد من الإنجازات المجهولة المستترة التي لا يُسمح لها بأن تشغل حيزاً من وقتنا وتفكيرنا. مع ذلك، وفي كثير من الأحيان، يكون أثر تجنب صفقة سيئة على حسابات الربح والخسارة أكبر بكثير من أثر إبرام صفقة ناجحة.

خذ مثلاً جيرالد ليفين الذي كان رئيساً مرموقاً لمجلس إدارة تايم وارنر (Time Warner) في تسعينيات القرن العشرين. كان ليفين يُعدّ رئيس مجلس إدارة صاحب رؤية ناقبة، فقد تنبأ بمستقبل تلفاز الكابل، وساعد على إنشاء محطة إتش بي أو (HBO)، وعلى تحويل تايم وارنر من مجرد مجموعة من المجلات والأفلام والموسيقا إلى معقل من معاقل الإرسال التلفزيوني.

ولكنه اقترب عام 2000 خطيئة فادحة فقام بدمج تايم وارنر الوقورة مع شركة الخدمة الإلكترونية المبتدئة إي أو إل (AOL). كوّنت تلك العملية آنذاك أكبر عملية اندماج في تاريخ الولايات المتحدة وكانت تهدف إلى تكوين شركة تتسيّد الساحة عقوداً من السنين. وبالطبع لم تسر الأمور على ذلك النحو، وكادت عملية الاندماج تلك تودي بتايم وارنر؛ إذ تراجع سهمها بنسبة 80 في المئة وخسر آلاف الموظفين جلّ مدخرات تقاعدهم. أما ليفين، فقد خسر عمله وجزءاً كبيراً من ثروته وخسر سمعته كلها، فبعد أن كان رئيس

مجلس إدارة تايم وارنر صار مهندس أسوأ عملية اندماج شركتين في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.

الآن، تخيل لو قام ليفين في مرحلة من مراحل المفاوضات مع «إي أو إل» بالضغط على المكابح، وامتنع عن إبرام الصفقة؟. أغلب الظن أننا لم نكن لنسمع بالأمر إطلاقاً. لن يقوم ليفين بعقد مؤتمر صحفي معلناً «لن نقوم بعملية الاندماج» بل كان سيبقي الموضوع لنفسه، فيجعله مثلاً إضافياً لقرار سيئ قام بتجنبه. وبرغم هذا..... لو قام بذلك، أي لو توقف عما كان يزعم القيام به، لبقيت سمعته وثروته دون أن يمسهما سوء.

تلك هي مفارقة ترك سلوك خاطئ. فقد لا يثير الأمر اهتمام أحد، لكنه قد يكون حاسماً مثل أي شيء آخر نقوم به.

لسبب مجهول نحن لا نلجأ إلى ذلك التفكير السلبي بالقدر ذاته في حياتنا اليومية الاعتيادية. فعندما يتعلق الأمر بترك سلوك سيئ خارج مكان العمل أو بتجنب قرارات خاطئة، فإننا نهنيئ أنفسنا طوال الوقت.

قررت وزوجتي قبل بضعة أعوام ألا نستثمر في مجال العقارات؛ لأنها خطيرة جداً كما كنا نعتقد. وقد تراجع هذا القطاع لحسن حظنا (ولسوء حظ بعض أصدقائنا). والآن، لا يمر شهر دون أن نقول، أنا وزوجتي لايدا، في أثناء قعودنا على طاولة المطبخ لحساب بياناتنا: «الحمد لله على أننا لم نستثمر أموالنا في ذلك القطاع». وبعد ذلك نصمت برهة ثم نتذكر خسائر أصدقائنا بحزن ونواصل حساب بياناتنا. هذه هي طريقتنا في الاحتفال بتجنبنا القرار الخاطئ.

يشبه هذا ترك عادة سيئة في حياتنا الشخصية. نعدّ تركنا التدخين إنجازاً كبيراً، ونهنيئ أنفسنا عليه طوال الوقت. ويقوم الآخرون بالأمر ذاته أيضاً (يجب أن يقوموا بذلك إذا علمنا أن المدخن يقوم، في المتوسط، بتسع محاولات لترك التدخين).

ولكننا نفقد هذا المنطق البدهي في بيئة الحماسة والثقة بالنجاح التي تسود في المؤسسة، حيث لا يوجد نظام لمكافحة من يتجنب القرارات الخاطئة أو من يترك سلوكاً سيئاً. لا تركز عمليات تقويم أدائنا إلا على ما أنجزناه، وعلى النتائج التي حققناها، وعلى

التطور الذي أحرزناه مقارنة بالعام الماضي. وتجري صياغة حتى الأهداف الشخصية التي تبدو متواضعة على أنها أفعال بادرنا إلى القيام بها وليس على أنها سلوك ضار تركناه. يشكرنا الآخرون على دقة مواعيدنا، وليس على تركنا عادة التأخر عن المواعيد. نستطيع تغيير هذا. وكل ما نحتاجه هو تعديل صغير في طريقة تفكيرنا وفي نظرتنا إلى سلوكنا.

أحضر دفتر ملاحظاتك، وبدلاً من قائمة المهام التي يجب القيام بها، باشر بكتابة قائمة الأعمال التي يجب تركها. قد تطول لائحتك عندما تصل إلى نهاية هذا الكتاب.

### الانتقال إلى الوضع الحيادي.

يجب علينا الكف عن تصنيف جميع تصرفاتنا من حيث كونها سلبية أو إيجابية. فهي ليست كلها جيدة أو سيئة. بعضها حيادي فقط، أي لا جيد ولا سيئ.

لنفترض مثلاً أنك لا تُعدّ شخصاً لطيفاً، وأنت راغب في تغيير هذا النمط. أنت تتخذ القرار الآتي: «يجب أن أصبح ألطف».

ماذا تفعل؟

إنها مهمة شاقة للكثيرين؛ لأنها تتطلب لائحة طويلة من الأفعال الإيجابية. عليك البدء بإطراء الآخرين واستخدام كلمات مثل «رجاء» و«شكراً» والإصغاء إليهم بصبر أكبر ومخاطبتهم بألفاظ محترمة، وكثير من الأمور الأخرى. ويجب عليك فعلياً أن تحول جميع الأفعال السلبية التي تقوم بها في العمل إلى أفعال إيجابية. وهذا كثير كثير لكثير من الناس؛ لأنه يستلزم تغييراً شاملاً في الشخصية يشبه اعتناق دين آخر أكثر مما يشبه تطويراً في مجال العمل. وفق خبرتي، يستطيع عدد قليل من الناس، إن وجدوا، إنجاز تلك التغييرات الإيجابية الكثيرة في تصرفاتهم الشخصية في الوقت ذاته. نعم، يمكنهم معالجة واحد منها بمفرده. أما إنجاز عشرة من تلك التغييرات فهو أمر مستبعد.

لحسن الطالع ثمة طريقة أسهل لتحقيق هدفك في «أن تصبح شخصاً ألطف». كل ما عليك القيام به هو «ترك التصرفات الحمقاء». وهذا لا يتطلب منك الكثير. أنت لست مضطراً إلى التفكير في سبل جديدة حتى تكون أكثر لطفاً مع الآخرين، ثم لا يجب عليك إعداد مهام يومية لتغيير شخصيتك. لست مضطراً إلى تذكر قول أشياء لطيفة أو إلى تذكر توزيع المجاملات أو قول تلك الكذبات البيضاء الصغيرة التي تطف الأجوأ في مكان العمل. كل ما عليك القيام به هو... ألا تقوم بشيء.

عندما يعرض شخص من الأشخاص في أثناء أحد الاجتماعات فكرة ليست لامعة بالقدر الكافي فلا تنتقدها، بل اسكت ولا تقل شيئاً.

وعندما يقوم شخص بتحدي أحد قراراتك لا تجادله أو تعتذر منه. فكر في ذلك بصمت، ولا تقل شيئاً.

وعندما يقدم أحدهم اقتراحاً مفيداً، لا تشعره بأنك تعرف ذلك سلفاً، بل اشكره ولا تزد على ذلك شيئاً.

ليس هذا تلاعباً بالألفاظ. فالجانب الإيجابي في معرفة ما يجب تركه أو في الوصول إلى هذه الحالة من الحيادية المهمة يكمن في سهولة القيام بها.

إذا كان لك الخيار بين أن تصبح شخصاً ألطف وبين أن تكف عن التصرفات الحمقاء، فأيهما أسهل في رأيك؟ يتطلب الأمر الأول القيام بمجموعة من الأفعال الإيجابية في الوقت ذاته. أما الأمر الثاني فهو ليس سوى ترك القيام ببعض الأفعال.

فكر في الموضوع بأن تتخيل صندوقاً عليك أن تملأه.... أن تصبح شخصاً ألطف يتطلب أن تملأ الصندوق بجميع الأفعال الإيجابية التي تقوم بها يومياً لتكوين سلوكك الجديد. يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لملء صندوق. وهو يستغرق وقتاً أطول حتى ينتبه الآخرون، ويلاحظوا أن الصندوق قد امتلأ.

أما الكف عن التصرفات الحمقاء فهو لا يتطلب تعلم سلوك جديد. ليس عليك ملء الصندوق بإنجازاتك الإيجابية، بل حسبك أن تتركه فارغاً من التصرفات السلبية.

تذكر ذلك جيداً، أثناء استعراضك لأئحة القضايا المتعلقة بالتعامل مع الآخرين في هذا القسم، وحدد إن كان أي منها ينطبق عليك. ستكتشف أن تصحيح السلوك لا يتطلب مهارات فائقة أو تدريباً مطولاً أو ممارسة شاقة أو إبداعات خارقة. فكل ما هو مطلوب منحصراً في ترك القيام بما كنت تقوم به في الماضي، أي في ألا تقوم بشيء على الإطلاق.

### ما العيب فينا؟

علينا قبل الحديث عن إصلاح سلوكنا الخاطئ أن نحدد الأخطاء الأكثر تكراراً.

أتعجل هنا لأقول: إن هذه الأخطاء ليست إلا مجموعة محددة جداً من الأخطاء. ليست هي أخطاء مرتبطة بالمهارة، فأنت غير قادر الآن على معالجة ذلك النوع من الأخطاء. لو كان المطلوب تدريب فريق بيسبول وكنت أنا المدرب فلن أكون قادراً على تعليمك كيف تضرب كرة ذات مسار منحني منخفض. إنه عمل مدرب تكتيك ضرب الكرة. أنا المدرب الذي يعلمك كيف تتسجم مع زملائك في الفريق، أي كيف تلعب جيداً، وليس عملي أن أعلمك كيف تلعب البيسبول.

وهي ليست أخطاء تتعلق بالذكاء، فقد فات أوان جعلك أكثر ذكاً. لو كانت تلك هي المشكلة فإن الأحداث المسببة لها حدثت، على الأرجح، بين تاريخ ولادتك وتاريخ تخرجك في الجامعة. لم أكن قريباً منك آنذاك، ولم يكن بإمكانني مساعدتك على أي حال.

وهي ليست أخطاء تتعلق بالصفات الشخصية غير القابلة للتغيير. لست طبيباً نفسياً.... ولا يمكنني تقديم معالجة دوائية عبر كتاب. الرجاء استشارة طبيب.

إن ما نعالجه هنا مشكلات تتعلق، في الأغلب، بالتعامل مع الآخرين وبالسلوك القيادي. إنها الإزعاجات اليومية الشنيعة التي تفسد جو العمل إلى حد بعيد. وهي لا تحدث في الخلاء. إنها أخطاء يرتكبها شخص فتؤثر في الآخرين. وهي الرغبة الجامحة في الانتصار:

1. السعي إلى تحقيق الانتصار بأي ثمن وفي جميع المواقف بغض النظر عن أهمية الموضوع، بل حتى لو كان موضوعاً بالغ التفاهة.
2. إضافة أفكار هامشية: الرغبة العارمة في إضافة رأينا الذي لا يختلف كثيراً عن بقية الآراء في كل مناقشة.
3. إطلاق الأحكام: تصنيف الآخرين وفرض معاييرنا عليهم.
4. إطلاق التعليقات الهدامة: التهكم على الآخرين والتفوه بعبارات جارحة لا داعي لها، نظن أنها تجعلنا نبدو أذكىء وظرفاء.
5. بدء الحديث بكلمة «لا» أو «ولكن» أو «على أي حال»: الإفراط في استخدام أدوات الربط هذه التي توجي إلى الجميع بالعبرة الآتية: «أنا على صواب وأنت على خطأ».
6. استعراض ذكائنا: أن نبين للآخرين أننا أذكى مما يعتقدون.
7. الكلام عند الغضب: استخدام التقلب العاطفي، وكأنه أداة إدارة.
8. السلبية، أو «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح هذا»: عرض أفكارنا السلبية، حتى عندما لا يسألنا أحد.
9. حجب المعلومات: الامتناع عن مشاركة الآخرين في المعلومات لتحقيق أفضلية عليهم.
10. عدم التعبير عن التقدير بطريقة ملائمة: التقاعس عن الثناء على الآخرين أو عن مكافأهم.
11. ادعاء فضل لا نستحقه: هي الطريقة الأكثر إزعاجاً للمبالغة في تقويم مساهمتنا في تحقيق أي نجاح.
12. التماس الأعذار: محاولة تبرير سلوكنا المزعج.
13. التعلق بالماضي: التنصل من المسؤولية وإلقاء اللوم على أحداث وأشخاص من ماضينا؛ هذه خطة فرعية من إستراتيجية لوم الآخرين.

14. التحامل والتحيز: عدم إدراك أننا نظلم ذلك الشخص.
15. عدم التعبير عن الأسف: عدم تحملنا مسؤولية أعمالنا وعدم الاعتراف بأخطائنا أو الإقرار بأن تصرفاتنا تؤثر سلباً في الآخرين.
16. سوء الاستماع: النمط السلبي من عدم احترام الزملاء.
17. عدم التعبير عن الامتنان: الصيغة الأكثر بدائية للأخلاق السيئة.
18. معاقبة ناقل الرسالة: مهاجمة شخص ذنبه الوحيد أنه كان يحاول مساعدتنا فقط.
19. التنصل من المسؤولية: لوم الجميع وعدم لوم أنفسنا أبداً.
20. الرغبة المفرطة في تحقيق «الأنا»: تصوير أخطائنا على أنها فضائل؛ لأنها بسهولة تعبر عن هويتنا.

لعل ما كيا فيلي وحده قادرٌ على قلب هذه النقائص فضائل، وعلى إثبات أنها تؤدي دور خطط ذكية غير منطقية ظاهرياً تجعلنا نتقدم خطوة على منافسينا. ولكني سأثبت لكم في سياق تقويم كل منها أن تصحيحها هو الطريقة المثلى لجعل الآخرين حلفاء لنا، الأمر الذي يكون إستراتيجية تعد بفرص أكبر للنجاح على الأمد البعيد إذا قورنت بالسلوك الدفاعي الذي يقصي الآخرين.

إنها في الحقيقة أصنامٌ مخيفة للسلوك السيئ. وعندما يجري جمعها في مكان واحد، فهي تبدو مثل شبح مرعب. من يستطيع العمل في بيئة يقترب فيها الزملاء مثل هذه الخطايا؟ لكننا نعمل في بيئات مثل هذه كل يوم. الجانب الإيجابي هو أن هذه الإخفاقات قلما تظهر بطريقة جماعية. ربما تعرف شخصاً مذنباً بوحدة أو اثنتين منها. وربما تعرف شخصاً آخر يعاني عيبين مختلفين. ولكن من الصعب وجود أشخاص ناجحين يقتربون عدداً كبيراً من هذه الأخطاء معاً. وهذا أمر جيد؛ لأنه يسهل مهمتنا المتمثلة في إنجاز تغيير إيجابي بعيد الأمد.

بل إن ثمة جوانب إيجابية أخرى تتمثل في أن هذه الأخطاء سهلة التصحيح، ولا يحتاج

إصلاحها إلا إلى مجموعة من المهارات التي يتمتع بها جميع الناس. وعلى سبيل المثال، فإن معالجة عدم التعبير عن الامتنان هي مجرد أن تتذكر قول: «شكراً لك». (فهل هذا شاق؟). أما عدم الاعتذار فالحل هو أن تتعلم قول كلمة: «أسف». سأتصرف بطريقة أفضل في المستقبل». فيما يتعلق بمعاينة ناقل الرسالة، فهو الحل، متمثلاً في أن نخيل كيف نحب أن يعاملنا الآخرون في ظروف مماثلة. أما عدم الاستماع، فهو الحل متمثلاً في إغلاق فمك وفتح أذنيك. وهكذا دواليك. هذه القضايا صعبةٌ برغم عدم تعقيدها (ثمة فرق بين السهولة وعدم التعقيد). عليك أن تعرف سلفاً ما يجب القيام به. وهو أمر عادي يشبه ربط شريط حذائك أو قيادة دراجة هوائية أو أي مهارة أخرى تستمر مدى الحياة. لا يتعدى الأمر سوى أننا نغفل عن رؤية كثير من الفرص اليومية التي تسنح لنا لتطبيق تلك المهارات. وهذا ما يجعل مهارتنا تتراجع.

قارن نفسك باللائحة. من المستبعد تماماً (أمل هذا) أن تكون متهماً بارتكاب جميع هذه العادات المزعجة. ولست أتوقع أن تكون قادراً على ادعاء «شرف» ارتكاب ست إلى ثمانٍ منها. ومن المستبعد أيضاً لمن يعانون من ست إلى ثمانٍ منها أن تمثل كلها مشكلات كبيرة إلى درجة تثير القلق. سيكون بعضها أكثر حدة من بعضها الآخر. إذا قال واحد من أصل عشرين شخصاً: إن لديك مشكلة في السيطرة على غضبك، فلا بأس. من جهة أخرى، إذا قال ذلك ستة عشر من أصل عشرين، فعلياً أن نشمر عن سواعدنا.

قلص اللائحة إلى قضية مهمة واحدة أو اثنتين وستعرف من أين تبدأ. بهذا المعنى يتمثل عملي في شرح كيفية قيامك بذلك. أي إنه يزيد قليلاً عن تعليم الناس كيفية استثمار مهاراتهم الإيجابية بدلاً من كشف أخطائهم السلوكية. هل ثمة أمر أسهل من هذا؟

**كلما ارتقيت صار أكثر مشكلاتك مشكلات سلوكية.**

ثمة سبب دفعني إلى بذل كثير من الجهد سعياً وراء تحديد مواطن الخلل الشخصية لدى الناجحين. وهذا هو السبب في أن أكثر مشكلاتك تصبح سلوكية كلما ارتقيت وظيفياً.

لا بد أن يكون جميع القادة في مستويات البيئة المؤسسية العليا ماهرين تقنياً. ولا بد أن يكونوا كلهم أذكاء وأصحاب اطلاع واسع على القضايا التقنية المتعلقة بعملهم.

فليس معقولاً مثلاً أن تصبح مديراً مالياً في شركتك دون أن تتقن المحاسبة أو قراءة ميزانية عمومية أو فن الإدارة المالية العقلانية.

لهذا السبب تكتسي القضايا السلوكية أهمية فائقة على مستويات الإدارة العليا في المؤسسات. وعندما تكون جميع العوامل الأخرى متساوية، تزداد مهارتك في التعامل مع الآخرين (أو تنقص) وضوحاً كلما علت مرتبتك. في الحقيقة، وحتى عندما لا تكون العوامل الأخرى متساوية، غالباً ما تكون مهارتك في التعامل مع الآخرين مؤثرة في مدى قدرتك على ارتقاء السلم الوظيفي.

من عساك تعينه مديراً مالياً؟ محاسبٌ جيدٌ بعض الشيء ذو تعامل رائع مع الآخرين خارج المؤسسة وماهر في إدارة أشخاص أذكاء جداً؟ أو محاسبٌ بارعٌ في عمله قليل الكفاءة في التعامل مع الأطراف الخارجية، ويقصي جميع الأشخاص الأذكاء الذين يقلون عنه مرتبة؟

لن يكون خياراً صعباً. ففي كل مرة يفوز المرشح صاحب المهارات الممتازة في التعامل مع الآخرين. ويعود هذا أساساً إلى قدرته على قيادتهم. أما المحاسب البارع فما من شيء يضمن قدرته على القيام بذلك في المستقبل.

لاحظ كيف ننظر إلى الأشخاص الآخرين الناجحين. يندر أن نقرن نجاحهم بالمهارة الفنية أو حتى بالذكاء. قد نقول: «إنهم أذكاء» ولكن هذا ليس بالعامل الوحيد الذي نعزو إليه الفضل في نجاحهم. إننا نعتقد أنهم أذكاء إضافةً إلى شيء آخر. وعند لحظة من اللحظات قد نتساهل في الجوانب المتعلقة بالمهارة. نحن نفترض أن طبيبنا يعرف مهنة الطب جيداً لذلك فإننا نحكم عليه عبر القضايا المتعلقة «بأسلوب تعامله» أي طريقة تقبله لأسئلتنا وأسلوبه في نقل الأخبار السيئة، بل حتى كيفية اعتذاره عن المدة الطويلة التي قضيناها في غرفة الانتظار. لا يجري تدريس أي من هذه المهارات في كلية الطب.

نحن نقوم بتطبيق هذه المعايير السلوكية على جميع الأشخاص الناجحين تقريباً سواء كانوا رؤساء مجالس إدارة أو مقاولي تمديدات صحية.

لدينا كلنا مؤهلات محددة تساعدنا على الحصول على عملنا الأول. وهي تشبه الإنجازات التي نذكرها في سيرتنا الذاتية. ولكن هذه الصفات تتقهقر إلى الخلف بعد أن نصبح أكثر نجاحاً، فتتقدم عليها صفات أكثر دقة.

يحمل جاك ويلش شهادة دكتوراه في الهندسة الكيماوية. لكنني أشك في وجود صلة بين أي من المشكلات التي واجهته في أثناء آخر ثلاثين سنة من سنوات عمله في جنرال إلكتريك (General Electric) وبين مهارته في المعايير الكيماوية أو في تركيب البلاستيك. كانت جميع القضايا التي تقلل من فرصه في الفوز بمنصب مدير الشركة قضايا سلوكية محضة، أي صفاقته وكلامه الجارح وإحجامه عن التعامل مع «الحمقى». لم يكتسب هذه الصفات في جامعة إيلينوي ومخابر الهندسة الكيماوية فيها. ولم يكن مجلس إدارة جنرال إلكتريك قلقاً بشأن قدرته على توليد الأرباح. لكنهم أرادوا التوثق من قدرته على تولي رئاسة مجلس الإدارة.

أجيب عندما يسألني بعضهم إن كان القادة الذين أدرّبهم يتمكنون من تغيير سلوكهم حقاً؛ غالباً ما تكون التغييرات السلوكية هي التغييرات المهمة التي يمكننا القيام بها بعد أن نجتاز شوطاً طويلاً في مسيرتنا المهنية.

**لكنّ ثمة توضيحان هنا:**

التوضيح الأول: لا يتبادر إلى ذهن القارئ، عندما أتحدث في هذا الكتاب عن الأخطاء الشخصية التي لا يفلت أحد من الوقوع في شراكها، أن الأشخاص الذين أعمل معهم أناس سيئون. أبداً، إنهم ليسوا كذلك فهم أشخاص رائعون وصلوا كلهم إلى الجزء الأعلى من الهرم الوظيفي في مؤسساتهم. ولكنهم يعانون من خلل شخصي أو اثنين. فهم عادة إما: (أ) لا يعترفون به؛ أو (ب) لم يخبرهم أحد عنه؛ أو (ج) يعلمون بوجوده، ويرفضون تغييره.

تذكروا هذا لأنني سأبدو عند بعض المراحل مثل من يحاسب أشخاصاً في شركات تعج بالمختلين والمنحرفين والحمقى. انظروا حولكم في العمل. إن زبائني لا يختلفون عن أكثر الأشخاص الناجحين في مؤسستكم. بل ربما في الحقيقة لا يختلفون عنكم إلا في جانب واحد: لقد اعترفوا بأخطائهم، خلاف كثير من الناس، فعدوا العزم على التحسن. وشتان بين الحاليين.

**التوضيح الثاني:** عندما أستعرض قائمة الأخطاء المألوفة الآتية، فلعلي ترى نفسك فيها. ستقول: «هذا أنا. أنا أقوم بهذا طوال الوقت. لم يكن لدي أدنى فكرة أنني سأصادف شيئاً من هذا القبيل».

إن احتمالات أن تصاب ثقتك في نفسك بصدمة في أثناء قراءة هذه الأسطر كبيرة. لكن احتمالات أن تعترف بوجود مشكلة أقل. واحتمالات أن تتخذ إجراءات تصحيحية لإصلاح سلوكك أقل بكثير.

لكن حتى إن كنت ذلك الشخص المتور المنفتح الذي يمكنه إدراك ذلك كله سأقول إن الوقت مازال مبكراً وإنك لست جاهزاً للتغير بعد.

أقول هذا لسبب واحد: لدي شكوك في التشخيص الذاتي. فكما يبالي الناس في تقدير نقاط قوتهم نراهم يضحون نقاط ضعفهم أيضاً. يعتقدون أنهم سيئون في أمر من الأمور، بينما هم في حقيقة الأمر متوسطون فيه أو دون المتوسط. أي أنهم يقومون بتشخيص الإصابة بمرض السرطان، بينما يرى المحترف أن المشكلة لا تتعدى شداً عضلياً. لذلك دعونا نكف عن التشخيص الذاتي بعض الوقت.

لكن حتى إن كان التشخيص صحيحاً فإن ثمة أمراً أشد أهمية. لنقل مثلاً: إن لديك مشكلة مزمنة في مقاطعة الآخرين، فكيف يمكنك التوثق من أنها تمثل مشكلة للآخرين. ربما يعدونها صفة شخصية لا إرادية أو عيباً يمكنهم التسامح معه. فإذا لم يزعجهم الأمر أو يؤثر في آرائهم فيك أو يقف حجر عثرة في سبيلك، فلا داعي للقلق بشأن هذه القضية على الأقل.

سنناقش اختيار ما يجب إصلاحه في الفصل السادس. ولنكن أولاً واضحين بشأن التعرف إلى تحديات التعامل مع الآخرين.

### العادة الأولى: الرغبة الجامحة في الانتصار.

الرغبة الجامحة في الانتصار هي المشكلة السلوكية الأكثر انتشاراً لدى الأشخاص الناجحين. ثمة خط رفيع يفصل بين التنافسية وفرط التنافسية وبين الانتصار عندما يكون الأمر مهماً والانتصار عندما يكون الأمر تافهاً. يخلط الناجحون بين الأمرين بتواتر يندر بالخطر.

لنكن واضحين هنا: لست أقل من شأن المنافسة، بل أشير إلى أنها تصبح مشكلة عندما نستخدمها في أهداف لا تستحق العناء.

إن الرغبة الجامحة في الانتصار هي التحدي الأهم؛ لأنها تحمل في ثناياها جميع المشكلات السلوكية الأخرى تقريباً.

نجادل كثيراً لأننا نسعى إلى فرض وجهة نظرنا على الجميع (أي إن الموضوع برمته يدور حول الانتصار).

نستخف بالآخرين، فيكون استخفافنا بهم سبباً مأكراً للرفع من شأن أنفسنا (الانتصار مرة ثانية).

نتجاهل الآخرين لتحقيق الانتصار عليهم عبر جعلهم يخنقون تدريجياً.

ونقوم بحجب المعلومات عنهم؛ حتى نمح أنفسنا أفضلية عليهم.

نحابي لأن المحاباة تمثل انتصاراً لنا عبر حلفائنا، وتعطي «تحالفنا» الأفضلية. وهكذا دواليك. ينبع كثير من التصرفات التي نقوم بها لإزعاج الآخرين من محاولات لا طائل تحتها؛ لنكون الطرف المسيطر في أي موقف، أي لنكون الطرف الرابع.

تطل الرغبة الجامحة في الانتصار برأسها في جميع الأنشطة التي يقوم بها البشر، وليس كبار المديرين فقط. نرغب في تحقيق الانتصار عندما تكون القضية مهمة،

وكذلك عندما تكون هامشية لا تستحق وقتنا وطاقتنا، بل حتى عندما يتضح أن الأمر لا يصب في صالحنا.

إذا كنت قد حققت أي نجاح (مهما يكن ضئيلاً) فأنت متهم بهذا كله يومياً. أنت تسعى لأن تسود وجهة نظرك في أثناء اجتماعات العمل. وأنت لن تفوت فرصة للتفوق عندما تجادل شخصاً مهماً (مهما نتج عن هذا). وحتى عندما تكون في رتل الخروج في المتاجر الكبرى فأنت تراقب الأرتال الأخرى؛ لترى أيها يتقدم بسرعة أكبر.

شاهدت ذات مرة مباراة كرة السلة بين أب وابنه الذي يبلغ التاسعة من العمر. كان الوالد يزيد ابنه قدمين طولاً ونحو ستين كيلوغراماً وزناً، وكذلك بثلاثين عاماً من الخبرة. وكان يرغب في قضاء وقت طيب، بل لعله كان يرغب أيضاً في محاولة تعليم الفتى بعض الحركات الذكية. بدأت اللعبة بفرح ولا مبالاة. كان الأب يتساهل مع الابن؛ لإذكاء شعلة الحماسة لديه. ولكن بعد عشر دقائق من هذا المرح المزعوم، بدأت تتحرك في الأب دوافع «يجب أن أربح» وصار يلعب كما لو أن النتيجة مهمة عنده، وشرع بتطبيق رقابة لصيقة على الابن، وراح يتلفظ بكلمات بذئية، وكان يستمتع فعلاً بتقدمه بنتيجة 11 مقابل 2. هذا يوضح كم هو جارف حب الانتصار. نحن نرغب في الفوز، حتى عندما تكون القضية أقل من تافهة، وحتى عندما يحتمل أن يؤدي انتصارنا إلى إيذاء من نحب.

من السهل علينا ألا نقرّ تصرف الأب عندما ننظر من بعيد فنحن نعتقد، أننا لن نتصرف أبداً بحس متبلد كما فعل.

فهل هذا صحيح؟

لنقل: إنك ترغب في تناول العشاء في المطعم «س». وترغب زوجتك أو شريكك أو صديقك في الذهاب إلى المطعم «ع». تدور بينكما مناقشة حامية بشأن اختيار المطعم. وتقوم بشرح ما تعرفه من عيوب عن «ع» لكنك تدعن على مضض، ويستقر الرأي على الذهاب إلى «ع». لكن تثبت التجربة صحة رأيك. فقد أهملوا تثبيت الحجز فاضطررتما إلى الانتظار ثلاثين دقيقة.

كانت الخدمة بطيئة والمشروبات رديئة، وكان مذاق الطعام كريهاً. ثمة خياران إثر هذه التجربة المريرة. الخيار أ: أن تنتقد المطعم وتخبر شريكك بعجرفة أن خياره كان خاطئاً، وأن تجنب هذه الكارثة كان ممكناً لو أنه أنصت إليك. الخيار ب: أن تتناول الطعام دون أن تبس ببنت شفة. أي أن تتجاهل الأمر برمته وتستمتع بالأمسية.

قمت باستطلاع آراء زبائني في هذين الخيارين مدة سنوات. وكنت أحصل على نتائج ثابتة: 75 بالمئة من الزبائن قالوا: إنهم سيقومون بانتقاد المطعم. ولكن ما الأمر الذي أقرؤا جميعاً بأن عليهم القيام به؟ التزام الصمت ومحاولة الاستمتاع بالوقت. إذا أجرينا «تحليل الكلفة/ المنفعة» نجد أن علاقتنا مع شريكنا أهم بكثير من كسب جدال هامشي بشأن المكان الذي يجب أن نتناول فيه طعامنا. وبرغم ذلك فإن الرغبة في الانتصار تنتصر على المنطق المألوف. نرتكب الخطأ حتى عندما نعلم أننا لا يجب أن نرتكبه، بل ربما تسوء الأمور أكثر من ذلك.

قمت قبل عدة أعوام بتقديم خدماتي التدريبية مجاناً إلى أحد كبار الضباط في الجيش الأمريكي. وقد عرض علي السؤال الآتي: «من هو زبونك المثالي؟».

قلت له: «ضباطك مشغولون وأوقات فراغهم أقصر من أوقات فراغي، لذلك سأكون صريحاً. أفضل العمل مع شخص ذكي متفرغ مجتهد يسعى للنجاح؛ شخص حر يرغب في القيام بما هو صحيح؛ شخص موهوب لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة؛ شخص لامع كفاء متعجرف عنيد يظن أنه يعرف كل شيء. هل يمكنك أن تجد لي شخصاً بهذه المواصفات؟».

قال ضاحكاً: «تريدني أن أجد لك واحداً؟ ما أكثرهم عندنا!». لقد أتحت لي فرصة تدريب كثير من ضباط الجيش في ذلك العام تحديداً. وحضرت أيضاً زوجات الضباط إحدى جلسات التدريب الجماعية. كانت ممتعةً مراقبةً طريقة تعامل الضباط مع السؤال الخاص بالعيشاء. قال نحو 25 في المئة من الضباط: إنهم سيتصرفون التصرف السليم أي التزام جانب الصمت ومحاولة الاستمتاع بالعيشاء. وعند ذلك وقفت زوجاتهم معترضات على ذلك قائلات: إن أزواجهن لن يفعلوا شيئاً من هذا القبيل. هذا ما يوضح شدة الرغبة

في الانتصار، فبرغم علم الضباط بوجود شهود عيان في الغرفة (أي الزوجات) وبرغم علمهم بأنهن سيعترضن على ذلك، حاول كثير من الضباط تقديم الإجابة التي تجعلهم يظهرون بالمظهر اللائق.

إذا كان السعي إلى تحقيق الانتصار هو المورثة الراجعة في صيغتنا الوراثة الخاصة بالنجاح، أي إذا كان هو السبب الأكبر الكامن وراء نجاحنا، فإن الرغبة الجامحة في الانتصار بمنزلة شذوذ وراثي قد يحد من نجاحنا. سأعرض مراراً وتكراراً في هذا الكتاب الفكرة غير التقليدية القائلة بقدرتنا على تحقيق مزيد من النجاح إذا اعترفنا بوجود هذا «الخلل» وعملنا على إخماده في علاقاتنا مع الآخرين.

#### العادة الثانية: إضافة أفكار هامشية.

جلس رجلان منسجمان متفاهمان إلى طاولة العشاء. الأول هو جون كاتزينباش المدير السابق لمكينزي (McKinsey)، وهو يدير حالياً مكتباً استشارياً مرموقاً يملكه. والثاني هو نيكو كانر شريكه وابنه الروحي اللامع. لقد كانا يضعان خطة لمشروع مغامر جديد. وكان ثمة خلل صغير في حديثهما. فكلما استنبط نيكو فكرةً كان كاتزينباش يقاطعه قائلاً: «نعم، إنها فكرة رائعة، ولكنها ستكون أفضل لو...» ثم يواصل كلامه مستشهداً بقصة عمرها سنوات توضح كيف نجحت الفكرة عينها معه ضمن سياق آخر. وعندما يفرغ جون كان نيكو يواصل حديثه من حيث توقف، فيقاطعه جون من جديد بعد بضع ثوانٍ. استمر هذا المد والجزر طويلاً مثل تبادل الرميات في مباراة بكرة التنس في بطولة ويمبلدون.

كنت أراقب وأصغي بكوني طرفاً ثالثاً على الطاولة. وبحكم عملي مدرباً لرجال الأعمال فأنا معتاد على مراقبة حوارات الآخرين والإصغاء بطريقة نقدية؛ بحثاً عن أدلة تكشف ما يجعل هؤلاء الأشخاص الموهوبين يزعمون مديريهم ونظراءهم ومرؤوسيهـم.

كثيراً ما ألتزم جانب الصمت في هذه المواقف. لكن جون كان صديقاً يسلك سلوكاً تقليدياً ضاراً يقوم به الناجحون عادة. قلت له: «جون، هلا صمتت وأفسحت المجال لنيكو كي يتكلم. كف عن محاولة إضافة أفكار إلى الحديث».

يجسد تصرف جون بوضوح نوعاً من أنواع السعي إلى الانتصار، وهو الحاجة إلى إضافة فكرة من عنده. وهذا النوع شائع بين القادة المعتادين على إدارة المواقف. فهم مازالوا يحملون رواسب أسلوب الإدارة الذي تتركز فيه السلطة في المراكز العليا، وينحصر عمل المدير في إعطاء التعليمات. وهؤلاء القادة أذكياء إلى حد يجعلهم يدركون أن العالم تغير، وأن أكثر مرؤوسيهم يفوقونهم معرفة في مجالات محددة. ولكن الطبع يغلب التطبع. وعسير جداً على الناجحين الإصغاء إلى من يخبرهم أمراً يعرفونه سلفاً دون إيصال إحدى الرسالتين الآتيتين: (أ) «نحن نعرف ذلك سلفاً» و(ب) «نحن نعرف طريقة أفضل».

تلك هي مشكلة الرغبة في إضافة أفكار هامشية. تخيل أنك مدير شركة. وتخيل أنني أت إليك بفكرة تعتقد أنها ممتازة. وبدلاً من أن تربت على كتفي، وتقول: «فكرة عظيمة!» تقول (لأنك يجب أن تضيف فكرة ما): «فكرة جيدة. لكنها ستكون أفضل لو حاولت بهذه الطريقة».

تكن المشكلة في أنك تكون قد حسنت محتوى فكرتي بنسبة 5 في المئة، ولكنك أضعفت التزامي بتنفيذها بنسبة 50% لأنك سلبتني ملكيتي لها. وفكرتي الآن أصبحت فكرتك، وسوف أغادر مكتبك وأنا أقل حماسة. هنا يكمن خلل الرغبة في إضافة فكرة هامشية. مهما كسبنا جراء عرض الفكرة الجديدة فإن أضعاف هذا الكسب تضيق بفعل تراجع التزام موظفينا بهذه الفكرة.

ضحكنا، كاتزنيباش وأنا، لاحقاً على حادثة العشاء تلك. كان حرياً بجون أن يكون أكثر تبصراً، فهو أحد الرواد العالميين في ميدان تكوين فرق العمل. ولكن هذا يوضح إلى أي حد قد تكون هذه الرغبة الجامحة في الانتصار رغبة ضارة نقع في براثنها، حتى عندما نكون واسع المعرفة.

أرجو ألا يساء فهم ما أرمي إليه، فأنا لا أقول: إن على المديرين كم أفواههم للحفاظ على الروح المعنوية عند موظفيهم. لكن، كلما علا مستواك في المؤسسة أصبح مطلوباً منك جعل الآخرين يخرجون بإحساس المنتصر عوضاً عن جعل نفسك منتصراً.

يعني هذا للمديرين الانتباه الشديد إلى طريقتهم في تشجيع الآخرين. فإذا وجدت نفسك تقول: «فكرة عظيمة» ثم تكمل مستخدماً كلمة: «ولكن» أو: «على أي حال» فعليك أن تنهي كلامك عند كلمة «عظيمة». والأفضل من ذلك أن تستنشق نفساً عميقاً ثم تسأل نفسك قبل مواصلة الحديث إن كان الذي توشك على قوله يستحق الذكر. قال لي أحد زبائني، وهو حالياً مدير شركة كبيرة لتصنيع الأدوية: إنه بعدما أن تعلم استنشاق نفس عميق قبل التكلم أدرك أن نصف ما كان ينوي قوله على الأقل لم يكن يستحق الذكر. ومع أنه كان يظن أن بإمكانه إضافة فكرة من عنده، فقد كان يدرك أنه يكسب أكثر إن هو التزم جانب الصمت.

أما الموظفون الذين تؤذيهم رغبة مديريهم في إضافة فكرة من عنده فأنا أنصحهم بأن يتقوا بخبراتهم ويتمسكوا برأيهم وأنصحهم ألا يثوروا.

قبل سنوات قررت إحدى شركات صناعة الشوكولاته التي أعرفها في سان فرانسيسكو صنع صندوق عينات مكون من اثنتي عشرة قطعة شوكولاته لمصمم الأزياء الراحل بيل كلاس. وقاموا بتصميم اثنتي عشرة قطعة أخرى من نوعية مختلفة؛ للحصول على موافقة بلاس (نزولاً عند رغبته) لأن هذا الصنف سيجمل اسمه. ولخشيتهم من احتمال أن يمتعض من عدم إعطائه الخيار قاموا بإضافة اثني عشر نوعاً آخر كانوا يعدّونها ذات جودة أقل. ولدهشة صانع الشوكولاته فقد أحب بلاس الشوكولاته الأقل جودة. لم تتوقع الشركة أن يكون رأي بلاس قاطعاً. ولكنه كان ذواقاً من طراز رفيع يعرف ماذا يفعل وماذا يجب. لقد أراد إضافة قيمة إلى العملية. وبعد أن ترك بلاس الغرفة، تبادل صانعو الشوكولاته النظرات، وكانت تدور في أذهانهم الفكرة ذاتها: ما العمل؟ لقد اختار جميع القطع المغلوطة!

في النهاية، قال مدير هذه الشركة الأسرية التي ازدهرت طوال سبعة أجيال: «نعرف الشوكولاته أكثر منه. دعونا نصنع الأنواع التي نحبها وهو لن يميز الفارق أبداً».

### العادة الثالثة: إطلاق الأحكام.

ثمة مشهد سينمائي جميل يجمع بين جاك نيكولسون وديان كيتون في فيلم *Something's Gotta Give*. تؤدي كيتون دور كاتبة مسرحية مطلقة في الخمسينيات من عمرها ويؤدي نيكولسون دور رجل أعمال ثري وزير نساء في الستينيات من العمر كان على علاقة مع ابنتها. يضطر نيكولسون إلى قضاء بضعة ليالٍ في منزل كيتون الصيفي الفخم ريثما يتعافى من نوبة قلبية خفيفة ألمت به. تسود بينهما في البداية روح عدائية، لكنهما يهدأن فيما بعد ليدور بينهما حديث عاطفي في وقت متأخر من إحدى الأمسيات، بينما كانت كيتون تقوم بتحضير مأكولات خفيفة لمنتصف الليل.

تقول كيتون: «لا يمكنني أن أتخيل رأيك في». ويرد نيكولسون سائلاً: «هل تشعرين بحنين إلى الحقبة التي كنت فيها متزوجة؟». وترد: «أحياناً، خاصة ليلاً، لكن ليس كثيراً».

ينتقل الحديث قليلاً إلى ما يرغبون في تناوله. لكن كيتون تعيد الحديث إلى تلك النقطة في محاولة فجأة لانتزاع رأي أو تعقيب.

وتقول ممازحة: «هل قال أحد منذ قليل شيئاً مثيراً للاهتمام؟». ويجيبها: «قلت: إنك تجهلين رأيي فيك». وتقول: «لست مضطراً لإجابتي عن ذلك». ويرد موافقاً: «لا بأس». تقول كيتون: «ولكنني أشوق لسماع ما لديك». ويرد نيكولسون: «هلا أخبرتني أولاً لماذا تشعرين بالحنين إلى حقبة الزواج ليلاً فقط؟» وتجب: «لأن الهاتف لا يرن كثيراً في الليل، وهو الشيء الوحيد الذي يحدث ليلاً. احتجت وقتاً طويلاً كي أعتاد على النوم وحيدة. ولكنني اعتدت هذا الآن. يجب أن أنام في وسط الفراش. ليس صحيحاً أبداً أن تنام على طرف السرير عندما لا يوجد أحد في الطرف الآخر».

يقول نيكولسون بعد أن شجعه تفسيرها: «الآن اقتنعت أن رأيي فيك صحيح. أنت كتلة من القوة». وتقول كيتون ممتعضة: «أه!» ويجيب نيكولسون: «حاولي عدم تقويم إجابتي».

أعلم أنه مجرد فيلم رومانسي هزلي. لكن ذلك المشهد يلامس الحقيقة. نحن لا نقوى على مقاومة إطلاق الأحكام، حتى في أعذب اللحظات وأكثرها حميمية، وحتى عندما يقدم لنا الآخرون آراء عظيمة (بل مفيدة) عن أنفسنا. نحن نقوم بتصنيف ما يقولونه

لنا، أي أننا نقارنه، من حيث كونه صحيحاً أو ساراً لنا، مع ما نتوقع منهم قوله أو مع نظرتنا إلى أنفسنا أو مع ما سمعناه من الآخرين عن الموضوع ذاته.

لا بأس في إبداء رأينا في أثناء المناقشات العادية التي تجري في العمل. ويحق للآخرين الاتفاق معنا أو مخالفتنا.

ولكن من غير اللائق إطلاق الأحكام عندما نطلب من شخص إبداء رأيه فينا. عندما يقوم أحدٌ بإطلاق حكم بشأن نصيحة طلبها هو منِّي تكون أول فكرة تتبادر إلى ذهني: «من الذي مات وعينك كبير النقد من بعده»؟

يصح هذا حتى إذا عرضت سؤالاً ووافقت على الإجابة التي أتت. إن الشخص الآخر سيسجل موافقتك (بوعي أو بغير وعي) وسيذكرها تحديداً عندما تخالفه الرأي في مرة لاحقة. وسيعرض على نفسه في الحالة المخالفة السؤال الآتي: «ما الخطأ فيما قلته؟ لماذا كلفت نفسي عناء قوله؟».

لا يختلف هذا كثيراً عن حال رئيس مجلس إدارة يطلب ضمن اجتماع اقتراحات بشأن إحدى المشكلات، ثم يقول لأحد مرؤوسيه: «فكرة عظيمة» ومن ثم يقول لآخر: «فكرة جيدة». ثم لا يقول أي شيء تعليقاً على اقتراح شخص ثالث. في الأغلب سيشعر الشخص الأول بالسرور والحماسة لحصوله على موافقة رئيس مجلس الإدارة. وستكون سعادة الشخص الثاني أقل بقليل. بينما لن يشعر الثالث لا بالسرور ولا بالحماسة. لكن كن متحققاً من أمرين اثنين: الأول هو أن جميع من في القاعة سجل ملاحظة عن تصنيف رئيس مجلس الإدارة. والثاني هو أن تصنيف إجابات الناس - بدلاً من قبولها كما هي دون تعليق، مهما تكن حسنةً نوايا رئيس مجلس عندما أدلى بتعليقاته - أمرٌ يجعلهم مترددين ويحملهم على اتخاذ وضعية الدفاع.

لا يحب الناس أن يجري انتقادهم، حتى ولو بطريقة غير مباشرة. لذلك يُعدُّ إطلاق الأحكام أحد الأساليب الخفية لتنفير الآخرين، وعثرة في سبيل تحقيق مزيد من النجاح. والنتيجة الوحيدة المؤكدة لإطلاق الأحكام على جهود الناس الهادفة إلى مساعدتنا هي أنهم لن يساعدونا ثانية.

كيف نكف عن إطلاق الأحكام، خاصة عندما تكون نوايا الآخرين تجاهنا صادقة؟

أحد الأوضاع المحرجة في مجال عملي هو سؤال الزبائن لي عما إذا كنت راضياً عن سلوكهم أم لا، ورجبتهم في معرفة رأيي في التغيير الذي يحاولون القيام به.

أسعى على الفور إلى تحريرهم من هذا الوهم. وأقول لهم: إن الخيار بأيدينا في أثناء أي حملة لإحداث أي تغيير إيجابي بعيد الأمد. يمكننا النظر إلى هذا المسعى باستحسان أو باستهجان أو بحياد مطلق. أي بإيجابية أو سلبية أو حيادية.

أؤكد لهم أنني حيادي. أنا لا أنظر إلى الأمور من زاوية الاستحسان أو الاستهجان. ولست أحكم عليها. فليس من شأني تصنيفك جيداً أو سيئاً لمجرد أنك اخترت «أ» بدلاً من «ب».

يشبه هذا الطبيب الذي يعالج المرضى. إذا ولجت غرفة الكشف بقدم مكسورة فلن يطلق الطبيب حكماً بشأن كيفية كسر قدمك. ولن يبالي إن كنت قد كسرت قدمك في أثناء ارتكابك جريمة أو في أثناء رفضك كلباً أو بسبب تعثرك بالدرج أو إثر حادث سيارة. فهو يهتم بمعالجة قدمك فقط.

أنت في حاجة إلى توسيع طريقة التفكير هذه، أي مهمة الطبيب الحيادية. أنت بحاجة إلى التعامل مع الناس الذين يحاولون مساعدتك. وأنا لا أشير هنا إلى من يحاولون مساعدتك على التغيير وحدهم. فليس مسموحاً لك الحكم على أي تعليق مفيد يقدمه زميل أو صديق أو قريب. مهما يكن رأيك الخاص في هذا الاقتراح، فعليك الاحتفاظ بأفكارك لنفسك والاستماع إلى الشخص. ثم عليك أن تقول له: «شكراً».

حاول هذا: عامل، في أثناء أسبوع واحد، جميع الأفكار التي يعرضها عليك الآخرون بحياد مطلق. شبه نفسك بسويسرا من حيث الحياد. لا تتخذ موقفاً، ولا تعبر عن رأي ولا تحكم على التعليق. إذا وجدت نفسك عاجزاً عن الاكتفاء بقول كلمة: «شكراً» فحاول أن تقول: «شكراً، لم أنتبه إلى هذا» أو «شكراً. لم يخطر هذا ببالي».

أضمن لك بعد أسبوع واحد انخفاض عدد المناقشات عديمة الجدوى التي تتورط فيها في العمل أو في المنزل. وإذا واصلت قيامك بهذا عدة أسابيع فستحدث ثلاثة أشياء جيدة على الأقل.

أولاً، ستنتفي الحاجة إلى التفكير بشأن هذا النوع من الرد الحيادي، وسيصبح لا شعورياً مثل قول: «يرحمكم الله» عندما يعطس شخص شخص بالقرب منك.

ثانياً، ستكون قد قلت كثيراً تلك الأوقات التي تضعها في الاحتكاكات الإشكالية. عندما لا تحكم على فكرة تسمعها لا يستطيع أحد مجادلتك.

ثالثاً، سيبدأ الناس تدريجياً يعدونك شخصاً متعاوناً جداً حتى عندما لا تكون متفقاً معهم في الرأي حقاً. واضب على هذا وسيصنّفك الناس في نهاية المطاف إنساناً يرحب بأي شخص؛ إنساناً يمكنهم طرق بابه عندما تكون لديهم فكرة من الأفكار؛ إنساناً يمكنهم تبادل الأفكار معه دون أن يسفر النقاش عن تبادل الشتائم في نهاية المطاف.

أما إن كنت عاجزاً عن مراقبة نفسك فقم «باستئجار» شخص يقوم بتنبهك ويفرض عليك غرامة كلما أطلقت حكماً من الأحكام. قد يكون هذا الشخص زوجك / زوجتك أو مساعدتك أو صديقك في العمل. فإذا خسرت 10 دولارات بسبب كل حكم زائد تطلقه، فسرعان ما تشعر بالألم ذاته الذي تسببه للآخرين وتكف عن ذلك.

#### العادة الرابعة: إطلاق التعليقات الهدامة.

التعليقات الهدامة هي تلك الملاحظات الساخرة اللاذعة التي نتلفظ بها يومياً قصداً أو دون قصد، ولا نحقق عبرها أي هدف سوى إحباط الآخرين وإيذائهم أو الإغلاء من شأن أنفسنا قياساً بهم. وتختلف هذه التعليقات عن التعليقات التي تضيف أفكاراً هامشية؛ لأنها لا تضيف سوى الألم.

تبدأ سلسلة هذه التعليقات بالغمز من فتاة أحدهم ضمن اجتماع («ليس ذلك واضحاً جداً») إلى التعليقات التي لا مبرر لها على مظهر أحد ما («ربطة عنق أنيقة!») مع ابتسامة

مصطنعة) إلى الانتقادات المتقنة لتصرفات الناس في الماضي التي نسيها الجميع سواك («هل تتذكر عندما...»).

اطلب من الناس إعداد لائحة بالتعليقات الهدامة التي أطلقوها في أثناء الأربع والعشرين ساعة الماضية، وستكون لأحتهم فارغة. نحن نطلق التعليقات الهدامة دون تفكير فلا نلاحظها ولا نتذكرها. ولكن ضحايانا يتذكرون. ألح عليهم بالسؤال فتسمعهم يسردون لك بدقة كل تعليق جارح تفوهت به في حقهم. إنها حقيقة إحصائية. تقول التعقيبات والملاحظات التي جمعتها: إن «تجنب التعليقات الهدامة» واحد من أمرين ينتجان أضعف ارتباط بين نظرتنا إلى أنفسنا ونظرة الآخرين إلينا. بتعبير آخر، لا نعتقد أن تعليقاتنا هدامة، لكن من يعرفوننا لا يشاطروننا هذا الرأي.

خبرني أحد زبائني أن زملاءه وأصدقاءه أقاموا له «حفلة شواء» بمناسبة عيد ميلاده الأربعين. وكانت فكرة الحفلة تتطلب قيام الجميع بذكر تعليق جارح تفوه به زبوني بحقهم في أثناء سنوات معرفتهم به. هذه مناورة ذكية: كانوا يسخرون من المحتفى بعيد ميلاده عبر استعادة الأوقات التي سخر منهم فيها. لقد كانت أمسية مرحة صاخبة.

قال زبوني: «إليك ما حدث. لم أتذكر قولي من أي من عشرات التعليقات المضحكة الساخرة القاسية الكثيرة التي سمعتها تلك الليلة. إلى هذا الحد كانت تعليقاتي طائشة، لكن أصدقائي الطيبين لم يكرهوني بسببها. يمكننا أن نسميها تعليقات (جارحة)؛ لكنها في رأيي لم تجرح أحداً، بل عدّوها جزءاً من شخصيتي، ولم تمثل مشكلة لهم».

كان الرجل محقاً، فهي ما كانت كذلك. هذا هو الأمر المثير الآخر بشأن التعليقات الهدامة. نعتقد أنها شائعة، ولكنني لم أجدها إحصائياً إلا لدى 15 في المئة من زبائني. ولا يعني هذا أن نسبة 85 في المئة الباقية لا يطلقون تعليقات هدامة أبداً، فجميعنا يطلقها يومياً. وهذا يعني أن 15 في المئة يقومون بذلك إلى الحد الذي يجعل منها مشكلة عند زملائهم.

الأمر الذي يجب أن تعرفه، إن كنت من ضمن الـ 15 في المئة هؤلاء، هو أن المشكلة تحدث عند تلك المرحلة؛ لأن الضرر يقع حالما يغادر التعليق شفطيك، فيصعب التراجع

عنه ولا يمكنك استرجاعه. ومهما اعتذرت، بل حتى إن كان اعتذارك مقبولاً، فإن التعليق الجارح يبقى في الذاكرة.

كان أحد زبائني يتجاذب أطراف الحديث مع مساعدته في أثناء وقت الاستراحة، وكان الموضوع هو لون العيون (عجياً، ألم يجدوا موضوعاً غيره؟).

سألها محدقاً في عينيها: «ما هو لون عينيك؟» فأجابته: «إنهما زرقاوان. ألم تلاحظ ذلك؟» قال: حسناً ليستا زرقاوين فعلاً». لكنها أصرت قائلة: «لونهما أزرق لامع». فقال: «لنقل: إن عينيك من الماس، إذا فسوف يبيعون مثلهما في متجر زاليس (Zales)».

كان واضحاً أنها انزعجت من تعليقه القاسي الذي لا مبرر له.

أذكر هذه الحادثة لهدف تعليمي. لقد مُسحت هذه الكلمات من ذاكرة زبوني لحظة تقوّه بها، لكنها ظلت في ذاكرة مساعدته. صحيح أنه تعليق مسيء لها، لكنها روت ما حدث لجميع أصدقائها، حتى تثبت حماقة رئيسها. ثم روت لي الحادثة عندما التقيتها للحصول على تعقيباتها وملاحظاتها الخاصة برئيسها. لقد شرحت لي أنها تحب العمل معه، ولكنه معتاد على إطلاق تعليقات مؤذية لا تروقها أبداً.

كيف نكف عن إطلاق التعليقات المؤذية؟ عانيت هذه المشكلة قبل عدة سنوات عندما كنت أدير شركة استشارية صغيرة تضم ما يزيد قليلاً عن عشرة موظفين. وبوصفي محترفاً في مجال الحصول على التعقيبات والملاحظات كنت بطريقة طبيعية أقوم بإجراء تجارب على نفسي. طلبت من الموظفين القيام بتقويم شامل لسلوكي فحصلت على درجة 8 في المئة من حيث «تجنب التعليقات المؤذية». أي إن 92 في المئة من الناس في العالم أفضل مني في هذا الأمر. لقد أخفقت في اختبار كتبته بنفسني!

كان التحدي المائل أمامي (ولست فخوراً بذلك) هو ألا أطلق تعليقات هدامة على الآخرين بطريقة مباشرة أو في غيابهم. كوّن هذا مشكلة لي بصفتي مديراً. ولكن لأنّ تتضرر نوعية العمل الجماعي والتعاون في بيئة يتغنى فيها الجميع بقيمة العمل الجماعي والتواصل ضمن المؤسسة عندما نطعن زملاءنا في ظهورهم أمام الآخرين؟ ليس هذا بالسلوك البناء. لقد كنت أريد نجاح العمل.

لذلك تحدثت إلى الموظفين قائلاً: «أشعر بالرضا تجاه كثير من تعقيباتكم وملاحظاتكم. إليكم أمراً أرغب في تحسينه: الكف عن إطلاق التعليقات الهدامة. من الآن فصاعداً، سأدفع عشرة دولارات كلما سمعني أحد منكم أطلق تعليقاً جارحاً بحق شخص آخر. لقد قررت ترك هذه العادة».

ثم بدأت إلقاء كلمة عاطفية حماسية شجعت فيها الموظفين على الصدق والاجتهاد في «مساعدتي». واتضح أن ذلك لم يكن ضرورياً، فقد أصبحوا في الحقيقة يحاولون الإيقاع بي؛ حتى أتفوه بتعليق جارح ليكسبوا عشرة دولارات. كانوا يذكرون أسماء من يثيرون حفيظتي، وكنت أقع في الفخ كل مرة. كانوا يذكرون زميلاً اسمه ماكس، فأقول: «هل تصدقون أنه يحمل شهادة دكتوراه؟ إنه لا يدرك ما يقول»، فأضطر إلى دفع عشرة دولارات. ويتصل زبون فأعلق قائلاً: «إنه أبخل من أن يدفع» فأضطر إلى دفع عشرة دولارات أخرى. بحلول الظهيرة كنت قد خسرت خمسين دولاراً. أقفلت على نفسي باب مكثبي، وامتنعت عن الحديث مع الجميع حتى نهاية ذلك اليوم. إن الاختفاء يساعد على تجنب ارتكاب الأخطاء طبعاً، ولكنه لا يساعد على إصلاحها. ولكن معاناتي المالية أجبرتني على التفكير في الاتجاه الصحيح. وكلفتني تعليقاتي الهدامة في اليوم اللاحق ثلاثين دولاراً. وفي اليوم الثالث عشرة دولارات. ثم جرى اعتماد هذه السياسة في مكاتبنا عدة أسابيع. كان الأمر يكلفني مالاً؛ لكن تصنيفي تحسن في نهاية المطاف إلى 96 في المئة. ولم أعد أطلق تعليقات هدامة.. على الأقل ليس إلى الحد الذي يعد مشكلة.

تثبت تجربتي أمراً واضحاً: أنفق بضعة آلاف من الدولارات، وسوف تتحسن!

إن التعليقات الهدامة عادة يسهل الانزلاق إليها تحديداً لدى الناس الذين يعتمدون بحكم العادة على الصدق أداة إدارة فاعلة. والمشكلة هي أن الصدق يتحول بسهولة إلى سلاح مؤذٍ. يسمح الناس لأنفسهم بإطلاق تعليقات هدامة متذرعين بأنها حقيقية. لكن مرتبط الفرس ليس هو مدى صدق تلك التعليقات الهدامة. وليس هو السؤال: «هل هي صحيحة؟» بل «هل جديرٌ بنا أن نطلقها؟».

ما يجب إدراكه هو أننا جميعاً نمضي وقتاً طويلاً، ونحن نشذب آراءنا الحقيقية طوال اليوم. ولا أقصد بقولي هذا تلك الكذبات البيضاء الصغيرة (الإطراء على تسريحة شعر امرأة بدلاً من نعتها بالسخيفة مثلاً) التي نستخدمها لكسر رتابة التعاملات الاجتماعية اليومية. نحن فطرياً نتجنب التعليقات الهدامة عندما تكون القضية مصيرية. جميعنا يعرف الفرق بين الصدق وبين الإفصاح عن كل ما يجول في خاطرننا. قد يكون رأينا في مديرتنا هو أنه لا يفقه شيئاً، ولكن ليس ثمة التزام أدبي أو أخلاقي يحملنا على التعبير عن ذلك سواء مباشرة إلى المدير نفسه أو إلى أي شخص آخر.

يجب توسيع «غريزة السلامة» هذه حتى تشمل جميع المستويات في المؤسسات، عليا كانت أو دنيا.

ينصحك وران بوفيت أن تسأل نفسك قبل الإقدام على أي عمل إشكالي أخلاقياً إن كنت ترغب في أن تقرأ والدتك عنه في الصحف. يمكنك تطبيق اختبار مشابه ليساعدك على تجنب التعليقات الهدامة. قبل قول أي شيء، اعرض على نفسك الأسئلة الآتية:

1. هل يساعد هذا التعليق زبائننا؟

2. هل يحقق هذا التعليق مصلحة الشركة؟

3. هل يساعد هذا التعليق الشخص الذي أتحدث إليه؟

4. هل يساعد هذا التعليق الشخص الذي أتحدث عنه؟

إذا كانت الإجابة بالنفي، فإن الأمر لا يحتاج إلى شهادة دكتوراه حتى تدرك أنك لا يجب أن تتفوه به.

**العادة الخامسة: بدء الحديث بكلمة «لا».**

أو «لكن» أو «على أي حال»

قبل بضعة أعوام طلب مني مدير شركة إنتاج تدريب مدير العمليات لديه. كان مدير العمليات هذا موهوباً، ولكنه عنيد ومتشبهت بأرائه. التقيت في المرة الأولى مع مدير

العمليات لاستعراض تعقيبات وملاحظات مرؤوسيه فكانت ردة فعله: «ولكني لا أقوم بذلك يا مارشال».

أجبتة: «هذه أول مرة، وسأعدها مجانية. ولكنك ستدفع عشرين دولاراً في المرة القادمة التي أسمعك فيها تقول كلمة لا أو لكن أو على أي حال».

أجابني: «ولكن، ذلك...».

«هذه أول عشرين دولاراً».

قال رافضاً: «لا، لن...».

«أصبحت الغرامة 40 دولاراً».

وقال محتجاً: «لا، لا، لا».

أجبتة: «سيكلفك ذلك 60، 80، 100 دولار».

بلغت خسائره 420 دولاراً في أثناء ساعة واحدة. واحتاج إلى ساعتين إضافيتين حتى يستوعب الأمر، ثم قال: «شكراً».

علمت بعد انقضاء عام واحد أن هذا المدير بدأ يتحسن. وقامت سيدة من الشركة ذات مرة بتقديم عرض شرائح عن قلة عدد النساء في مستويات الإدارة العليا (وهي قضية قابلة للانفجار تثير حفيظة الرجال وتجعلهم يتخذون وضعية الدفاع) وبعد أن استمع رئيس مجلس الإدارة إلى حججها المتشددة قال: «عرضت بعض الأفكار المثيرة جداً، لكن...». وهنا انبرى مدير العمليات ذاك مقاطعاً رئيسه فقال: «اعذرنى. أظن أن الرد الصحيح هو شكراً لك».

رمقه رئيس مجلس الإدارة بنظرة غاضبة، لكنه لم يلبث أن قال مبتسماً: «أنت على حق، شكراً لك». ثم استدار إلى السيدة وطلب منها متابعة حديثها.

عندما تبدأ جملتك بكلمة «لا» أو «ولكن» أو «على أي حال» أو أي كلمة أخرى على شاكلتها ومهما يكن أسلوبك ودوداً ومهما تكن عباراتك التي تقولها للإقرار بمشاعر الشخص الآخر

لطيفة فإن الرسالة التي يتلقاها هي «أنت مخطئ». إنها ليست «لدي رأي مختلف» وليست «لعلك لا تعلم الحقيقة» وليست «أنا أخالفك الرأي». إنها بصراحة شديدة ودون موارد: «ما تقوله خاطئ وما أقوله صحيح». لا يمكن أن يثمر هذا عن شيء مفيد. وتكون ردة الفعل المألوفة من الطرف الآخر هي الاعتراض على موقفك ثم شن هجوم مضاد (ما لم يكن قديساً مستعداً لإدارة خده الثاني). وهكذا تتساق إلى نقاش عقيم ولا تعود القضية قضية تواصل أو حوار، بل رغبة محمومة في الانتصار من جانب الطرفين.

ما من طرق رخيصة سهلة دقيقة مضمونة النجاح تماماً تتيح لنا الاطلاع على التكوين التنافسي لزملائنا وأصدقائنا. لكن التمرين الآتي يناسب الوضع. راقب زملاءك في العمل مدة أسبوع من حيث استخدامهم كلمات «لا» و«ولكن» و«على أي حال» وسجل عدد المرات التي يستخدم كل فرد هذه الكلمات لبدء جملة.

ستجد نفسك في النهاية مذهولاً لكثرة استخدام هذه الكلمات.

وإذا دقت في الموضوع أكثر فسوف تتبين لك بعض الأنماط السلوكية. ستري كيف يستعين الناس بهذه الكلمات لاكتساب القوة أو تعزيزها. وستري أيضاً مدى انزعاج الآخرين منها، بوعي أو دون وعي، وكيف أنها تخنق النقاش بدلاً من فتح آفاقه.

أصبحت حالياً أراقب بطريقة غريزية استخدام زبائتي هذه الكلمات مثلما يسمع قائد الأوركسترا عزف الموسيقيين. وحتى من غير تفكير أجد نفسي لا أكف عن إحصاء عدد مرات استخدامها. يكون هذا لي مؤشراً مهماً أسترشد به بطريقة تلقائية. إذا كان الرقم مرتفعاً في لقائي الأولي مع الزبون، فغالباً ما أقوم بمقاطعته لأقول: «استمر حديثنا مدة 40 دقيقة. هل تعلم أنك بدأت 17 إجابة من إجاباتك، مستخدماً إما لا أو ولكن أو على أي حال؟»

لا يكون الزبون منتبهاً لهذا الأمر أبداً. وعند تلك اللحظة يبدأ حديث جدي عن تغيير السلوك.

إن كنت تعاني هذه المشكلة السلوكية في التعامل مع الآخرين فإن بوسعك تطبيق ما يلي على نفسك بالسهولة ذاتها التي أطبقه بها على زبائتي.

كف عن الدفاع عن رأيك، وابدأ مراقبة عدد المرات التي تبدأ فيها ملاحظتك بكلمة «لا» أو «ولكن» أو «على أي حال». انتبه كثيراً للحالات التي تستخدم فيها هذه الكلمات في جمل غايتها المزعومة معارضة ما يقوله الطرف الآخر. مثلاً «هذا صحيح ولكن...» (المعنى: أنا لا أعتقد أن هذا صحيح على الإطلاق). أو الافتتاحية الشائعة كثيراً «نعم، ولكن...» (والمعنى: حضر نفسك لمخالفتك في الرأي).

من المفيد في جميع تمارين الإقلاع عن العادات المزعجة هذه تقريباً الاستعانة بالمال للمساعدة على الحل إلى جانب المراقبة الذاتية مثلما فعلت مع مدير العمليات في شركة الإنتاج. اطلب من صديق أو زميل أن يفرض عليك غرامة مالية في كل مرة تقول فيها: «لا» أو «ولكن» أو «على أي حال».

عندما تدرك كم تقترف من أخطاء فقد تشرع في تغيير أساليب «انتصارك». (هذه سخرية مقصودة).

وحتى بعد القيام بهذا فإن الأمر يظل يمثل تحدياً.

قمت قبل بضعة أعوام بتنفيذ دورة تدريبية في إحدى شركات الاتصالات. وسخر مني أحد الرجال في الصف عندما ذكرت مشكلة «لا» و«لكن» و«على أي حال» التي نعاني منها. كان يعتقد أن من السهل عدم استخدام هذه الكلمات. كان واثقاً جداً من نفسه لدرجة أنه عرض مئة دولار مقابل كل مرة يستخدم فيها إحدى تلك الكلمات. حرصت على القعود معه في أثناء استراحة الغداء، وسألته عن بلده وأجاب أنه من سنغافورة.

قلت له: «سنغافورة؟ إنها مدينة رائعة».

وكان جوابه: «نعم، إنها رائعة ولكن...».

انتبه لنفسه ومد يده إلى جيبه لإخراج النقود، قائلاً: «لقد خسرت 100 دولار أليس كذلك؟» تتسلل كلمات «لا» و«لكن» و«على أي حال» إلى كلامنا حتى عندما يكون النقاش عادياً، وحتى عندما نحرص على اختيار كلماتنا، وحتى عندما يكلفنا قولها مئة دولار.

### العادة السادسة: استعراض ذكائنا.

هذا نوع آخر من الرغبة في الانتصار. نحن بحاجة إلى كسب تقدير الناس وإلى إيصال رسالة لهم مفادها أننا لا نقل عنهم فكراً إن لم نكن نفوقهم ذكاءً. نحن نرغب في أن نكون أذكى الموجودين. ولكن لذلك مفعول عكسي.

كثير منا يقوم بذلك سراً ودون قصد طوال اليوم. نقوم به كلما اتفقنا مع شخص ما يقدم لنا نصيحة عملية، وعندما نهز رؤوسنا تبرماً في أثناء حديث الآخرين وكلما أوجت لغة جسدنا أننا لا نسمع شيئاً لم نسمعه من قبل.

نقوم بهذا بطريقة أكثر وضوحاً عندما نقول لشخص ما: «أعرف هذا سلفاً». (تبدأ سلسلة العبارات البديلة من التوبيخ اللطيف بـ «أعتقد أن أحداً ما أخبرني بذلك من قبل» إلى عبارة ساخرة «لست بحاجة إلى سماع هذا» إلى العجرفة المطلقة «أنتقدم عليك بخمس خطوات»). وليست المشكلة هنا أننا نتباهى بما نعرفه فقط، بل في أننا نهين الشخص الآخر.

ما نقوله حقاً هو: «في الحقيقة لا حاجة بي إلى إضاعة وقتي بهذه المعلومات. تعتقد أن عدم سماعي بهذا من قبل فكرة ذكية ولكني أتفق معك وأفهم تماماً ما تقوله. تكون مخطئاً إذا تبادر إلى ذهنك أن شخصاً لطيفاً حكيماً مثلي يحتاج إلى سماع ما تقوله الآن. فأنا لست ذلك الشخص. أنت مخطئ، وليس لديك أدنى فكرة عن مدى ذكائي».

تخيل لو فعلاً قال لك أحدهم ذلك كله وجهاً لوجه. ستعتقد أنه مخبول! ولكن هذا ما يسمعه الناس (ويظنونهم) عندما تقول لهم: «أعرف هذا سلفاً». فالأجدر بك إذاً أن تسمعهم دون أن تبس بينت شفة.

المفارقة هي أن هذه الرغبة في استعراض ذكائنا قلما تصل إلى غايتها المنشودة.

أجرى صديق لي مقابلة للحصول على عمل مساعد في مجال الأبحاث مع أستاذ جامعي في علم النفس. كان ذلك الأستاذ الجامعي يضع كتاباً عن العبقرية والإبداع. وتطرق الحديث في أثناء المقابلة إلى العباقرة العظام وإلى موزارت تحديداً. قال الأستاذ

الجامعي مفاخراً: إنه قرأ كل ما وقعت عليه يداه يتحدث عن موزارت. هذا هو سلوك الأكاديميين النمودجي، فهم لا يفوتون فرصة أبداً لاستعراض ذكائهم. ولكن هذا الأستاذ الجامعي ذهب إلى أبعد من ذلك لإثبات علو كعبه، إذ تحدى صديقي طالباً منه عرض أي سؤال عن موزارت.

شعر صديقي بالتردد، إذ فوجئ ببعض الشيء بهذا التحول الغريب الذي شهدته مقابلة العمل. ولكن ذهنه كان يعمل بطاقة عظمى في الوقت نفسه. ولحسن حظه فقد كان مولعاً بالموسيقا الكلاسيكية والأوبرا. وكانت في الحقيقة معلوماته عن موزارت أغزر من معلومات الكثيرين.

وحثه الأستاذ الجامعي قائلاً: «هيا ولا تشعر بالخجل يمكنني معالجة الأمر». وحاول صديقي اختلاق عذر ما برغم أنه في أثناء هذا الوقت بدأ باستعراض أسئلة محتملة مثل: أين ولد موزارت؟ ومتى فارق الحياة؟ وما اسم شقيقته؟ (جميعها أسئلة سهلة جداً).

وأصر الأستاذ الجامعي: «اختبرني، إلا إذا كنت لا تملك ما يكفي من المعلومات لعرض سؤال». وحسمت هذه الصفة الكلامية الموضوع لصديقي الذي قال: «عدد لي إذا أسماء 13 أوبرا لموزارت».

نظراً إلى مدعي حب موزارت ومتابعة أعماله يجب أن يكون تعداد 13 أوبرا (قام موزارت بتأليف 20 أوبرا على الأقل) أمراً سهلاً يشبه أن تطلب من مؤرخ رئاسي تعداد أسماء جميع نواب الرئيس. لسوء الحظ لم يتمكن الأستاذ الجامعي من تعداد سوى تسع أوبرات.

خيمت مدة من الحرج على المقابلة كما قال صديقي الذي شعر بالخجل والانتصار. ثمة شخص ذكي في القاعة، ولكنه لم يكن الشخص الذي يتباهى بذلك.

لم يحمل الأستاذ الجامعي ضغينة تجاه صديقي ومنحه فرصة العمل، ولكن صديقي اعتذر عنها. أن تكون ذكياً فهذا يثير اهتمام الناس وحماسهم، أما استعراض ذكائك فيؤدي إلى مفعول مخالف.

إذاً، كيف نشذب رغبتنا في استعراض ذكائنا؟ الخطوة الأولى هي مراجعة سلوكنا. هل قمت بهذا من قبل؟ تدفع مساعدتك إلى مكتبك حاملة وثيقة يجب إخبارك بشأنها على الفور. ولكن الأمر الذي لا تعلمه مساعدتك هو أن زميلاً آخر قام بتبنيك إلى الأمر قبل بضع دقائق. ما الذي فعله؟ هل تقبل الوثيقة وتشكر مساعدتك متجاهلاً أنك قد بدأت بمعالجة الموضوع قبل مجيئها؟ أم تجد سبيلاً لجعل مساعدتك تدرك أنك تعلم بالقضية مسبقاً؟

عبر تجربتي أعرف أن هذه اللحظة غير المهمة ظاهرياً توضح رغبتنا الجامعة في استعراض ذكائنا.

يكون تصرفك سليماً إذا تركت هذه اللحظة تمر مع كلمة «شكراً» غير معقدة.

أما إن كنت مثل معظم الناس فلن تسمح لذلك بأن يمر بمثل تلك السهولة وستجد سبيلاً لإعلام مساعدتك أنك تتقدمها بخطوة. ويختلف أسلوب القيام بذلك من قول: «أعلم ذلك مسبقاً» إلى رد غاضب مثل «لماذا تزعجينني بهذا؟» ولكن الضرر واقع في الحالين.

والمشكلة هي أن مساعدتك أهدرت وقتك، وتوقعت أنك لا تملك هذا القدر من سرعة معالجة جميع القضايا المهمة العاجلة، فهي لا تدرك مدى ذكائك.

ليس صعباً أن تقلع عن ممارسة هذا السلوك. يمكنك استخدام تمرين مكون من ثلاث خطوات تقوم عبره بـ (أ) التريث قبل فتح فمك، وأن تسأل نفسك: «هل يستحق ما سأقوله الذكر؟» (ب) تتوصل إلى استنتاج أنه لا يستحق ذلك و(ج) تقول: «شكراً».

إن كنت قادراً على كبح جماح نفسك في تلك اللحظة أمام شخص تعمل معه عن قرب ويفترض أنه يعرفك جيداً، بتعبير آخر، عندما لا تكون القضية خطيرة ولست بحاجة إلى استعراض عضلاتك، فهذا يعني أنك تملك القدرة على التوقف عن استعراض ذكائك. وإن كنت قادراً على كبت الرغبة الملحة في لحظة مريحة تكون في أثنائها في وضع الشخص المسيطر، فلا شك في أنك ستتردد في المواقف الأخرى التي لا تكون فيها مرتاحاً

ومسيطرأ. فكر في ذلك. إذا دخل رئيس مجلس إدارتك مكتبك ملوحاً بالوثيقة عينها فهل تجيبه باللهجة ذاتها أنك «تعرف ذلك سلفاً؟».

### العادة السابعة: الكلام عند الغضب.

للغضب قيمته بين أدوات الإدارة فيما أظن. فله دور في إيقاظ الموظفين النائمين وبث الحماسة في نفوس الجميع وإظهار اهتمامك، الأمر الذي يحتاج الموظفون إلى سماعه من وقت لآخر. ولكن بأي ثمن؟

ليس القلب العاطفي أكثر أداة قيادية يمكن الاعتماد عليها. فعندما تستشيط غضباً تكون غير مسيطر على نفسك. وعندما تفقد السيطرة تصعب عليك قيادة الناس. لعلك تعتقد أنك تستطيع التحكم في مزاجك، بحيث يمكنك استخدام نوبات غضبك العفوية لتحفيز الموظفين والتأثير فيهم. ولكن من الصعب التنبؤ بردود أفعال الآخرين إزاء غضبك. هل تصيهم بالإحباط أم تذكى شعلة الحماسة لديهم؟!

أساءل، عندما أسمع مديراً يبرر الغضب بوصفه وسيلة إدارة، كيف يستطيع القادة الذين لا يلجؤون إليه منع مرؤوسيه من تخطي الحدود وكيف يتمكن هؤلاء القادة الهادئون من إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم دون ثورات غضب تبث الخوف في نفوس العاملين؟

ولكن الأمر الأسوأ الذي يترافق مع الغضب هو تعطيله لقدرتنا على التغيير. عندما يشيع عنك أنك متقلب عاطفياً فسوف توصم بهذه الصفة إلى الأبد. وسرعان ما يعرف الجميع ذلك عنك.

خذوا مثلاً، فاز مدرب كرة السلة بوب نايت بثلاثة ألقاب في بطولة الاتحاد الرياضي القومي للجامعات في جامعة إنديانا، وهو أحد مدربين اثنين في تاريخ الجامعات حقاً 800 فوز أو أكثر. وهو بكل المقاييس أحد أعظم المدربين على الإطلاق. ولكنه أيضاً صاحب تاريخ موثق جيداً في الجدل مع الحكام ورمي الكراسي إلى أرض الملعب. تطفى تلك السمعة على سجل نايت الحافل. وعندما يأتي الناس على ذكر بوب نايت فإن أول شيء يتذكرونه هو مزاجه الثائر، وليس سجله العامر بالانتصارات.

ينطبق الأمر نفسه على مكان العمل. فنحن نحفظ بسجل خاص في أذهاننا لزملائنا المصابين بداء الغضب المزمن. وبغض النظر عن الأمور الأخرى التي يقومون بها، فإننا نصنفهم على أنهم سريعو الغضب. وعندما نتحدث عنهم، فإن الكلمات الأولى التي تخرج من أفواه الناس هي «أسمع أنه سريع الغضب».

من الصعب تغيير هذه النظرة خاصة أننا لا نقوم بالحكم على جهودنا للتغيير بل يحكم عليها المحيطون بنا، فربما أنت بحاجة إلى سنوات من الهدوء والسلوك الرزين حتى تبدأ تلك السمعة بالزوال.

### كيف تكف عن الاستشاشة غضباً؟

ليس لدي إجابة محددة. إن التحكم في الغضب ليس موضوع هذا الكتاب. وحتى لو كان كذلك، فأنا أشك في قدرتي على إخماد ثورات غضبك على الظلم والحقارة في الحياة. ولكن أستطيع لفت نظرك إلى أنك (آ) قد لا تكون غاضباً من «الشخص الآخر» تحديداً (ب) ثمة طريقة سهلة لتغيير ما عُرف عنك من أنك شخص سريع الغضب.

فيما يتعلق بالنقطة الأولى، وعندما يكون علي معالجة الغضب في مجال عملي، فإنه يكون حتماً ثورة غضب من نوع «شخص لشخص» أي الغضب الذي يولده شخص بعينه لدى آخر. وعملي هو أن أبين للزبائن أن الغضب قلما يكون من ذنب هذا الشخص أو ذاك.... إنه خلل تتحمل مسؤوليته نحن وحدنا.

تروي أسطورة بوذية قصة مزارع شاب كان يتصبب عرقاً، وهو يجدف بقاربه في النهر متجهاً ضد التيار نحو القرية ناقلاً معه بضاعته من الخضراوات والفواكه. كان في عجلة من أمره في ذلك اليوم الحار. وكان يريد نقل البضاعة والعودة إلى المنزل قبل حلول الظلام. وبينما كان ينظر إلى الأمام رأى قارباً آخر يندفع بسرعة في الاتجاه المخالف مقترباً من قاربه. بدا له أن هذا القارب يبذل جهداً كبيراً للاصطدام به. جدف بطريقة محمومة للابتعاد عن طريق القارب الآخر وبدا له أن ذلك لم يكن ليجدي نفعاً.

وصرخ في القارب الآخر: «غير اتجاهك أيها الأبله! ستصطدم بي. النهر عريض. كن حذراً!» لم تلق صرخته أذناً مصغية وصدّم القارب الآخر قاربه صدمة قوية. استشاط

غضباً، ووقف على قاربه، وصرخ على القارب الآخر: «أيها البليد، كيف تصدم قاربي وسط هذا النهر العريض؟ ما خطبك؟».

وعندما نظر إلى القارب الآخر، أدرك عدم وجود أحد فيه. لقد كان يصرخ على قارب فارغ انفلت من مرساته وكان يسير في اتجاه التيار.

العبرة واضحة. لا يوجد أحد أبداً في القارب الآخر. عندما نغضب فإننا نصرخ على قارب فارغ.

لقد التقينا جميعاً في حياتنا الخاصة بأشخاص يقودوننا إلى حافة الجنون أو أشخاص نكنُّ لهم كرهاً عنيفاً. ولعلنا قضينا ساعات لا تعد ولا تحصى نستذكر اللحظات التي كان فيها هذا الشخص ظالماً أو جاحداً أو متجنياً علينا. بل إن تذكرنا ذلك الشخص يؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم لدينا.

من الواضح أن التصرف الأمثل عند التعامل مع هؤلاء الأشخاص هو منعهم من إثارة غضبنا. لا يحل الغضب أي مشكلة، وحياتنا أقصر من أن نقضيها في حمل الضغائن. من الحكمة القول: إن الشخص الذي يثير غضبنا ليس قادراً على تغيير نفسه. يشبه شعورنا بالغضب منه لأنه على هذا النحو الشعور بالغضب من المقعد لأنه مقعد. لو كان والدانا مثل والديه ومورثاتنا وخلفيتنا مثل مورثاته وخلفيته فربما كنا مثله. الكلام أسهل من التطبيق الفعلي، ولكنه يقربنا من القضية الجوهرية: قد نتصرف مثله أيضاً في كثير من الأحيان؛ لأننا نكون في حقيقة الأمر غاضبين من أنفسنا.

فيما يتعلق بالقضية الثانية، يمكنني مساعدتك على تحسين سمعتك كشخص سريع الغضب بنصيحة واحدة مفهومة: إذا أبقيت فمك مغلقاً، فلن يعرف أحد أبداً ما تشعر حقاً.

أعلم أن ذلك ليس سهلاً. فعليك إخماد شعورك الطبيعي والعض على لسانك. ولكنك عندما تدرك فوائد الصمت، أي عندما تدرك أنك لن تجعل من نفسك أحمر إن صمتاً ولن تجعل من شخص آخر عدواً، فربما تكون لديك فرصة للتحسن.

تعلمت هذا بعد أن قضيت أسبوعاً في منتجع ضمن دير صغير في بلام فيلاج في فرنسا قبل بضعة أعوام. كان دليلنا هو الراهب البوذي الفيتنامي الأصل نيش نهات هانه. كان هذا الراهب يشجعنا كل يوم على التأمل في موضوعات متنوعة. وكان الغضب هو الموضوع الذي عرضه في أحد الأيام. لقد طلب منا تذكر مرة غضبنا فيها في الماضي وفقدنا السيطرة على أنفسنا. ومن ثم طلب منا تحليل من كان مسؤولاً عن سلوكنا المتهور.

تذكرت عندما كانت ابنتي كيلى في سن المراهقة، وعادت إلى المنزل مرتدية قطعة كبيرة ملونة لامعة من الحلي تدعى القرط البحري. كان هذا النوع من الحلي شائعاً بين المراهقين تلك الأيام إلى جانب الوشم في المناطق التي يصعب الوصول إليها في الجسم البشري!

ما من فائدة من وضع هذا القرط البحري إن لم يكن الناس قادرين على رؤيته! لذلك قامت كيلى أيضاً بشراء ثوب قصير مصمم، بحيث يظهر القرط البحري (وكل ما يحيط بمنطقة البطن تقريباً).

تعدّ اللحظة التي تضع فيها الابنة قرطاً بحرياً إحدى اللحظات التي يمتحن فيها صبر الأب ومحبه. ولكن الموضوع كان لي أكثر تعقيداً بقليل فيما أعتقد. لقد كانت ردة فعلي غاضبة، بل جسدت في الحقيقة صورة هائجة كاريكاتورية صاحبة لأب غاضب.

بينما كنت أتأمل في هذه الحادثة في الأماكن الهادئة في الدير تساءلت: «فيم كنت أفكر حينذاك؟» وأدركت أن فكرتي الأولى كانت هي أن شخصاً سيرى ابنتي ويقول: «فتاة تافهة رخيصة المظهر! من هم أهلها؟»

وكانت فكرتي الثانية أسوأ. ماذا لو أن أحد أصدقائي رآها، وقال: «لا أصدق أن مارشال يسمح لهذه الفتاة بالتجول في المدينة بهذا المظهر».

بمن كنت مهتماً في هذه الحالة؟ بكيلي أم بنفسني؟ هل كانت المشكلة الأكبر قرطها البحري أم غروري أنا؟

لو عاد الزمن إلى الوراء لكنت أيضاً طلبت منها خلع القرط البحري. (أسبوع من التنور في فرنسا جيد، ولكن ليس إلى ذلك الحد!). كنت على أي حال سأمتنع عن ردة الفعل الغاضبة وعن إظهار نفسي بمظهر الأحمق. قد أغلي غضباً في داخلي... ولكني إن امتنعت عن الكلام عندما أكون غاضباً فلن يعلم أحد بذلك.

في المرة القادمة التي تبدأ فيها الكلام، وأنت غاضب انظر في المرأة. وفي كل مرة ستجد أن سبب غضبك ليس «في الخارج هناك» بل «هنا في الداخل».

العادة الثامنة: السلبية، أو «دعني أشرح لماذا لن ينجح ذلك».

جميعنا يعرف أشخاصاً سلبيين في مكان العمل. إنهم أناس عاجزون بتكوينهم عن الإطراء أو الثناء على أي من اقتراحاتك. إن السلبية هي ردة فعلهم التلقائية. قد تدخل عليهم بعلاج جديد لمرض السرطان فتكون الكلمات الأولى التي تخرج من أفواههم: «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح هذا العلاج».

إنها، وفق خبرتي، العبارة الأوضح التي تجسد السلبية.

وأنا أحسبها إزعاجاً كبيراً؛ لأنها ترمز إلى الحاجة إلى التعبير عن الأفكار السلبية، حتى دون أن يطلبها أحد.

لا تشبه عبارة «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح ذلك» مشكلة إضافة أفكار هامشية؛ لأنها لا تضيف أي قيمة. وهي لا تشبه الإكثار من استخدام كلمات «لا» و«ولكن» و«على أي حال» لأننا لا نقوم بالتستر على سلبيتنا بقناع من الموافقة. وهي لا تشبه أيضاً إطلاق الأحكام على أفكار شخص من الأشخاص؛ لأننا لا نقوم هنا بتصنيف أو مقارنة أي شيء ولا نقول: إنه جيد أو أفضل أو الأفضل.

ومن الواضح أيضاً أنها لا تشبه إطلاق التعليقات الهدامة؛ لأنها ليست صريحة القسوة.

إن عبارة «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح ذلك» فريدة من نوعها؛ لأنها سلبية محض متكررة بزي ادعاء المساعدة.

ونحن نستخدمها (أو نستخدم عبارات تشبهها مثل «المشكلة الوحيدة في هذا هو أنه...») لتأكيد أن خبرتنا أو سلطتنا تفوق خبرة الطرف الآخر أو سلطته. وهي لا تعني أن ما نقوله صحيح أو مفيد. إنها بسهولة طريقة لوضع أنفسنا موضع كبير الحكام أو النقاد. والمشكلة الوحيدة في الأمر هي مدى ضآلة محبتنا أو احترامنا لمن ينتقدنا. إنهم مزعجون ونعاملهم بمرور الزمن، وكأنهم مصابون بأنفلونزا الطيور، فنحن نتجنبهم ونمتنع عن العمل معهم ونرفض مساعدتهم.

كنت أعرف سيدة تدعى تيري تدير مكتباً لتنظيم المحاضرات في مدينة نيويورك. وكانت تحجز لي مرتين أو ثلاث مرات سنوياً لأتحدث إلى مجموعة من هذه الشركة أو تلك. وكنت أتحدث عن القيادة ومساعدة الناس على التغيير. على الدوام وفي نهاية كل محاضرة كان يصعد إلي بعض الحضور لتقديم بطاقتهم ولدعوتي إلى التحدث إلى مجموعاتهم في المستقبل القريب. كنت على ما يبدو أقدم رسالة يعتقدون أن الآخرين قد يرغبون في سماعها.

كنت أعتقد أنني قادر على تدبر أمور تنظيم المحاضرة بنفسني. لكن، لما كانت الدعوة قدّمت لي ضمن لقاء نظمته تيري، فقد شعرت بأن من واجبي تحويلها إليها. وكنت أظن أن من الأفضل جعلها تتفاوض نيابة عني كي تكسب عمولتها، فقررت الاتصال بها فور انتهاء محاضرتي.

وقلت في نفسي: إنها ستسألني عن سير المحاضرة وعمّا إذا كان المضيف مسروراً؟ وأشياء من هذا القبيل.

سأجيبها «عظيم! في حقيقة الأمر طلب مني شخصان الحديث إلى مجموعتيهما». وسأملّي عليها تفاصيل الاتصال مع كل منهما من بطاقته حتى يمكنها متابعة الأمر معها. وهذا ما حدث وكانت إجابة تيري الأولى أحد أشكال عبارة «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح الموضوع على هذا النحو».

هذه الشركة معروفة بدفع رسوم منخفضة، وهم بذلك لا يستطيعون دفع نفقات استضافتي. (الرسالة: أسعاري باهظة).

إن موظفي الشركة سذج، وليسوا بحاجة إلى سماع رسالتي أو أنهم شديدي الجهل لدرجة أنهم لن «يفهموها». (الرسالة: كلامي بالغ التعقيد).

ستسيء الشركة استخدام وقتي وتطلب مني البقاء طوال اليوم، ويشمل ذلك الغداء مما يكبدي تكاليف يوم سفر إضافي. (الرسالة: سأعمل حتى الإرهاق).

فوجئت بإجابة تيري فأغلقت سماعة الهاتف مصعوقاً مما سمعته. لقد كنت أحاول مساعدتها على كسب المال بأسهل السبل، فطالعتني بأسباب وهمية لإحباطي. لعلها ظنت أنها كانت تحميني من «صفقة سيئة» محتملة. ولكن في سعيها لإثبات أنها تعرف عن أعمالها أكثر مما أعرف لم تفلح في البرهنة إلا على أنها لا تقهمني على الإطلاق. فأنا لا أفرض أسعاراً مرتفعة على زبائني. ثم إن رسالتي واضحة وليست معقدة ولست أخشى العمل. وحتى إذا طلب أحد زبائني مني أن أبقى معه طوال اليوم فإني أعد ذلك إطراءً، وليس سوء استخدام لوقتي.

لقد جعلتني أتساءل إن كنت حقاً أرغب في أن تكون تيري «بوابتي» إلى العالم؟ وفي النهاية أدركت أنني لو قدمت لتيري دعوة لتقديم حفل توزيع جوائز الأوسكار فسوف تجد سبيلاً للتقليل من أهمية المناسبة دون وجه حق. لقد كففت عن العمل معها.

إن كنت تعاني السلبية فإن نصيحتي الأولى لك هي أن تتنبه لكلامك عندما يعرض عليك شخص اقتراحاً مفيداً. وإن كنت وصلت في قراءة هذا الكتاب إلى هذا الحد فلا بد أنك تعلم أنني شديد الثقة بأن الانتباه لما نقوله مؤثر دقيق لما نقوم به للتخفيف من حماسة الناس. إذا وجدت نفسك تكرر عبارة «دعني أخبرك لماذا لن ينجح ذلك» فسوف تدرك ما الذي يحتاج إلى معالجة.

ولكن في هذه الحالة، سيكون الدليل الأكثر وضوحاً هو إعداد لائحة شخصية لكيفية تعامل زملائك معك.

كم مرة يأتون إليك باقتراحات مفيدة دون أن تضطر لطلبها؟

هل يطرقون بابك كثيراً، ويجلسون لتجاذب أطراف الحديث معك أو لإعطائك تحذيراً عن تطور ما قد يؤثر فيك؟

كيف هي حركة الناس عند مكتبك مقارنة بباقي زملاء؟ هل تحظى بالشعبية أم أن الغبار بدأ بالتجمع على الرفوف؟ إن كان لديك شعور مبهم بأن ثمة لافتة تخيلية مكتوب عليها: «ممنوع الدخول» خارج مكتبك، فلعلك تصبح أكثر إدراكاً لما يجب أن تسعى لتغييره.

أفضل هذا النوع من التعقيبات والملاحظات عندما تكون المشكلة هي السلبية بدلاً من مجرد مراقبة النماذج الكلامية. لن يساعدك الانتباه إلى ما تقوله على معرفة رأي الآخرين فيك بطريقة تلقائية. قد تكون شديد السلبية، ولكن زملاءك قادرون على التعايش مع هذه الحقيقة. تقدم معرفة طريقة تعامل الآخرين معك دليلاً على أن الخلل خطر وعلى أنه يؤثر فيهم، أي إنه يمثل مشكلة.

#### العادة التاسعة: حجب المعلومات.

أصبحت مقولة «المعلومات قوة» في عصر العمل المعرفي صحيحة أكثر من أي وقت آخر، الأمر الذي يجعل من حجب المعلومات سلوكاً مزعجاً غير مقبول.

إن حجب المعلومات المتعمد هو مخالف لإضافة القيمة. إننا نقوم بمحو القيمة. ومع ذلك فإن له الغاية ذاتها: اكتساب القوة. إنها الحاجة البدائية عينها للانتصار، ولكنها أكثر موارد هنا. وهي تتجسد في أساليب عدة تختلف عن مجرد وضع أوراق لعبنا قريباً من قميصنا لحجبها عن أنظار الآخرين. وهي تتجسد في الناس الذين يبالبغون في امتداح فضيلة كتم الأسرار التي يقومون باستغلالها تدرُّعاً لحجب المعلومات عنك. وهي تتجسد في الناس الذين يجيبون عن كل سؤال بسؤال آخر؛ لأنهم يعتقدون أن الإفصاح عن أي شيء لا يصب في صالحهم. وتتجسد أيضاً في الشخصية العدوانية بطريقة سلبية لدى الناس الذين لا يردون على المكالمات الهاتفية أو على الرسائل الإلكترونية أو يقدمون إجابات جزئية فقط عن أسئلتك.

إن كنت لا تفهم لماذا ينزعج الآخرون من ذلك فتذكر كيف شعرت في الحالات الآتية:

• عدم إعلامك بأحد الاجتماعات.

• عدم إرسال نسخة لك من مذكرة أو رسالة إلكترونية.

• لحظة كنت فيها آخر من يعلم.

المشكلة في عدم مشاركة الآخرين في المعلومات هي أنها قلما تحقق الأثر المنشود بغض النظر عن الأسباب التي تدفعك إلى ذلك. قد تظن أنك تحقق أفضلية وتعزز قوتك، ولكنك في واقع الأمر تزرع الشك وعدم الثقة. يتطلب سعيك إلى امتلاك القوة الإيحاء بالولاء بدلاً من زرع الخوف والشك. إن حجب المعلومات ليس أكثر من رغبة في الانتصار في غير محلها.

ما أقوم بوصفه هنا ليس الحجب المقصود للمعلومات بقصد الإساءة إلى الآخرين، أي الطريقة التي يتصرف بها الناس الذين يطبقون سياسة: فرق تسد. ولست متأكداً أن لدي المهارة أو الصبر لتعديل ذلك السلوك الانتهازي الميكافيلي.

أنا أفضل التركيز على جميع الأساليب العرضية أو غير المقصودة لحجب المعلومات. نقوم بهذا عندما نتعاس عن إخبار شخص ما بمعلومات مهمة لكثرة مشاغلنا.

ونقوم به عندما ننسى أن نشرك شخصاً يجب أن نشركه في نقاشاتنا أو اجتماعاتنا.

ونقوم به عندما نفوض أحد مرؤوسينا القيام بمهمة من المهام، ثم لا نشرح له طريقة إنجاز تلك المهمة شرحاً وافياً.

طلب أحد جيراني من ابنه المراهق غسل سيارته الرياضية من نوع لكزس. قام الفتى بسحب خرطوم الماء وملاً دلواً بالماء والصابون وياشر العمل باستخدام إسفنجة. وكانت المشكلة أن لتلك الإسفنجة وجهين: أحدهما ناعم والثاني خشن وحاك. وقبل أن يخرج الأب لتفقد النتائج، كان الابن قد خدش بمقدار كبير طلاء سيارة اللكزس اللامع. وأصبح مظهرها الذي كان لامعاً أشبه بحلبة تزلج إثر انتهاء مباراة الهوكي

على الجليد. واستشاط الوالد غضباً؛ فقد تضررت سيارته. كيف يمكن أن يكون ابنه غيباً إلى هذا الحد؟

سأل ابنه في أثناء نوبات غضبه: «ألا تعرف كيف تقوم بأمر سهل إلى هذا الحد مثل غسيل السيارة؟».

ولكن عندما فكر جاري في الموضوع (أدرك أن ابنه شعر بالحرج والضيق) قال كلاماً حكيماً. «بني، لست غاضباً منك بل غاضب من نفسي؛ لأنني لم أرشدك حتى تقوم بهذا العمل بطريقة ملائمة. لم أعلمك أبداً كيف تغسل سيارة وهذه خطيئتي أنا».

واختفى على الفور كل التوتر الذي كان مخيماً في تلك اللحظة عندما أدرك جاري أنه حجب بعض المعلومات المهمة عن ابنه. شعر الابن بالارتياح. ولم يعد الأب غاضباً لا من ابنه ولا من الحالة المزرية لسيارته. وأصبحت القصة حالياً مصدراً لمرح أسري كلما رأى أحدهم إسفنجة.

في أغلب الأحيان لا نقوم بحجب المعلومات رغبة منا في إيذاء الآخرين بل بدافع الجهل. وذلك جيد لأن الأذى المتعمد ليس «خلاً» يمكن إصلاحه في هذا المقام. أما الجهل فيسهل تغييره.

كنت أقدم النصح والمشورة لصديق يعاني مشكلة مع مساعدته. لم يكونا فريقاً منسجماً كما أخبرني. ولكن لم تكن لديه أدنى فكرة عن كيفية معالجة المشكلة. كلاهما لديه إحساس غامض «بعدم وجود انسجام بينهما».

سألته قبل أن أتحدث إلى مساعدته: «ما هو أكبر خلل لديك بوصفك مديراً من وجهة نظر مساعدتك؟» فأجابني: «إنني لا أتواصل جيداً معها ولا أشاركها في المعلومات بل أتركها خارج دائرة اتخاذ القرار». فسألته: «هل ثمة أمر آخر؟» فكان رده: «مطلقاً، هذا كل ما في الأمر». فقلت له: «أليس هذا كافياً؟ ألا تعتقد أنها على حق؟» فقال: «نعم» موافقاً على كلامي.

جيد، لأننا لا نصادف الكثير من المديرين الذين يعترفون بتقصيرهم في علاقاتهم مع الآخرين.

ثم سألت مساعده بعد ذلك عن سبب عدم انسجامهما. وكان رأيها هو أنه لم يكن يشاركها بالمعلومات جيداً.

لأنه كان صديقي وكنت أساعده ودياً فقد قمت بأمر لا أقوم به عادة. تظاهرت بأنني أقوم بإعداد بحث عن المستهلكين وأنتي أدرس كيف يستخدم الناس منتج الشركة طوال اليوم. ولازمته من لحظة دخوله إلى مكان عمله وراقبت سلوكه مع مساعده حتى وقت مغادرته.

لقد فسر لي ما رأيته كل شيء. فقد وصل إلى المكتب قبل مساعده بربع ساعة. وكان أول ما قام به هو تفقد بريده الإلكتروني. ورن هاتفه بعد ذلك فأجاب. وصلت مساعده في أثناء هذه المكالمة وأطلت برأسها ملقبة تحية الصباح. ولوح لها بيده في أثناء حديثه. وعندما أنهى مكالمته الهاتفية، التفت إلى شاشة حاسبه الإلكتروني وكتب بعض الملاحظات وقام بالرد على بعض الرسائل الإلكترونية. دخلت مساعده بعد قليل لتخبره أن أحد المحاسبين يريد الحديث معه على الهاتف ولتسأله إن كان راغباً في تلقي تلك المكالمة الهاتفية؟ قال: «نعم». وفي أثناء هذه المكالمة التي امتدت عشرين دقيقة، رن هاتفه ثلاث مرات. وعندما وضع سماعة الهاتف بدأ بالرد على تلك الاتصالات، بينما كان ينظر إلى شاشة حاسبه؛ بحثاً عن رسائل إلكترونية جديدة. واستمر يعمل على هذا النحو طوال المدة الصباحية.

بحلول الظهيرة كنت قد رأيت ما يكفي. وسألته: «هل تسير جميع الأيام على هذا النحو؟»  
أجابني: «نعم، معظمها».

فعلاً لقد كان صديقي يحجب المعلومات عن مساعده. ولكنه لم يكن يقوم بذلك عامداً متعمداً. فحياته العملية كانت تشبه عملية إخلاء مبنى اندلعت فيه النيران. لقد كان يفتقد إلى الترتيب والتركيز وكان مشغولاً بالرد على المكالمات الهاتفية وبحل المشكلات ولم يخصص وقتاً للجلوس مع مساعده لإعطائها فكرة يومية عما يحدث.

لوقام بذلك لنجح في حل قضية المشاركة في المعلومات. وأظن أيضاً أن ذلك أحد أكبر الأسباب الكامنة وراء حجب المعلومات عن الآخرين. ليس لرغبتنا في حجبها، بل

بسبب كثرة مشاغلنا. لدينا النوايا الحسنة ولكننا نخفق في ترجمتها إلى أفعال. وتقتصر نتيجة لذلك في إشراك الآخرين في المعلومات سواء عن طريق موجز عنها أو عن طريق تبيهاات أو تعليمات تنبه الناس إلى كيفية القيام بأمر ليس لدينا الوقت الكافي حتى نقوم به بأنفسنا. ويبدو الأمر بمرور الوقت وكأننا نقوم بحجب المعلومات.

لا يعني سوء مشاركة الآخرين في المعلومات أننا نخفيها عمداً. الأمران مختلفان تماماً ولكن نتيجتهما النهائية واحدة في نظر الناس المحيطين بنا.

كيف نكف عن حجب المعلومات؟ الجواب سهل: ابدأ بتقاسمها مع الآخرين. وهذا ما فعله صديقي، حيث أعطى إشراك الآخرين بالمعلومات أولوية أكبر في يوم عمله الحافل بالمشاغل. وقام بتخصيص وقت لإعلام مساعده بالمستجدات كافة. وجعل ذلك الموعد محترماً، بحيث لا يمكن أن تقطعه مكالمة هاتفية أو تلفيه.

إن كانت تلك هي مشكلتك فأنصحك بالحل ذاته. سيحسن قيامك به تواصلك مع الآخرين وسيساعدك على إثبات أنك تهتم بزملائك في العمل مبرهنات أن ما يفكرون فيه مهم لك. قلما نحصل في الوقت ذاته على مثل هذا الحل الواضح غير المكلف لمشكلتنا في التعامل مع الآخرين. ولكن الانتقال التدريجي من حجب المعلومات إلى تقاسمها مع الآخرين هو أحد السبل الممكنة.

### العادة العاشرة: عدم التعبير عن التقدير الملائم.

هذه العادة شقيقة عادة حجب المعلومات. إن عدم اعترافك بإسهام شخص في تحقيق نجاح الفريق يؤدي إلى زرع بذور الظلم وإلى الإجحاف بحق الآخرين وإلى حرمانهم من المردود العاطفي للنجاح.

لا يمكنهم الابتهاج بالنجاح أو تقبل التهاني؛ لأنك أسقطت ذلك الخيار. وهم يشعرون بدلاً من ذلك بأنهم منسيون ومهملون وهامشيون. وسوف يستأوون منك بسبب ذلك. فإن كنت ترغب في إغضاب الناس حقاً، فما عليك سوى عدم الاعتراف بإسهاماتهم.

بحرمانك الناس من التقدير فإنك تحرمهم من الجزاء الذي نحتاج إليه جميعاً في أي علاقة متبادلة. ويأتي الجزاء على أنماط عدة: من النمط المعقد عاطفياً عندما نعبر عن احترامنا للمرة الأخيرة إلى أحبائنا قبل مفارقتهم للحياة إلى شيء رسمي وتقليدي مثل قولنا: «على الرحب والسعة» عندما يقول لنا شخص آخر: «شكراً لك». إننا نتوقع الجزاء في الحالتين.

إن التقدير هو الجزاء الذي أتحدث عنه هنا. فهو الشريط الجميل الذي يلف به صندوق مجوهرات يحوي هدية ثمينة هي النجاح الذي حققته أنت وزملاؤك في الفريق. وعندما تخفق في التعبير عن ذلك التقدير فإنك تبخس الهدية قيمتها. حققت النجاح، ولكنك تفتقد إلى ما يلي النجاح من توهج.

يحدث هذا في العمل وفي المنزل على حد سواء.

عندما أسأل المشاركين في البرامج التدريبية: «كم واحداً منكم يعتقد أنه بحاجة إلى تحسين أدائه من حيث تقدير عمل الآخرين؟» وكما هو متوقع أرى نحو ثمانية أشخاص من كل عشرة يرفعون أيديهم.

عندما أسألهم عن سبب عدم قيامهم بذلك، تتحدث الإجابات عن أن يقوم بذلك أكثر مما تتحدث عن الذين لا يحصلون على ما يستحقونه من التقدير. مثل «لقد انشغلت كثيراً» و«لقد توقعت أن يقوم الجميع بعمل رائع» و«لم أدرك أبداً أهمية ذلك لهم» و«لم يقدر أحد جهودي، فلماذا يجب أن تقدر جهودهم؟».

لاحظ الاستخدام العدواني لضمير المتكلم المفرد. إنها علامة فارقة للناجحين، فهم يصبحون أصحاب إنجازات عظيمة بسبب تركيزهم المكثف على أنفسهم: مسيرتهم المهنية وأداؤهم وتقدمهم وحاجاتهم. ولكن ثمة فرق بين القائد وصاحب الإنجازات. ويصبح الناجحون قادة عظاماً عندما يتعلمون كيف ينقلون تركيزهم من الاهتمام بأنفسهم إلى الاهتمام بالآخرين.

علمني أحد زبائني تقنية رائعة لمن يرغب في التحسن في مجال التعبير عن التقدير.

1. قام أولاً بإعداد لائحة بمجموعات الناس المهمة في حياته (الأصدقاء والأسرة والمرؤوسين المباشرين والزبائن... إلخ).

2. قام بعد ذلك بكتابة أسماء جميع الأشخاص المهمين في كل مجموعة.

3. كان يقوم بمراجعة لائحة الأسماء مرتين أسبوعياً في صباح الأربعاء، وما بعد ظهر الجمعة ويسأل نفسه: «هل قام أحد ممن هم في هذه الصفحة بشيء يستحق التقدير؟».

4. وعندما تكون الإجابة: نعم، كان يعبر لهم عن تقديره إما عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي أو عبر ملاحظة يتركها لهم. وإذا كانت الإجابة: لا، لم يكن يقوم بشيء لئلا يقع في مطب التصنع.

وتحسنت سمعة رجل الأعمال هذا في أثناء عام واحد فقط من حيث التعبير عن التقدير من ضعيف إلى ممتاز. وأدهشه أن هذه العملية لا تحتاج إلا إلى وقت قصير جداً.

من بين جميع الإساءات التي تقوم بها بحق الآخرين سواء في عملنا أو في حياتنا الخاصة، فإن عدم التعبير عن التقدير واحد من أكثرها رسوخاً في ذاكرة من أسأنا إليهم.

العادة الحادية عشرة: ادعاء فضل لا نستحقه.

إن ادعاء الفضل هو إضافة إهانة للجرح الذي يسببه عدم التعبير عن التقدير؛ لأننا لا نقوم فقط بحرمان الناس من الفضل الذي يستحقونه بل ننسبه إلى أنفسنا. إنهما جريمتان في أن معاً.

تذكر عندما كنت طفلاً في المدرسة أو بالغاً في العمل، وقمت بعمل رائع وانتظرت الحصول على التقدير والتهنئة. انتظرت وطال انتظارك. يحدث هذا دائماً. لن يعيرنا العالم انتباهه دائماً عندما نكون ممتازين. إن لدى الآخرين مشاغلهم الخاصة التي يهتمون بها. وعندما كان يحدث ذلك معنا في مرحلة الطفولة، كنا نقطب ونتذمر من

تجاهلنا، ونشتكي قائلين: «إنه ظلم». ولكننا نتعلم بعد أن نشب عن الطوق طريقة التعامل مع الإهمال. ونقول لأنفسنا: «هذا ما يحدث عادة». ولا يقلل هذا من أهمية العمل المميز الذي قمنا به، حتى لو لم يعلم به أحد غيرنا. ثم تنتقل إلى أمر آخر.

ولكن سيُشعر حتى أكثر البشر تطوراً بالغضب والمعاناة عندما يتحول الإهمال إلى سرقة. هذا ما يعنيه ادعاء أحد الأشخاص فضلاً لا يستحقه: السرقة.

نشعر بأنهم يسرقون أفكارنا وأداءنا وتقديرنا لأنفسنا، بل يسرقون حياتنا نفسها. لم يرق لنا ذلك في طفولتنا (ولم تكن القضية وقت ذلك تتعدى نيل رضا مدرسينا). ولكننا نمقت في الواقع أن يحدث لنا هذا عندما نكبر (جزئياً لأن القضية تصبح أكبر أهمية من حيث مسيرتنا المهنية والمردود المادي). إن سرقة الفضل في نجاح صنعه آخرون هي «الجريمة» الأكثر توليداً للغضب في مكان العمل. (إنه الخلل في التعامل مع الآخرين... خللٌ يولد أكبر مقدار من المشاعر السلبية مقارنة بأي خلل آخر وفق مقابلات استخلاص التعقيبات والملاحظات التي أجريتها). وهو يحدث مرارة يصعب نسيانها. قد نسامح شخصاً لأنه لم يقدر أداءنا الرائع ولكننا لا نسامح من يقدره ثم يدعي الفضل فيه لنفسه بكل وقاحة. لن تدرك مقدار المرارة التي يسببه ذلك إلا عندما تعيشه بنفسك.

لنعكس الآية. تخيل أنك الجاني ولست الضحية. ستري إذا نظرت عن كثب أن ادعاء فضل لا تستحقه نوع آخر من الرغبة في الانتصار. لن تتسبب لنفسك السيرة المهنية لأحدهم أو معدل تخرجه في الجامعة؛ لأن هذه الإنجازات موثقة جيداً، ويمكن دحض ادعائك هذا بسهولة. ولكن الإثبات يصبح عسيراً وضبابياً عندما نرغب في معرفة من توصل إلى العبارة الصحيحة في اجتماع ما أو من أصلح العلاقة مع زبون مهم في أثناء مدة مضطربة. من الصعب معرفة من الذي يستحق الفضل. لذلك، عندما نعطي الخيار بين ادعاء الفضل لأنفسنا أو تركه حتى يدعيه شخص آخر فإننا نقع في شرك النجاح الموصوفة في الفصل الثالث (أستطيع النجاح. وسأُنجح. ولقد نجحت. وخياري هو النجاح) ونحاول الاستفادة من حالة الشك. ندعي فضلاً أكثر مما نستحق ونبدأ رويداً رويداً في تصديقه، بينما تغلي ضحايا ظلمنا غضباً. إذا كنت قد خبرت شعور الضحية فحري بك أن تدرك مشاعر الآخرين عندما تقوم بأمر مماثل. ليست هذه صورة جميلة، صحيح؟

لا يمكننا تخيل ما تستطيع إنجازه مجموعة من الناس لا يبالي بها أحد بادعاء الفضل لنفسه. ندرك هذا في قرارة أنفسنا لأننا نتذكر السعادة التي غمرتنا عندما عبر لنا زملاؤنا عن التقدير الذي نستحقه.

لماذا نتردد إذاً عندما يستحق الثناء شخص غيرنا؟ ليس لدي إجابة! لا يبدأ حل المشكلة من لوم آبائنا على سلبنا الفضل الذي نستحقه أو من بعض الإساءات الصغيرة في المدرسة الثانوية. إنه تركيز على الماضي (الذي لا يمكننا تغييره) وعلينا التسلح بأفكار واقعية قابلة للتنفيذ نستخدمها في المستقبل.

إن الطريقة المثلى للكف عن ادعاء الفضل الذي يستحقه الآخرون هو القيام بالأمر المخالف. تقاسم الثروة. إليك تمريناً سهلاً سيحولك من ضنين بتقدير الآخرين إلى واهب له.

ليوم واحد (أو أكثر إن كنت تستطيع) تذكر كل مرة تهنئ فيها نفسك ضمناً على إنجاز أمر من الأمور، سواء كان كبيراً أو صغيراً، ثم قم بتدوينه. ستجد، إن كنت مثلي، أنك تثني على نفسك في أثناء اليوم العادي أكثر مما تدرك... من ابتداء فكرة كبيرة لزبون إلى الوصول إلى مكان اجتماع ما في الوقت المناسب إلى توجيه ملاحظة صائبة إلى زميل لك.

نقول في سرنا في أثناء استعراضنا لما قمنا به: «أبلىنا بلاءً حسناً».

لا بأس في هذه الأفكار الخاصة. إن رضانا عن أداؤنا هو ما يجعلنا نندفع بفرح، وهو ما يعيننا على شق طريقنا طوال يوم عمل شاق. لن أشعر بالدهشة إذا كانت حصيلة يوم واحد أكثر من عشرين جولة من التهنئة الذاتية.

وبعد أن تكمل اللائحة، خذ كل تهنئة ذاتية دونتها، واسأل نفسك إن كان لأي شخص آخر فضل في تحقيق ذلك الإنجاز بأي وجه من الوجوه؟

إذا حضرت إلى اجتماع في المدينة في الوقت المناسب، فهل يعود الفضل في هذا إلى دقة مواعيدك وحسن استعدادك؟ أم أن مساعدتك تعقيبتك ذلك الصباح وذكركت مراراً

بذلك الاجتماع وحتك على قطع مكالمة هاتفية، وتوثقت من مغادرتك في وقت يتيح لك الوصول إلى الاجتماع في الوقت المناسب؟

إذا أبدعت فكرة عظيمة في اجتماع من الاجتماعات، فهل ولدت هذه الفكرة بطريقة عفوية من خيالك الخصب؟ أم أوحى لك بها تعليق ذكي قاله شخص آخر في الغرفة؟ في أثناء مراجعتك اللائحة، احرص على الإجابة عن السؤال الآتي بنعم أو لا: لو كان شخص آخر على صلة بإحدى تهانيك الذاتية يعلم ما تقوم به فهل سينسب لك مقدار الفضل ذاته الذي تدعيه لنفسك؟ أم سينسب جزءاً منه لشخص آخر، أو لعله ينسبه إلى نفسه؟

قد تتوصل إثر مراجعتك اللائحة إلى أنك تستحق الفضل كله. ولكنني أشك في أن يرى حتى أكثر الأشخاص أنانية الأمور بهذا المقدار من قصر النظر. لدينا ميل قوي إلى تذكر الأحداث من الزاوية المفضلة لنا. وهذا التمرين يعرّي ذلك الانحياز، ويجعلنا نفكر في إمكانية أن تكون وجهة نظر شخص آخر أقرب إلى الحقيقة من وجهة نظرنا.

#### العادة الثانية عشرة: اختلاق الأعذار.

أدرك بل كلينتون عندما نشر مذكراته المشهورة عام 2004 أن عليه التعامل مع فضيحة مونيكا لوينسكي التي حدثت في أثناء ولايته الثانية. وقد تعامل معها شارحاً أنها خطأ شخصي ناتج عن شياطين داخلية. وقال: «ليس ثمة عذر لأي خطأ يرتكبه المرء بعد بلوغه سن الرشد مهما فعل الناس معه. يجب أن يسعى المرء لمعرفة الأسباب التي دفعته لارتكاب الأخطاء. كنت أناضل في سبيل قضيتين مهمتين في آن معاً: قضية عامة كبيرة تتعلق بمستقبل أمريكا مع الكونغرس الذي يسيطر عليه الجمهوريون، وقضية خاصة مع شياطيني القديمة. لقد ربحت معركتي العامة وخسرت معركتي الخاصة. ولا أظن أن الأمر أكثر تعقيداً من ذلك. ليس هذا عذراً ولكنه شرح لما حدث وهذا أفضل ما استطعت القيام به».

لم يدرك بل كلينتون الفرق؛ لأن سلوكه لم يكن مبرراً. فليس ثمة ما يبرر اختلاق الأعذار.

عندما تلاحظ أنك تقول: «أسف لتأخري، لقد كانت حركة المرور فظيعة»، حاول التوقف عند كلمة «أسف». فالقاء اللوم على حركة المرور عذر واه لا يبرر ترك الناس ينتظرون، فقد كان حرياً بك الانطلاق مبكراً. ما أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ أن تصل قبل الموعد فتنتظر بضع دقائق في البهو؟ هل حقاً تخشى أن تقول: «أسف، لقد وصلت مبكراً؛ لأنني غادرت باكراً ولم يحدث ازدحام في حركة المرور كما توقعت».

لو تصرف الجميع بهذه الطريقة لما وجدت الأعذار.

أفضل تقسيم الأعذار إلى فئتين: قبيح ولطيف. من الأعذار القبيحة التي تشبه في سخافتها قول: «التهم الكلب واجبي المنزلي»: «أسف، لقد فاتني موعد الغداء. لقد حددته مساعدتي في يوم آخر في مذكرة مواعيدي».

وكانك تقول: ليست القضية أنني نسيت موعد الغداء، وليست أنني لا أعدك مهماً، فأنت مهم لي لدرجة أن تناول طعام الغداء معك هو الحدث الأهم الذي لا يمكن تغييره أو التفاوض عليه في جدول أعمالتي ولكن مساعدتي تعوزها الكفاءة، ويجب أن تلومها هي وليس أنا.

مشكلة هذا النوع من الأعذار أنها قلما تنفع أحداً وأنها لا تعدّ إستراتيجية قيادية فاعلة. وبعد مراجعة آلاف من ملخصات التعقيبات والملاحظات الشاملة اكتسبت إحساساً بما يحترمه المرؤوسون في قاداتهم وما لا يحترمونه. لم تقع عيني أبداً على رأي يقول: «أعتقد أنك قائد عظيم لأنني معجب بجودة أعذارك» أو «اعتقدت في البداية أنك مخطئ، ولكن اعتذارك جعلني أغير وجهة نظري».

تظهر الاعتذارات الأكثر تهديباً عندما ننسب إخفاقاتنا إلى صفات موروثة نعاني منها دائماً. نتحدث عن أنفسنا وكأن لدينا خلافاً وراثياً لا يمكن إصلاحه أبداً.

لا بد أنك سمعت هذه الاعتذارات. بل ربما استخدمت بعضاً منها في وصف نفسك:

«لست صبوراً؛ أو أنا دائماً أؤجل أعمالتي إلى اللحظة الأخيرة»؛ أو «أنا دائماً حاد الطبع»؛ أو «أنا سيئ جداً في إدارة الوقت. لقد أخبرني زملائي في العمل وزوجتي أنني أضيع الوقت في مشروعات ومناقشات لا طائل منها. هذا أنا».

مدهش كم أسمع أناساً لامعين وناجحين يطلقون عمداً تعليقات تنتقص منهم. إنه أحد فنون التهذيب؛ لأنهم فعلياً يصنفون أنفسهم على أنهم عديمو الصبر أو حادو الطباع أو سيئو التنظيم ويستخدمون ذلك التصنيف لتبرير سلوكهم غير المبرر.

قد تعود جذور تصنيفنا لأنفسنا إلى قصص تكررت سنوات، وغالباً ما تكون قد نشأت في سنوات الطفولة. وقد لا يكون لهذه القصص أي أساس من الصحة ولكنها تتكرس في عقولنا وتؤسس توقعات متدنية تصبح تبؤات ستحدث لا محالة. ثم نتصرف وكأننا نرغب في إثبات أن توقعاتنا السلبية صحيحة.

أنا مثال نموذجي على هذا. لربما أصبحت بسبب نشأتي في فالي ستيشن في كنتاكي مولعاً بنحو طبيعي بالسيارات والأدوات والمعدات الميكانيكية. كان والدي يملك محطة وقود فيها مضختان. وكان كثير من زملائي يحبون إصلاح السيارات والاشتراك في سباقات قصيرة في ليالي السبت.

اكتسبت عندما كنت طفلاً مجموعة أخرى من التوقعات من والدي. كانت تقول لي منذ ولادتي تقريباً: «مارشال، أنت حاد الذكاء بل الحقيقة هي أنك أذكى فتى في فالي ستيشن». وكانت تخبرني بأني لن أكتفي بالدراسة في الجامعة، بل سأخطى ذلك! وكانت تردد أيضاً على مسامعي: «مارشال، ليس لديك أي مهارات ميكانيكية ولن تملكها أبداً طوال حياتك». (أعتقد أن هذا كان أسلوبها حتى تضمن أني لن أعمل في تعبئة الوقود أو في تغيير العجلات في محطة خدمة السيارات).

مثير للاستغراب مدى تأثير توقعات والدي وإيحاءاتها في تطوري. لم أتحمس أبداً للعمل في السيارات أو للاقتراب من الأدوات. (عندما كنت فتى يافعاً في ستينيات القرن العشرين كنت أظن أن القارئة شيء يدخنه الهبيون). لم يكن أهلي فقط من يفترضون أنني لا أملك أي مهارات ميكانيكية بل أصدقائي أيضاً. وعندما بلغت الثامنة عشرة من العمر أجريت اختبار الكفاءة الميكانيكية في الجيش الأمريكي فحصلت على نتيجة متدنية. فقد كان ذلك صحيحاً.

ولكن بعد ستة أعوام عندما كنت أسعى للحصول على شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، طلب مني أحد أساتذتي كتابة أشياء أحسن القيام بها وأشياء لا أستطيع القيام بها. ودونت في الجانب الإيجابي «الأبحاث» و«الكتابة» و«التحليل» و«التحدث» (كان ذلك أسلوباً غير لائق كثيراً لقول: «أنا ذكي»). وكتبت في الجانب السلبي «لا أملك أي مهارات ميكانيكية ولن أملكها أبداً».

وسألني الأستاذ الجامعي كيف عرفتُ أن ليس لدي مهارات ميكانيكية. شرحت له تاريخ حياتي وأخبرته عن أدائي المخيب في اختبار الجيش. فسألني: «كيف هي مهاراتك الرياضية؟». فأجبت به بفخر أنني حصلت على درجة كاملة في اختبار التقييم الأول للقبول الجامعي.

وسألني بعد ذلك: «لماذا إذاً تستطيع حل مسائل رياضية معقدة وتعجز عن حل مسألة مشكلة سهلة؟». ومن ثم سألني: «كيف هو التوافق بين يديك وعينيك؟».

فقلت له: إنني كنت بارعاً في لعبة البينبول، وساعدني ذلك على دفع مصاريف دراستي الجامعية، لذلك أظن أن التوافق جيد.

وسألني: «كيف تستطيع إصابة الهدف في لعبة البينبول ولا تستطيع طرق المسامير؟»

عند ذلك أدركت أنني لا أعاني من خلل وراثي، بل كنت فقط أعيش التوقعات التي اخترت تصديقها. كنت في تلك المرحلة كبيراً بما فيه الكفاية لأعرف أكثر. واتضح أن الأمر لم يكن مجرد أن أسرتي وأصدقائي كرسوا لدي اعتقاداً بفشلي في المسائل الميكانيكية. ولم يكن أيضاً ذلك الاختبار الذي أجرته في الجيش. فقد كنت دائماً أقول: «لا يمكنك القيام بذلك!» وأدركت أن ذلك سيتحول إلى حقيقة إذا واصلت قوله. في المرة القادمة التي تلاحظ فيها أنك تقول «لست بارعاً في...» اسأل نفسك «لم لا؟».

لا يتعلق ذلك فقط بامتحانات الرياضيات أو الميكانيكا التي نجريها، بل ينطبق أيضاً على سلوكنا. نبرر تأخرنا لأننا تصرفنا على هذا النحو طوال حياتنا وسامحنا أهلنا وأصدقائنا على ذلك. وينطبق الأمر ذاته على جميع العادات المزعجة التي كنا نصفها،

إطلاق الأحكام والتعليقات الهدامة وحجب المعلومات عن الآخرين فالأمر ليس خلافاً وراثياً! ونحن لم نولد مع هذه العيوب مهما تكن الاعتقادات التي نشأنا عليها.

على نحو مماثل وفي المرة القادمة التي تسمع فيها أحداً من زملائك يحاول التنصل من المسؤولية بقوله: «أنا لست جيداً في...»، اسأله «لم لا؟».

إذا استطعنا الكف عن اختلاق الأعذار لأنفسنا، فسنتمكن من التحسن في كل شيء نختاره تقريباً.

#### العادة الثالثة عشرة: التعلق بالماضي.

تقول مدرسة فكرية في علم النفس والسلوك بقدرتنا على معرفة الكثير عن سلوكنا الخاطئ عبر البحث في ماضيها وخاصة في العلاقات الشخصية بين أفراد أسرتنا. إنها المدرسة التي تقول: «فتش عن الماضي».

إن كنت ممن ينشدون الكمال أو ينشدون الاستحسان على الدوام فذلك لأن والديك لم يقولوا لك أبداً: إنك جيد بما فيه الكفاية. وإذا كنت تعمل أكثر مما هو مطلوب منك وتشعر بأنك لا ترتكب أي خطأ فذلك يعود لأنهم أسرفوا في مدحك وضخموا أهميتك. إذا كانت فرائصك ترتعد عندما تقترب من الأشخاص النافذين فسبب ذلك يعود إلى أن أمك كانت مسيطرة.... وهكذا دواليك.

يجب عدم الالتفات إلى هذه المدرسة أبداً في موضوعنا هذا.

لا أتحدى الكثير من الصبر على «معالجة» تتعلق بالماضي؛ لأن الالتفات إلى الماضي لا يشجع على التغيير. ويجب عدم الالتفات إلى الماضي إلا لفهمه.

كان أحد زبائني القدامى يقضي ساعات طويلاً يقول لي عبرها: «مارشال، ليس لديك أدنى فكرة عن الأمر. دعني أشرح لك سبب قيامي بذلك. دعني أشرح لك وضع أبي وأمي». كان ذلك أنيباً لا ينتهي ولا يطاق. أخرجت في النهاية ربع دولار من جيبي، وقلت له: «خذ ربع الدولار، واتصل بشخص يبالي بكلامك هذا».

أرجو ألا تسيئوا فهم ما أرمي إليه. لا بأس في العودة إلى الماضي لمحاولة فهمه. فذلك مقبول تماماً إذا كانت تسعى إلى تقبل الماضي. ولكن إن كنت تسعى إلى تغيير المستقبل فلن يجديك هذا الفهم نفعاً. وأنا أعلم من خبرتي أن المنهجية الوحيدة الفاعلة هي أن تنظر إلى الآخرين مباشرة وأن تقول لهم: «إن كنتم راغبين في التغيير فعليكم القيام بهذا وذلك».

ولكن وبرغم قسوة كلامي هذا فإن الزبائن المتعلقين بالماضي، أي الذين يريدون فهم سبب وصولهم إلى وضعهم الحالي، يمثلون أكثر المهام التي أتولاها صعوبة. وأنا أحتاج إلى وقت طويل حتى أقتنعهم بعدم إمكانية تغيير الماضي أو إعادة كتابته أو تبريره. فكل ما يستطيعون فعله هو تقبل الماضي كما هو، ثم الالتفات إلى المستقبل.

ولكن كثيراً من الناس لسبب ما يستمتعون بالعيش في الماضي، خاصة إذا كانت العودة إلى الماضي تتيح لهم لوم شخص آخر على كل فشل خبروه في حياتهم. عند ذلك يسبب التعلق بالماضي مشكلة في التعامل مع الآخرين؛ لأننا نقوم باستخدام الماضي سلاحاً ضدهم. ونحن نتعلق أيضاً بالماضي بوصفه سبيلاً لإبراز الفارق بينه وبين الحاضر وإبراز جانب إيجابي لدينا على حساب شخص آخر.

هل تلاحظ أنك تبدأ كثيراً من القصص التي تتحدث فيها عن نفسك بعبارة: «عندما كنت في عمرك...»؟

ما الأمر؟

عندما نختلق الأعذار، فإننا نلوم شخصاً أو أمراً خارجاً عن سيطرتنا فتحمله مسؤولية إخفاقنا. أي أحد سوانا مهما يكن. ولكننا أحياناً نلوم الآخرين، لا لتبرير إخفاقنا بل بوصفه طريقة لبقة لإبراز نجاحنا. لا يبدو ذلك أقل سوءاً من اختلاق الأعذار، ولكننا نحتاج عادة إلى شخص ذكي حقاً نحبه، حتى يوضح لنا هذا.

لقد تعلمت ذلك من ابنتي كيلي.

كانت في السابعة من عمرها وكنا نعيش في منزل جميل في سان دييغو (ما زال منزلي حتى الآن). عدت إلى المنزل في أحد الأيام منزعجاً من بعض المشكلات في العمل، فصببت جام غضبي على كيلى. لقد قلت لها أسوأ عبارة يمكن أن يقولها أب لابنته وأكثرها إثارة للشفقة وهي العبارة التي تبدأ بـ «عندما كنت في عمرك...». وهي حتماً محاضرة رثاء للذات تشرح مدى صعوبة وبؤس طفولة الوالد مقارنة بالطفولة التي يؤمنها حالياً لابنه أو ابنته.

ثم شرعت أسرد لها كيف نشأت في محطة وقود في كنتاكي، وكم كنا فقراء وكيف اضطررت إلى العمل باجتهاد لأصبح أول من يتخرج في الجامعة في أسرتنا. وقمت بالطبع بمقارنة هذا مع جميع الأشياء الرائعة التي تحظى بها كيلى.

أصغت ابنتي إلى هجائي بصبر وأناة وأفسحت لي المجال بطريقة فطرية حتى أنفس عن غضبي. وقالت عندما أفرغت ما في جعبتي: «ليس ذنبي يا أبي، أنك تجني كثيراً من المال». أوقفني قولها هذا على الفور. أدركت أنها محقة. كيف أنتظر منها أن تدرك كيف يعيش الفقراء وأنا واثق أنها غير قادرة على ذلك؟ أنا الذي اخترت العمل بجد وكسب المال وليس هي. لقد كنت في الواقع أتبجح بتفوقي برغم الأوضاع الصعبة التي عانيت منها موارياً ذلك التباهي بصب جام غضبي وإحباطي عليها. لحسن الحظ أنها أخبرتني بذلك.

كفوا عن لوم الآخرين على خياراتكم. ينطبق الأمر نفسه، ولكن بتأكيد الخيارات المضاعف التي تبين أنها كانت ناجحة.

#### العادة الرابعة عشرة: المحاباة.

لقد درست مواصفات القائد التي وضعتها أكثر من مئة شركة كبيرة. فقد كانت إعادة صياغتها من ضمن المهام الموكلة إلي. تتميز هذه الوثائق بلغة تعج بالعبارات التقليدية المتداولة التي تصف السلوك القيادي. ومن بين هذه العبارات الممجوجة: «يقدم رؤية واضحة» و«يساعد الناس على التطور وإبراز أفضل إمكاناتهم» و«يتوق إلى إدراك أهمية الاختلاف في الرأي» و«يتجنب المحاباة».

ولم يذكر أي منها سلوكاً مطلوباً حقاً إلا وهو «يتعلق الإدارة بفاعلية». مع أننا إذا تمعنا بالحرص على التعلق والتزلف في كثير من الشركات وكيف تقدم المكافآت لمن يتملقون ويتزلفون فربما كان ذكر هذا السلوك واجباً حقاً. ومع أن جميع الشركات تقريباً تقول: إنها تشجع العاملين على «تحدي النظام» وعلى «امتلاك جرأة التعبير عن آرائهم» وعلى «قول ما يفكرون فيه حقاً» فلا شك في أن كثيراً منهم لا يقومون إلا بالتعلق.

لا تزعم الشركات وحدها أنها تمقت هذا السلوك المتذلل بطريقة هزلية، بل إن القادة يعبرون عن الزعم عينه أيضاً. يزعم جميع القادة الذين ألتقيهم تقريباً أنهم لا يشجعون على هذا السلوك في مؤسساتهم. ليس لدي أدنى شك في صدقهم. فكثير منا ينزعج، إن لم يشتمز، من «مقبلي المؤخرات». ويجعلنا هذا نطرح السؤال الآتي: إذا كان القادة يقولون: إنهم لا يشجعون على التعلق فلماذا إذاً يسود التعلق في بيئة العمل؟ تذكر أن هؤلاء القادة يكونون عادة بارعين في تقويم شخصيات الآخرين. إنهم يقضون جل حياتهم في تقويم الناس وفي تكوين الانطباعات الأولى التي يعيدون معايرتها مقارنة بانطباعاتهم اللاحقة. ويقعون برغم ذلك في غرام التعلق البارح ويحابون.

الإجابة الواضحة هي: نحن لا نرى عيوبنا بوضوح يماثل وضوح رؤيتنا عيوب الآخرين.

لعلك تقول حالياً: «مدهش كيف يصدر القادة إشارات لبقة تشجع المرؤوسين على عدم انتقادهم وعلى المبالغة في مدحهم. ومدهش أيضاً كيف يعجزون عن رؤية ذلك في أنفسهم. لكن هذا لا ينطبق علي طبعاً».

لعلك على صواب. ولكن كيف يمكننا التوثق من ذلك؟ أجري عادة اختباراً على زبائني؛ لأبين لهم كيف أننا نقوم بتشجيع التعلق دون وعي منا. أسأل مجموعة من القادة: «من منكم لديه كلب يحبه؟» وتعلو الابتسامات وجوه رجال الأعمال وهم يرفعون أيديهم عالياً ثم بيتسمون ابتسامات عريضة وهم يذكرون أسماء كلابهم الوفية. ومن ثم نجري مسابقة. أسألهم: «من يحصل على جل اهتمامكم ومودتكم في المنزل؟ (أ) الزوج؛ (ب) الأطفال؛ (ج) الكلب؛ فيكون الكلب هو الفائز في 80 في المئة من المرات.

أسأل رجال الأعمال بعد ذلك إن كانوا يحبون كلابهم أكثر من أفراد أسرهم؟ وتكون الإجابة بالنفي كما هو متوقع. فأسألهم: «لماذا يحصل الكلب إذاً على جل اهتمامكم؟».

وتكون الأجوبة كافة متشابهة: «يسر الكلب دائماً برؤيتي» و«لا يعارض كلامي أبداً» و«يمنحني حياً غير مشروط مهما فعلت». يعني هذا أنهم يحبون الكلب؛ لأنه يتملقهم.

لا أزعج أنني أحسن حالاً. أحب كلابي بو. أسافر نحو 180 يوماً في السنة ويجن بوفرحة كلما عدت من إحدى رحلاتي. ألج الطريق الفرعية المؤدية إلى منزلي وأنا أتوق إلى فتح الباب الأمامي والتوجه مباشرة إلى بولاقول: «عدت إلى المنزل!» ويتعافز بوأمامي على الدوام فأعانقه وأربت عليه مظهرأ له اهتمامي ومودتي. عادت ابنتي كيلي في أحد الأيام من الجامعة وشاهدت طقوس اهتمامي النموذجي ببوظنظرت إلي على الفور رافعة يديها في الهواء على شكل قائمتي كلب صغيرتين، وقالت: «هو هو».

لقد كسبت كيلي نقطة.

إن لم تكن حريصين فقد ينتهي بنا المطاف بأن نعامل الآخرين في العمل كما نعامل الكلاب: نكافئ من يعبر لنا عن إعجاب غير مشروط، حتى لو كان في غير موضعه. ما السلوك الذي نحصل عليه في المقابل؟ بيئة تملق فتاكة. وتكون الحصيلة النهائية شديدة الوضوح. إنك تشجع سلوكاً يخدمك، ولكنه لا يصب بالضرورة في مصلحة الشركة. إذا قام الجميع بتملق المدير، فمن سيقوم بالعمل؟ وأسوأ ما في الأمر هو أن هذا يقرب الطاولة على العاملين الصادقين أصحاب المبادئ الذين لا يمالئون. وهذا أمر سلبي من ناحيتين: لا تقوم بالمحابة فقط بل بتفضيل من لا يستحق على من يستحق!

يستطيع القادة الكف عن تشجيع هذا السلوك عبر الاعتراف أولاً بأننا جميعاً نميل عن غير قصد إلى محابة من يحايينا.

يجب علينا بعد ذلك تصنيف مرؤوسينا المباشرين في ثلاث فئات: أولاً، ما مقدار حبهم لي؟ (أدرك صعوبة التوثق من هذا؛ لأن المتملقين بارعون في التمثيل. فجوهر التملق هو التمثيل).

ثانياً، ما مدى إسهامهم في خدمة الشركة وزبائننا؟ (بمعنى آخر، ما الدرجة التي يحصلون عليها؟ هل هي آ أو ب أو ج أو د أو أسوأ من ذلك).

ثالثاً، ما مقدار التقدير الشخصي الإيجابي الذي أعبّر لهم عنه؟

ما نقوم بالبحث عنه هو: هل العلاقة أوثق بين أولاً وثالثاً أم بين ثانياً وثالثاً. إذا كنا صادقين مع أنفسنا فقد يكون تقديرنا للناس مرتبطاً بمقدار ما يظهرون لنا من محبة بدلاً من ارتباطه بحسن أدائهم. وليس هذا سوى تعريف المحاباة عينه.

هذه مسؤوليتنا وحدنا. إننا نشجع ضرباً من السلوك الذي نزدريه في الآخرين، بينما نرفض عن غير قصد في نعيم أجوف يجعلنا قادة مزيفين.

لن يحل هذا التقويم الذاتي السريع المشكلة. ولكنه يسهم في تحديدها ومن هنا يبدأ التغيير.

العادة الخامسة عشرة: عدم التعبير عن الأسف.

إن التعبير عن الأسف أو الاعتذار طقس تطهيري يشبه الاعتراف في الكنيسة. قل: «أسف» وستشعر بالتحسن.

تلك هي النظرية على الأقل. ولكن يصعب علينا تطبيقها مثلها مثل كثير من الأشياء الجيدة من الناحية النظرية.

ربما نظن أن الاعتذار يعني خسارة منازلة (يتعطش الناجحون إلى الانتصار في جميع المجالات). وقد نجد أن اعترافنا بأخطائنا مؤلم جداً (قلما يجب علينا الاعتذار عندما نكون على صواب). وربما نجد طلب المغفرة (الذي يوحي بالخضوع) مذلاً لنا. وربما أيضاً نشعر بأن الاعتذار يجبرنا على التخلي عن سلطة أو نفوذ (الضد هو الصحيح في حقيقة الأمر).

مهما تكن الأسباب، فإن الامتناع عن الاعتذار يسبب مقدار الضرر نفسه الذي يسببه أي خلل آخر متعلق بالتعامل مع الآخرين في مكان العمل (أو في المنزل). تذكر فقط

المرارة التي شعرت بها عندما امتنع أحد أصدقائك عن الاعتذار عن إساءة وجهها إليك أو عندما خذلك في أحد المواقف. وكم تفاقمت تلك المرارة.

إذا أمعنت النظر في علاقاتك المتردية مع الآخرين في حياتك ترى أن كثيراً منها بدأ بالتردي في اللحظة التي افتقد فيها أحد الطرفين الذكاء العاطفي الكافي لجعله يقول: «أنا آسف».

إن الذين يعجزون عن الاعتذار في العمل يشبهون من يرتدي قميصاً كتب عليه: «لا أعبأ بكم».

والمفارقة هي أن جميع المخاوف التي تجعل الناس يحجمون عن الاعتذار، أي الخوف من الخسارة والاعتراف بالخطأ والتخلي عن السيطرة، تزول بفعل الاعتذار. عندما تقول «آسف» فإنك تجعل الآخرين حلفاء، بل حتى شركاء.

أدركت أبعاد هذه المفارقة عندما بدأت دراسة البوذية في الجامعة. بوصفي بوذياً فأنا أوّمن بأننا نحصد ما زرعناه. يقابل الناس البسمة بالبسمة والتجاهل بالإعراض. وهم يكافئونك إن سلمت أمرك لهم، أي إن تخلّيت لهم عن القوة.

ولكنني لم «أفهمها» حتى بلغت الثامنة والعشرين من العمر عندما كنت وحيداً أتناول وجبة في مطعم فرنسي رفيع الطراز يدعى لو بيريفور يقع في الجانب الشرقي من حي مانهاتن في مدينة نيويورك. لم يسبق لي أن زرت مطعماً كهذا من قبل، حيث كانت ترتيبات الأزهار تتطلب طاولات منفصلة، وكانت لوازم المائدة ثقيلة الوزن مثل الفؤوس، وكان التندل يرتدون ربطات عنق سوداء ويتحدثون بلكنة فرنسية يصعب فهمها. اعترفت للنادل بأنني مرتبك من الجو المحيط وأن ليس في جيبتي سوى مئة دولار مقابل الوجبة والإكرامية وأنني لم أفقه حرفاً واحداً من لائحة الطعام التي كانت مكتوبة بخط اليد باللغة الفرنسية.

سألته قائلاً: «أحضر لي لو سمحت أفضل وجبة لديك لا يتجاوز ثمنها مئة دولار».

تأكدت وقتها أن الوجبة التي قدمت لي إلى جانب المقبلات الإضافية وصينية الجبن والماء المتواصل لكأس الشراب والخدمة الممتازة كانت تستحق ما يزيد بـ 50% عن

ميزانيتي التي لا تتجاوز مئة دولار. أعترف أنني كنت ساذجاً، فعاملوني معاملة الملوك. لقد كرست هذه التجربة التي مررت بها اعتقاداً راسخاً لدي مفاده أنك إن وضعت جميع أوراقك بين يدي شخص آخر فإنه سيعاملك أفضل مما لو أبقيت هذه الأوراق بين يديك. ولا يخامرني شك في أن هذا هو ما كان يرمي إليه بنيامين فرانكلين عندما قال: «كي تكسب صديقاً، دعه يسديك معروفاً».

يتجلى هذا المبدأ في العمل عبر الخطوة الأولى التي أساعد جميع الناجحين على اجتيازها كي يصبحوا أكثر نجاحاً. أعلمهم الاعتذار وجهاً لوجه من جميع زملائهم الذين وافقوا على مساعدتهم على التحسن.

يعد الاعتذار إحدى أكثر اللفظات أثراً وفاعلية في ترسانة الأسلحة البشرية، ولعل تأثيره يرقى إلى مستوى تأثير الإفصاح عن الحب. إنه بمنزلة عبارة «أحبك» مقلوبة رأساً على عقب. إن كان الحب يعني «أهتم بك، وأنا سعيد لذلك» فإن الاعتذار يعني «لقد آذيتك، وأنا آسف لذلك». الأمر مغر في الحالتين. وهو لا يقاوم؛ لأنه يغير العلاقة بين الشخصين من غير رجعة ويفرض عليهما معاً الانتقال إلى شيء جديد قد يكون رائعاً.

أقول لزبائتي: إن أفضل ما في الاعتذار هو أنه يرغب الجميع على نسيان الماضي. فأنت فعلياً تقول: «لا يمكنني تغيير الماضي وكل ما يمكنني قوله هو أنني آسف على الخطأ الذي اقترفته وآسف لأنني جرحتك. ليس ثمة عذر لذلك وسأحاول التصرف بطريقة أفضل في المستقبل. وأتمنى عليك إعطائي أفكاراً تساعدني على التحسن».

إن تلك العبارة، أي الاعتراف بالذنب والاعتذار وطلب المساعدة، شديدة الوطأة لا يقوى حتى أصحاب أكثر المشاعر برودة على مقاومتها. ويكون لها مفعول السحر على شعور زملائك تجاهك وتجاه أنفسهم.

كانت زبونتي بيت صاحب أرفع منصب بين النساء في شركة فورتشن 100. وكانت تحظى بمحبة رؤسائها ومرؤوسيهي على حد سواء، بينما كان أقرانها يشمئزون منها. وعندما قمت بسبر آراء زملائها علمت أن لديها علاقة سيئة مع رئيس قسم جاف

صارم يدعى هارفي. كانت بيت ذكية بارعة تزعم معرفة كل شيء، أتى بها رئيس مجلس الإدارة؛ كي تقلب الأوضاع رأساً على عقب. ورأى هارفي فيها سيدة متعجرفة وشعر بأنها لم تكن تحترم تاريخ الشركة وتقاليدها. ثم دارت بينهما رحى حرب متواصلة أسهمت في إخراج الجانب الأسوأ في شخصيتها: الحقد. اتفقنا أن هذا هو السلوك الذي يجب عليها تغييره. وكان الشيء الأول الذي طلبت من بيت فعله هو الاعتذار من هارفي. أثار اقتراحي حنقها الشديد. فقلت لها: «إن كنت عاجزة عن فعل هذا فلن تتحسني. وبالمناسبة سأذهب لأنني لا أستطيع مساعدتك». كانت فكرة الخضوع لهارفي مقبلة لدرجة أنني اضطررت إلى صياغة الاعتذار نيابة عنها. وحرصت على ألا يتسلل أي توجس أو تردد إلى الاعتذار ويفسده (مما قد يؤدي إلى تدمير التأثير المنشود). لقد التزمت بيت بالنص المكتوب كما قالت.

قالت له: «كما تعلم يا هارفي، لدي هنا كثير من التعقيبات والملاحظات وأول ما أريد قوله هو إنني أنظر إليها بطريقة إيجابية. والأمر الثاني الذي أريد قوله هو أن ثمة قضايا أرغب في معالجتها. لم أكن أحترمك ولم أكن أحترم الشركة وتقاليدها. وأرجوك أن تتفضل بقبول اعتذاري. ليس ثمة مبرر لسلوكي هذا...».

قاطعها هارفي قبل أن تتمكن من إنهاء اعتذارها، فنظرت إليه بانتباه مترقبة مشاجرة جديدة ولكنها رأت دموعاً في عينيه، وقال: «لم يكن ما حدث يا بيت، مسؤوليتك وحدك، فأنا أتحمل قسطاً منها. لم يكن سلوكي معك سلوك رجل مهذب. أعرف أن إخباري بهذه الأمور لم يكن سهلاً عليك. أنا أيضاً أشاركك المسؤولية، ويمكننا التحسن معاً».

هذا هو السحر الكامن في هذه العملية. عندما تعلن اعتمادك على الآخرين تراهم يوافقون على مساعدتك. بل سيحاولون حتماً مساعدتك لتصبح شخصاً أفضل. هكذا يتغير الأفراد ويتحسن الفريق وتتطور المجموعات وتصبح الشركات رائدة عالمياً.

نستطيع الآن بعد أن عرفت سر نجاح الاعتذار أن نتعامل مع آليات تنفيذه الفعلية بتفصيل أكبر في الفصل السابع.

### العادة السادسة عشرة: سوء الاستماع.

لا شك في أنها إحدى الشكاوى المألوفة التي أسمعها كثيراً في حياتي المهنية. يتحمل الناس أنواع الفظاظة كافة، لكن يبقى لعدم الاهتمام بهم حيز خاص في قلوبهم ربما لأن إظهار الاهتمام شيء يجب أن يتمكن الجميع من القيام به بسهولة. وبرغم ذلك كله، أين الصعوبة في أن نغلق فمنا وأن نفتح آذاننا وأن ننظر بأعيننا إلى من يتحدث إلينا؟ ترسل إساءة الاستماع إلى الآخرين أسطوفاً من الرسائل السلبية إلى الآخرين. وهو يعني أنك تقول لمحدثك:

- لست مهتماً بك.
- لا أفهمك.
- أنت مخطئ.
- أنت غبي.
- أنت تهدر وقتي.
- جميع ما سبق.

عجيب كيف يقبل الناس التحدث إليك ثانية.

الأمر المثير في سوء الاستماع هو أنه نشاط صامت غير مرئي قلما يلاحظ الناس قيامك به. وقد لا تستمع لأنك تشعر بالضجر أو لتشتت انتباهك أو لكونك مشغولاً بالتفكير فيما تريد قوله، ولن يعرف أحد بذلك.

لا يدرك الآخرون فعلياً أنك لا تستمع إليهم إلا عندما تبدي تبرماً كبيراً. أي عندما تحثهم على الإسراع والوصول إلى النقطة المهمة. عندها يلاحظون ذلك وقلما ينظرون إليه بإيجابية؛ لأنك تبدو كمن يصرخ في وجوههم قائلاً: «ماذا بعد».

هذا ما حدث عندما عملت مع مجموعة من المديرين الذين كانوا يؤلفون فريق الإدارة العليا في واحدة من أكثر مؤسسات الأبحاث والتطوير احتراماً في العالم. المشكلة التي

يعانون منها: الاحتفاظ بالموهب الشابة. خللهم: اعتاد جميع أعضاء فريق الإدارة الكبار في أثناء عروض الشرائح النظر إلى ساعاتهم مشيرين إلى العلماء الشباب بأن يسرعوا بالعرض. وكانوا يكررون قول: «الشريحة الآتية. الشريحة الآتية». ساعدت هذه العادة المزعجة على تفسير المشكلة.

هل سبق وحاولت إعداد عرض شرائح وكان مديرك يتذمر ويستعجل انتهاءه؟ حسنٌ، هذا ما كان يشعر به العلماء الشباب في هذه المؤسسة.

التحدي المائل أمام الإدارة العليا: الاستماع بصبر في أثناء قيام العلماء الشباب بتقديم عروض الشرائح.

من اليسير أن ندرك سبب تبرم المديرين. كانوا جميعاً أذكياً يحملون شهادات عليا من معهد ماساتشوستس للتقانة ومن جامعة هارفارد. لذلك كان يصعب عليهم القعود بصمت في أثناء حديث من يقلون عنهم شأناً في الهرم الاجتماعي؛ لأنهم (أ) كانوا غالباً يشعرون بأنهم يعرفون سلفاً ما كانوا على وشك الاستماع إليه؛ (ب) كانت أذهانهم تعمل بسرعة كبيرة بحيث كان بإمكانهم فهم أي رسالة عبر قيامهم «بتعبئة الفراغات». وقد اعترف مدير شركة صيدلانية أخرى عندما رويت له هذه القصة فقال نادماً: «لقد كنت أسوأ من ذلك. كنت أقول (الشريحة الأخيرة، الشريحة الأخيرة) بدلاً من (الشريحة الآتية)».

أدرك المديرين أن عليهم أن يتغيروا؛ لأن العالم قد تغير. لم يكن للعلماء الشباب في المؤسسات الكبرى فيما مضى من أيام فرص أفضل للعمل، وكان خيارهم محصوراً بين هذه الشركة الكبيرة أو تلك.

أدرك المديرين بمرور الوقت، وهم يشاهدون المواهب الشابة تغادرهم أن الظروف قد تغيرت. فلدى هؤلاء العلماء الشباب خيار العمل في شركات صغيرة حديثة التأسيس أو خيار البدء بمشروعهم المغامر الخاص. لم يعودوا أسرى مجموعة من الكهول الذين يرتدون القمصان البيضاء. يمكنهم ارتداء ملابس الجينز والذهاب بها إلى العمل واحتماء الجعة في أيام الجمعة. وقد يحصلون على الثروة في سن مبكرة جداً.

الحقيقة لقادة الماضي ولقادة المستقبل: في الماضي كان المتميزون يتعايشون مع السلوك الذي كان يغمطهم حقهم، أما في المستقبل فهم سيغادرون!

عندما تجد نفسك تفرق أصابعك ذهنياً أو فعلياً في أثناء حديث شخص آخر فعليك الكف عن ذلك. كف عن إظهار التبرم عندما تستمع إلى الآخرين. كف عن قول كلمة «اللاحق» أو حتى مجرد التفكير في قولها، فهي ليست فظة ومزعجة فقط بل تدفع موظفيك إلى البحث عن مدير آخر.

العادة السابعة عشرة: عدم التعبير عن الامتنان.

قال ديل كارنيجي: إن أحلى كلمتين في اللغة هما اسم الشخص وكنيته. وأكد أن الإكثار من استخدامهما في المحادثة هو أفضل طريقة للتواصل مع الشخص وكسب وده. فمن لا يحب سماع اسمه على شفاه الآخرين؟

لست واثقاً من أنه محق. أحلى كلمتين عندي هما: «شكراً لك». فهما ليستا ودودتين ولهما وقع طيب على الأذن فقط بل تساعدانا على تجنب كثير من المشكلات. مثل التعبير عن الامتنان مثل الاعتذار، فهو لفظة سحرية التأثير على صعيد التعامل مع الآخرين. إنهما الكلمتان اللتان تقولهما عندما لا يكون في جعبتك شيء لطيف تقوله ولن ينزعج الآخرون من سماعهما. ليس ثمة إبداع في قول: «شكراً لك». تعطي فمك الشكل المناسب، وتنتي حبالك الصوتية وتدع الكلمتين الرشيقتين تتسابان من شفتيك لتصلا إلى أذنين مقدرتين ممتنتين لأي شخص ضمن مدى الاستماع.

وبرغم ذلك يجد الناس صعوبة في تطبيق هذه المناورة البدائية. سواء كانوا يتلقون اقتراحاً مفيداً أو نصيحة غير لازمة أو إطراءً لطيفاً. وهم يحارون كيف يجيبون، فلديهم خيارات كثيرة. يمكنهم الاعتراض على التعليق أو الاستفهام عنه أو تعديله أو توضيحه أو انتقاده أو تضخيمه. سيقومون عملياً بكل شيء إلا الشيء الصحيح، قول: «شكراً لك».

هل حدث هذا معك سابقاً؟ تكون في حفلة (ولا يهم إن كنت رجلاً أو امرأة) فترى سيدة تسكن في الجوار ترتدي ثوباً جميلاً. وتقول لها: «تبدين رائعة يا سيدتي، إنه ثوب

جميل». لكنها، بدلاً من شكرك، تتحول إلى فتاة مدرسة خجول فتقول: «هذا الثوب قديم؟ إنه مجرد أسمال بالية وجدتها في الخزانة».

تتجاهل الموضوع وتواصل حديثها عن الثوب ولكنك تنظر إليها بحيرة. لقد أطريتها وهي تجادلني! فهي فعلياً تقول: «أنت مخطئ إن كنت تعتقد أن هذا ثوب جميل. إنه لا يقارن بباقي الأثواب الموجودة في خزانتي. ولو كنت أكثر ذكاءً لعلمت أن هذه الأسمال القديمة البالية ليست برهاناً قاطعاً على ذوقي الرفيع في الملابس».

وهي بالطبع لا تقصد قول ذلك بهذه القسوة كلها. ولكن ذلك هو التأثير المخيف لعدم قول كلمة شكراً. تحدث مشكلة من غير داعٍ.

أحاول تعليم الناس أن يكون ردهم التلقائي على أي اقتراح عندما يحارون فيما يقولون هو: «شكراً لك».

كنت أشاهد لاعب الغولف مارك أوميرا وهو يلعب في بطولة سكنز (Skins Game) مع صديقه تايفر وودز. وبطولة سكنز معدة خصيصاً لتنقل على التلفاز، حيث يحمل اللاعبون معهم ميكروفونات ويمكن سماع كل ما يقولونه. وتعد الغولف لعبة السلوك الراقى، حيث يقول اللاعبون عادة: «ضربة موفقة» في أثناء الجولة. وفي كل مرة كان يقول فيها أحدهم: «ضربة موفقة» لأوميرا كان يقول: «شكراً لك. أقدر ذلك». ولم يتخلف مرة واحدة عن ذلك، بل لعله قالها أكثر من خمسين مرة في أثناء اللعبة.

ليس ذلك عصياً على الفهم. كان أوميرا يحصل على ردة فعل إيجابية من زملائه من اللاعبين. ماذا يمكن قول غير ذلك؟ ولكن حتى إن كان يحصل على ردة فعل سلبية مثل «ضربة سيئة يا مارك!» فسوف أقترح عليه الإجابة عنها: «شكراً لك. سأحاول تحقيق ضربة أفضل في المرة القادمة».

لست متوتقاً من عدد الناس الذين يقومون بالأمر نفسه. إنه يعني تخلينا عن رغبتنا العارمة في الانتصار والتميز وفي إضافة قيمة، ثم يعني التخلي عن سعينا لأن نثبت أننا على صواب دائماً.

ليس المطلوب إلا تعديل طفيف في مزاجنا؛ حتى نصبح أكثر تقبلاً لتعليقات الآخرين. عند صديقي خبير تدريب رجال الأعمال كريس كابي قول مأثور يضع هذه القضية في إطار رؤية كما أعتقد. كان يتقبل كل ما يقال له قائلاً في سره: «لن أخسر شيئاً». فعندما يقدم لك شخص ما فكرة أو اقتراحاً، فإنك إما أن تتعلم شيئاً ما أو لا شيء. ولكن معرفتك لن تصبح أقل ولن يجعلك سماع الآخرين أكثر غباءً. لذلك عليك أن تشكرهم؛ لأنهم حاولوا مساعدتك.

ستجد عندما تقارن البدائل الأخرى أن أي استجابة غير قول: «شكراً لك» تدخلك في المتاعب. ستبدو عن قصد أو غير قصد كأنك تهاجم الشخص الذي يتحدث إليك.

«لست متوثقاً» هي العبارة التي تسبب المتاعب والتي أحذرهما دائماً؛ لأنها لبقة ويعوزها الصدق. هل حدث معك أمر من هذا القبيل؟ تقدم اقتراحاً مخلصاً لرئيسك قائلاً: «هل فكرت من قبل أيها المدير في...؟». ينظر إليك ويقول: «لست متوثقاً بشأن ما تقوله لي».

لا يعني المدير أنه غير متوثق، بل يعني أنك أنت غير متوثق. وهي طريقة أخرى لقول: «أنت مخطئ».

ما يجب أن يقوله المدير هو: «شكراً لك. لم يسبق لي التفكير في ذلك أبداً». ثم لا يكاد يكون من المهم أن يولي المدير الفكرة اهتماماً أكبر. فالقضية المهمة هنا هي أن قول: «شكراً» يشجع الآخرين على مواصلة الحديث معك بينما يحبطهم الإحجام عن قولها.

جميعنا يدرك هذا بالفطرة. ونتعلم منذ نعومة أظفارنا أن قول كلمات مثل: «من فضلك» و«شكراً لك» من أساسيات التعامل اللبق. لذلك أجد أن امتناع الكثيرين عن تقدير عملية الشكر حق قدرها أمر يثير الاستغراب. وأجهل تماماً سبب تأخرنا عن التعبير عن الامتنان. نعتقد أن علينا انتظار اللحظة المناسبة وكأن عملية شكر مسرحية ضخمة وحدها تؤدي الغرض على أكمل وجه. والمشكلة هي أننا نجهل متى تأتي تلك اللحظة المناسبة؛ ليس لهذا الاعتقاد أي مبرر.

كنت أتحدث مع أحد زبائني عن فن التعبير عن الامتنان الذي نفتقده، فزعم أنه أحد نقاط قوته. وحتى يثبت كلامه روى لي قصة عن زوجته. لقد كان دائماً يتمنى الحصول على مكتب

خاص ومكتبة في المنزل. وعبر عن رغبته هذه طوال سنوات، ولكن لم يتوافر لديه الوقت الكافي أو الهمة الكافية لتأمين كل ما يلزم للقيام بتجديد كبير في المنزل. أما زوجته ففعلت ذلك.

لقد وجدت مهندساً معمارياً صمم لها الملحق وتعاقدت مع مقاول وتولت مهمة تأمين قرض الترميم من المصرف وحصلت على الموافقات كافة من مجلس البناء المحلي، وهي تستلزم وقتاً طويلاً؛ ثم أشرفت على المشروع برمته عندما كان العمال يقومون بهدم الجدران وتسوية الأرضية وبناء الأجزاء الإضافية.

فسألته: «لماذا تخبرني بهذا كله؟». كان جوابه: «شارفت الغرفة على الانتهاء ولم أشكرها بعد. أخطط للقيام بذلك عبر هدية كبيرة لها عندما تصبح الغرفة جاهزة». وسألته: «لماذا لا تشكرها الآن؟» فأجاب: «لأنني أرغب في الانتظار حتى ينتهي العمل. سيكون لذلك وقع أكبر حينها». قلت: «قد تكون محقاً ولكن هل تظن أنها ستزعج إن شكرتها حالياً ثم شكرتها مجدداً عبر بادرة أكبر عندما يكتمل إنجاز العمل؟ هل تعتقد أنها ستمتعص من شكرها مرتين؟»

إن التعبير عن الامتنان مهارة لا يجوز أن نملّ القيام بها. ومع ذلك، لسبب أجهله، فإننا نضن به ونحذره كما لو أنه شراب بوردو نادر يُقدم فقط في المناسبات المميزة. ليس التعبير عن الامتنان مكلفاً أو شيئاً يمكن استنفاده بل متوافر مثل الهواء. تصور أن تستنشق الهواء ثم تنسى إخراجه من رئتيك.

إن معالجة عدم التعبير عن الامتنان هي الشيء الأسهل مقارنة بجميع التحديات السلوكية التي نقوم بمعالجتها في هذا السياق. اختر شيئاً أنت ممتن له. واعثر على الطرف «المسؤول». قل: «شكراً» له أو لها... قم بذلك الآن.

يمكنك قراءة كل ما ترغب معرفته عن التعبير عن الامتنان في الفصل العاشر.

### العادة الثامنة عشرة: معاينة ناقل الرسالة.

إذا أخذنا العناصر الأسوأ في عدم التعبير عن الامتنان وادعاء الفضل والتنصل من المسؤولية وإطلاق التعليقات الهدامة وعدم الشكر أو سوء الاستماع وأضفنا الغضب إلى هذا المزيج فإننا نحصل على معاينة ناقل الرسالة.

تتجسد معاقبة ناقل الرسالة بأساليب كبيرة وصغيرة. وهي ليست مجرد الإجراء الانتقامي التعسفي الذي نتخذه بحق ناقل الرسالة أو شتيمة الغضب التي نكيلها لموظف يقول شيئاً لا نحب سماعه، فهي أيضاً ردود الأفعال الصغيرة التي نبديها في أثناء يومنا كلما شعرنا بعدم الراحة أو بخيبة الأمل. ونحن لا نشعر بأننا نعاقب من ينقلون إلينا رسائل لا تعجبنا إلا عندما يقوم أحد بلفت انتباهنا إلى ذلك.

إنها زفرة اشمئزاز لحظية تفتتها عندما تخبرك مساعدتك أن مدير الشركة مشغول جداً ولن يستطيع مقابلتك. ليس ذنبها أن مدير الشركة يحاول تجنبك، وهي لن تفسر اشمئزازك على هذا النحو.

إنه الحشو الذي تهمل حذفه من كلامك عندما يعلن أحد مرؤوسيك انهيار صفقة ما. إذا سألته بهدوء «ما الذي حدث؟» فلا بأس في هذا، إذ يمكنه شرح ما حدث وسيحصل الجميع على المعلومات اللازمة. ولكن ثورة الغضب البادية في كلامك الذي لا داعي له ترسل إشارة مختلفة، وهي تقول: «لماذا تزعجني؟ إنك إن أردت إزعاج رئيسك فبادره بخبر سيئ».

لسنا نقوم بهذا عندما يعلمنا أحدهم بخبر سيئ فقط، بل عندما ينبهنا الآخرون إلى شيء سهونا عنه مثل وجود إشارة ضوئية حمراء أمامنا أو مثل أننا نرتدي فردتي جوارب مختلفتين قبل مغادرتنا المنزل صباحاً، نثور في وجههم أو نتجادل معهم لمجرد تبرعهم بمساعدتنا.

إن كنت تسعى إلى منع الناس من إخبارك بأي شيء على الإطلاق، فتصرفك هذا يجعلك معروفاً بمعاقبة ناقل الرسالة. أما إذا كان هدفك الامتناع عن هذه العادة السيئة فكل ما عليك فعله هو أن تقول: «شكراً».

أنا مثلاً أقضي معظم الأسابيع في السنة مسافراً، ولكني أحرص على قضاء عطلة نهاية الأسبوع في المنزل. لذلك غالباً ما أكون بعد ظهر أيام الأحد أو صباح أيام الإثنين في سيارتي متجهاً نحو المطار. أقوم بذلك كثيراً حتى أصبحت بارعاً في تأخير ذهابي إلى المطار حتى آخر لحظة ممكنة. إذأ، ليس من المستغرب أن أكون على عجلة من أمري

للوصول إلى المطار. كانت زوجتي لايدا في إحدى المرات تقعد في المقعد الأمامي وقعد ابني بريان وابنتي كيلبي في المقعد الخلفي. كنت متأخراً بحكم العادة، وأقود سيارتي بسرعة كبيرة.. لم أكن منتبهاً. قالت لايدا (التي تحمل شهادة دكتوراه في علم النفس السريري، وهذا ما جعل الأمر أكثر سوءاً): «انتبه! ثمة إشارة حمراء أمامك!».

وبرغم أنني محترف في علم السلوك ومدرب عليه، أي إنني شخص يعلم الآخرين قيمة التشجيع على إبداء التعليقات والآراء، صرخت قائلاً: «أعلم أن ثمة إشارة ضوئية حمراء! ألا تعتقدان أنني أستطيع الرؤية؟ أستطيع القيادة مثلما تستطيعين!».

عندما وصلنا إلى المطار لم تودعني لايدا كالعادة (لأسباب غامضة). لقد أهملت تقبيلي قبلة الوداع، ولم تنبس ببنت شفة. سارت حول السيارة وانزلقت خلف عجلة القيادة وقادت السيارة مبتعدة.

وتساءلت إن كانت غاضبة مني؟

أجريت في أثناء رحلتي بالطائرة إلى نيويورك التي امتدت ست ساعات تحليلاً للكلفة والفائدة. لقد تساءلت: «ما كلفة قولها: (ثمة إشارة ضوئية حمراء في الأمام؟)» صفر. «ما الفائدة المحتملة؟ ما الذي كان بإمكانها إنقاذه؟ خطرت على بالي كثير من الفوائد ومنها حياتي وحياتها وحياتنا وولدينا وحياتنا وأناس آخرين أبرياء.

عندما يهبك شخص شيئاً يحمل في ثناياه فوائد كبيرة محتملة، ولا يكلفك شيئاً أبداً فثمة إجابة واحدة مناسبة هي «شكراً!».

حطت الطائرة في نيويورك، وكنت أشعر بالذنب والخزي. اتصلت بلايدا وأخبرتها عن تحليل الفائدة والكلفة الذي أجرته وقلت: «لن أقول لك في المرة القادمة التي تحاولين فيها مساعدتي في قيادة السيارة سوى كلمة شكراً».

وقالت: «ستفضل ذلك طبعاً!» (السخرية مجانية).

أجبتها: «راقبيني فقط. سأصرف بطريقة أفضل!».

مرت بضعة شهور أنستني تلك الحادثة. من جديد كنت مسرعاً إلى المطار وغير منتبه عندما قالت لايدا: «انتبه ثمة إشارة ضوئية حمراء أمامك!». امتقع وجهي وبدأت أتنفس بصعوبة وتجهمت ثم صرخت: «شكراً لك!».

لم أصبح كاملاً بعد، ولكنني أتحسن!

في المرة القادمة التي يقدم لك فيها شخصٌ مشورةً أو «يساعدك» في أمر يماثل قيادة السيارة أهمية، فلا تعاقبه. لا تتبس ببنت شفة، وامتنع عن قول أي شيء يخطر ببالك عدا كلمة «شكراً!».

#### العادة التاسعة عشرة: التنصل من المسؤولية.

إن التنصل من المسؤولية واحد من الأخطاء السلوكية الهجينة المرعبة. إذا أخذنا جرعة كبيرة من الرغبة الجامحة في الانتصار واختلاق الأعذار وخلطناها مع الامتناع عن الاعتذار وعدم التعبير عن الامتنان ورششنا عليها قليلاً من معاقبة ناقل الرسالة وسرعة الغضب، نحصل في نهاية المطاف على التنصل من المسؤولية. أي «لوم الآخرين على أخطائنا».

إنه الخلل السلوكي الذي نحكم عبره على قادتنا. وهو صفة شخصية سلبية تعادل في أهميتها صفات إيجابية مثل الذكاء والشجاعة وسعة الحيلة.

فالقائد الذي لا يستطيع تحمل المسؤولية ليس شخصاً جديراً بأن نتبعه طواعية. سوف نتساءل بطريقة عفوية عن شخصيته وإخلاصه وعن إمكانية الاعتماد، عليه ثم نتردد، بسبب ذلك، في منحه ولاءنا.

وخلافاً لمعظم الأخطاء الأخرى التي نناقشها، وهي لبقة ومقنعة بكلام منمق، يعدّ التنصل من المسؤولية واحداً من العادات الشخصية الكريهة جداً التي تشبه التجشؤ علناً. سيلاحظ الجميع تنصلنا من المسؤولية، ولن يعجبهم أبداً. متى كانت آخر مرة قال لك فيها أحدهم: «نعتقد أنك قائد عظيم؛ لأننا نحب عبقريتك في التنصل من المسؤولية». أو

«ظننت أنك تقوم بكثير من الأخطاء السخيفة، ولكنك جعلتني أغير رأيي عندما اتصلت من المسؤولية وأثبتت زوراً أن اللوم يجب أن يقع على شخص آخر».

إن التنصل من المسؤولية هو الجانب السلبي المظلم من ادعاء الفضل الذي يستحقه الآخرون. وبدلاً من حرمان الآخرين من نصيبهم في نشوة النصر، فإننا نثقل كاهلهم دون وجه حق بعار إخفاقتنا. والغريب في التنصل من المسؤولية هو أننا لا نحتاج، خلافاً لباقي الأخطاء الشخصية الأخرى المدرجة هنا، إلى أن ينبهنا أحد إليه؛ لأننا نكون مدركين له تماماً ونعرف أن علينا تحمل مسؤولية الخطأ ولكننا لا نقوم بذلك بل نحاول العثور على كبش فداء.

بتعبير آخر، نعرف أننا مذنبون «بجريمة» في تعاملنا مع الآخرين ولكننا نرتكبها برغم ذلك.

واجهت هذا التحدي عندما عملت وجهاً لوجه مع رجل أعمال يعمل في مجال الإعلام يدعى سام. كان سام نجماً صاعداً في شركته وقال لي رئيس مجلس الإدارة الذي كلفني بالمهمة: إنه لمس خلافاً في مهارات هذا الرجل القيادية. وكلفني بمعرفة سبب نفور الناس من العمل تحت قيادة سام.

لم يلزمي وقت طويل حتى أعرف السبب بعد أن استطلعت آراء زملائه. كان حدس سام في اكتشاف المواهب لا يخطئ وساعدته مهاراته الاجتماعية الرائعة على التعامل مع المنتجين والكتاب الذين يحتاجون إلى معاملة خاصة واهتمام فائق. وكان حدسه رائعاً في اختيار المشروعات الناجحة وبدا وكأنه لا يخطئ. لقد راق له تسويق هالة عصمته عن الخطأ تلك. وفي الحقيقة فإن اقتناعه بأنه لا يخطئ يفسر سر ارتفاعه الصاروخي إلى منصب مرموق في الشركة. كان واضحاً أنه ناجح وأن لديه إمكانيات كبيرة للتطور.

ولكن ذلك الإحساس بالعصمة كان أيضاً بمنزلة القشة التي قصمت ظهر البعير. فلن يعترف شخص يعتقد أنه معصوم عن الخطأ بأي خطيئة يرتكبها.

أجمعت التعقيبات والملاحظات على أن سام كان دائماً يتوارى عن الأنظار عندما يعاني أحد مشروعاته من المتاعب أو عندما تفشل واحدة من أفكاره. وبقدر ما كان بارعاً

في اكتشاف المشروعات الناجحة فقد كان عبقرياً في إلقاء اللوم على الآخرين عند فشل أحد المشروعات من وقت لآخر.

كان ذلك هو أسلوبه في التنصل من المسؤولية. ولا حاجة بنا للقول: إن هذا الأسلوب ينظر باقي العاملين منه ولا يثير إعجابهم بمهاراته القيادية.

قال عندما جلست معه لمراجعة التعقيبات والملاحظات: «لا حاجة بي إلى سماع النتائج. أعرف ما توصلت إليه. إنهم يقولون: إنني لست جيداً في تحمل المسؤولية».

وأجبتة: «هذا صحيح، فهم يعتقدون أنك تتنصل من المسؤولية ويجعلك ذلك تفقد احترامك لديهم. لن يوصلك مثل هذا السلوك إلى قمة هذه الشركة أو أي شركة أخرى. كيف تعرف ذلك عن نفسك ثم تواصل القيام به؟».

لم ينبس سام ببنت شفة. ومع أن التعقيبات والملاحظات كانت موجودة على الطاولة، فقد تلاكأ سام كثيراً في الاعتراف بخطئه. ما كان أحد سوانا في الغرفة، فلم يجد سام من يجعله كبش فداء.

جلت بنظري في مختلف أنحاء مكتبه الذي كان يغص بكثير من التذكارات الخاصة بلعبة البيسبول، وقررت التخفيف عنه عبر الحديث عن هذه اللعبة واستعارة تشبيهات منها.

قلت مؤكداً أمراً بدهياً: «ما من إنسان كامل ولا يمكن لأحد أن يكون دائماً على صواب. ولا يزيد عدد المباريات المثالية في دوري البيسبول عن ثلاثين لعبة من بين أكثر من مليون مباراة أجريت حتى الآن. ولم يحالف التوفيق حتى أفضل اللاعبين مثل تاي كوب أو تيد وليامز في أفضل سنواتهم على تحقيق ضربات موفقة بنسبة تزيد عن 60 في المئة من المرات. ما الذي يحملك على الاعتقاد أنك يجب أن تصبح أفضل من تيد وليامز؟».

فقال: «أعتقد أنني يجب أن أكون كاملاً ولذلك ألقى بتبعة أي خلل على الآخرين». ثم قضينا الساعة الثانية نتحدث عن مفارقة أن إحساس سام بالعصمة عن الخطأ جعله يبدو أكثر عرضة للخطأ في عيون زملائه. كان سام يعتقد أنه يحافظ على سمعته العطرة

باتخاذ القرارات السليمة، بينما كان الآخرون يعتقدون أنه يتصل من المسؤولية. لقد كانت تلك خصلة منفرة جداً غطت على باقي خصال سام الحسنة.

والمضحك المبكي أن هذه العصمة كانت خرافة دون أدنى شك، فلا أحد ينتظر منا أن نكون على صواب دائماً. ولكنهم ينتظرون منا الاعتراف بالخطأ عندما نخطئ. فارتكاب الخطأ يمثل «فرصة» لإظهار أي نوع من الناس والقادة نحن. لا يحكم المستهلكون على شركة خدمات عبر عدد مرات قيامها بالعمل بطريقة صحيحة (فهم ينتظرون ذلك منها) بل عبر طريقة معالجتها ما ترتبه من أخطاء. ولا يختلف الوضع كثيراً في مكان العمل. إن لحسن اعترافك بأخطائك أثراً إيجابياً يفوق الأثر الذي يحدثه ابتهاجك بنجاحك.

بدأت رحلة التغيير عندما أدرك سام أن التنصل من المسؤولية كان يعرض مسيرته المهنية للخطر. لم تكن عملية صعبة، ولكنها استغرقت زمناً طويلاً. لقد اعتذر سام إلى جميع زملائه عن سلوكه السابق وتعهد بأن يتحسن في المستقبل. وطلب من زملائه مساعدته على التغيير وعرض أفكاراً تسهم في جعله قائداً أفضل، ثم طلب منهم تنبيهه عندما يتصل من المسؤولية. وكان يشكرهم على ذلك، حتى عندما لا يكون متوثقاً من صحة كلامهم. كان واجباً عليه أن يواظب على ذلك، فأى فتور في همته سيذهب بجهوده كلها. وبمرور الوقت والتزام سام الصارم بهذه الإستراتيجية تلاشت تدريجياً سمعته في التنصل من المسؤولية. وعندما أجريت مراجعة لآراء زملائه بعد ثمانية عشر شهراً كانت النقاط المتعلقة بتحمل المسؤولية التي حققها سام قريبة من الكمال.

إذا كان التنصل من المسؤولية هو المشكلة التي تعاني منها، فلعلك تدرك سلفاً وجودها. وأنا أسعى هنا إلى إقناعك بأنك لا تستطيع خداع أحد، إلا نفسك. ومهما ظننت أنك تتجو بفعلتك فكن واثقاً من أنك تلحق الضرر بنفسك في حقيقة الأمر.

العادة العشر: الرغبة المفترطة في تحقيق «الأنا».

لكل واحد منا مجموعة من التصرفات نعرفها بكلمة: «أنا». إنه السلوك الاعتيادي بنوعيه الإيجابي والسلبي الذي نظن أنه جوهرنا الذي يستحيل تغييره.

إذا كنا من الأشخاص الذين يقصرون عادة في الرد على المكالمات الهاتفية، سواء بسبب كثرة مشاغلنا أو بسبب عدم مبالتنا بالآخرين أو لاعتقادنا أنهم سيعاودون الاتصال بنا إن كانوا بحاجة إلى التحدث إلينا حقاً، فإننا نعطي أنفسنا عذراً ذهنياً في كل مرة نقصر فيها بإعادة الاتصال: «هذا أنا! فتعايشوا معي». ولكن إذا رغبتنا في التغيير فعلياً مواجهة الجزء الحقيقي الأعمق من ذاتنا، وإلا فلن يكون ذلك التغيير أصيلاً.

إذا كنا مدمنين على التأخر عن مواعيدنا، ونتسبب دائماً بإرباك جداول مواعيد الآخرين، فإننا نقوم بذلك لأننا نمارس «الأنا» حقاً. إذا كنا على الدوام نعبر عن رأينا مهما كان جارحاً أو هداماً، فإننا نمارس حقناً في أن نعبر عن «الأنا».

يمكنك بمرور الوقت أن تدرك سهولة أن يتخطى أحدنا الحدود، ثم يبدأ في إظهار أخطائه فضائل لأنها، بعيداً عن التعقيد، تعبر عما يعتقد أنه «الأنا». إن هذا الالتزام المبني على أوهام بشأن طبيعتنا الحقيقية، أي الرغبة المفرطة في التعبير عن الأنا، هو إحدى العقبات الكأداء التي تعيق القيام بتغيير إيجابي طويل الأمد في سلوكنا، وعلينا أن نتخلص منه.

عملت قبل أعوام قليلة مع أحد كبار المديرين الذي كان تقصيره في التعبير عن التقدير المناسب لطاقتهم عمله العقبة الأساسية التي تعترض سبيله.

قلت له بينما كنت أراجع معه النقاط التي سجلها: «هذا لافت للنظر حقاً. لديك بعض أعلى النقاط التي رأيتها في سبعة مجالات رئيسية، ولكن أحداً لا يعتقد أنك جيد في مجال واحد ألا وهو تقديم التقدير الإيجابي».

سألني: «ماذا تريدني أن أفعل؟ أن أطوف بالجميع وأكيل لهم مديحاً لا يستحقونه؟ لا أحب أن أظهر بمظهر المنافق؟».

وسألته: «هل هذا عذر؟ أنك لا تحب الظهور بمظهر المنافق؟ فأجبتني: «نعم، هذا ما أقوله».

تابعنا حديثنا عن هذا الموضوع بين مد وجزر مدة من الزمن استمات في أثنائها في تبرير انخفاض النقاط التي سجلها في مجال تقديم التقدير الإيجابي. كان يتطلب معايير

عالية من الأداء، ولم يكن الجميع قادرين على مجاراته. ولم يكن يحب نشر عبارات المديح عشوائياً؛ لأن ذلك يقلل من قيمة المديح عندما يكون في محله. وكان يعتقد أن الثناء على بعض العاملين دون بعض قد يضعف الفريق. وقد استمر هذا النقاش السفسطائي التبريري طويلاً.

أوقفته في نهاية المطاف قائلاً: «بعض النظر عما تقول، لا أعتقد أن لديك مشكلة في تقديم المديح، ولا أظنك تعتقد حقاً أن تقديمك المديح للناس يعني أنك منافق. مشكلتك الحقيقية أن تعريفك لنفسك هو الذي يقيدك. فأنت تعرف النفاق على أنه أي شيء ليس... أنا! وعندما تقدم المديح فأنت تقول: «هذا ليس أنا».

لذلك بدأت العمل معه؛ كي يجيب عن سؤال: «لماذا هذا ليس أنت؟».

لقد كانت النقاط التي سجلها تثبت أن لديه كثيراً من الخصال الإيجابية، وأنه كان يتقبلها.

وكانت مهمتي مساعدته على إدراك أن بإمكانه إضافة تعريف جديد لنفسه مفاده أنه قادر، بوصفه مديراً، على منح نفسه درجة جيد في تقديم التقدير الإيجابي.

سألته: «لماذا لا يمكن أن يعبر هذا عنك أيضاً؟ هل القيام بذلك غير أخلاقي أو غير قانوني؟»

«لا».

«هل سيحدث هذا شعوراً أفضل لدى الناس؟».

«نعم».

«هل سيكون أداؤهم أفضل نتيجة لهذا التقدير الإيجابي؟».

«على الأرجح».

«لماذا لا تبدأ بذلك إذا؟».

قال ضاحكاً: «لأنني لن أكون (أنا) عند ذلك».

أصبح التغيير ممكناً عند هذه اللحظة أي عندما أدرك أن هذا الالتزام العنيد بتعريفه لنفسه كان مجرد خيلاء من غير أي معنى. لقد صار بإمكانه كبت «رغبته المفرطة في التعبير عن الأنا» حتى لا يرى نفسه منافقاً. وصار بوسعهِ أيضاً أن يكف عن التفكير في ذاته وأن يبدأ التصرف بطريقة يستفيد منها الآخرون.

بعد أن أصبحت لديه الثقة الكافية، وتخلّى عن التزامه بـ «الأنا» راحت مبرراته الأخرى تتهاوى كلها. بدأ يرى أن مرؤوسيه المباشرين كانوا موهوبين ونشيطين حقاً، ويستحقون الثناء فعلاً من وقت لآخر. بدأ يدرك أن تهنئة الناس والتربيت على أكتافهم والتنويه بإسهاماتهم بحرارة في اجتماع وكتابة عبارة: «عمل جيد!» على تقرير، حتى عندما لا يكون الأداء جيداً بنسبة 100%، لا يضر بسمعته بوصفه مديراً متطلباً. وكان المردود على صعيد تحسن المعنويات والأداء هائلاً. وأصبحت نقاطه في مجال تقديم التقدير الإيجابي في أثناء عام على قدم المساواة مع نقاطه الممتازة في المجالات الأخرى. حدث هذا كله لأنه تخلّى عن رغبته المفرطة في ممارسة «الأنا».

لم يذهب تعبنا سدى. فكلما قل تركيزه على ذاته وازداد تفكيره في مشاعر طاقم عمله عاد ذلك عليه بالفائدة، وتحسنت سمعته في الإدارة وتطورت مسيرته المهنية أيضاً.

إنها معادلة غريبة: اهتمام أقل بنفسه واهتمام أكبر بالآخرين، فتكون النتيجة هي النجاح.

ضع هذا في حسابك عندما تجد نفسك تمنع التغيير بسبب تعلقك بفكرة مزيفة أو عديمة الجدوى عن «الأنا». لا يتعلق الأمر بك أنت بل بنظرة الآخرين إليك.



## الفصل الخامس

### العادة الحادية والعشرون : الهوس بتحقيق الهدف

ثمة سبب جعلني أفرد فصلاً خاصاً كاملاً لعادة الهوس بتحقيق الهدف في هذا القسم الخاص بالتحديات المتعلقة بالتعامل مع الآخرين. فالهوس بتحقيق الهدف ليس خلافاً في حد ذاته. وخلافاً لعرض الأفكار الهامشية أو معاقبة ناقل الرسالة أو أي عادة أخرى من العادات العشرية المزعجة، فإن الهوس بتحقيق الهدف ليس عملية تفاعلية متبادلة، وليس شيئاً تقوم به بحق شخص آخر. ولكنه غالباً ما يكون السبب الجذري للسلوك المزعج. يحولنا الهوس بتحقيق الهدف إلى ما لا يجوز أن نكون.

إن الهوس بتحقيق الهدف واحدة من الخصال الشخصية الإشكالية التي نقبلها محرراً لنجاحنا. وهو القوة التي تحفزنا لإنجاز عملنا ولتقهر جميع الصعوبات وللقيام بمهمتنا على أكمل وجه.

إنها خصلة قيّمة في معظم الحالات. ومن الصعب انتقاد شخص من الأشخاص على سعيه لإنجاز الأعمال على أكمل وجه (خاصة عندما تأخذ البدائل السيئة في الحسبان). لكن هذه الخصلة يمكن أن تصبح سبباً واضحاً للفشل إذا بالغ المرء فيها كثيراً.

إن عادة الهوس بتحقيق الهدف هي، عامةً، القوة التي تجعلنا ننهمك كثيراً في تحقيق هدفنا على حساب أشياء أكثر أهمية.

تشأ هذه العادة عن سوء فهمنا لرغباتنا في حياتنا. نعتقد مثلاً أننا سنشعر بالسعادة الحقيقية (أو بسعادة أكثر) إذا كسبنا المال أو إذا خسرنا ثلاثين باونداً من وزننا أو حصلنا على المكتب الموجود في الزاوية. لذلك فإننا نسعى إلى تحقيق هذه الأهداف بلا

هوادة. والذي لا ندركه إلا متأخرين جداً هو أننا عندما نكون مهوَّسين بجني المال فقد نهمل من نحب، أي أسرتنا التي يفترض أننا نجني تلك الأموال من أجلها؛ وفي الهوس بتخفيف الوزن عبر الحميات الغذائية الصارمة يمكن أن ينتهي بنا المطاف بأن نُؤذي أجسامنا أكثر مما نفيدها؛ وفي السعي إلى الحصول على المكتب الموجود في الزاوية يمكن أن نتورط في نزاعات مع الزملاء في العمل برغم حاجتنا إلى دعمهم وولائهم لاحقاً؛ كي نتمكن من البقاء في ذلك المكتب الموجود في الزاوية أو الانتقال إلى مكان أفضل. ننطلق في اتجاه من الاتجاهات معتمدين على خارطة وضعناها، لكننا ننتهي إلى مكان غير الذي توجهنا إليه.

تأتي هذه الخصلة أيضاً من إساءة فهم ما يريده الآخرون منا. يقول الرئيس: إن علينا تحقيق نمو في العائدات بنسبة عشرة في المئة هذا العام، فيجبرنا الهوس بتحقيق الهدف عندما يتبين أننا سنفشل في تحقيقه على تبني أساليب غير نزيهة ومشكوك فيها لتحقيقه. بمعنى آخر، يجعل منا السعي المشرف لتحقيق هدف صعب المنال أشخاصاً غشاشين. وإذا تفحصت الموضوع عن كثب تجد أننا لسنا مهوَّسين في حقيقة الأمر بتحقيق الهدف المتمثل في نسبة عشرة في المئة من النمو، بل يصبح هدفنا هو إرضاء رئيسنا. والمشكلة الوحيدة أننا لا ندرك هذا أو أننا نرفض الاعتراف به لأنفسنا. هل يستغرب أحد بعد هذا وجود اختلاط في القيم لدينا؟ لقد أودى هوسنا بتحقيق الهدف بحس التمييز بين الصحيح والخاطئ.

ونتيجة هذا يمكن أن ننسى أخلاقنا في خضم إصرارنا العنيد على تحقيق أهدافنا فنتودد إلى من يمكنه مساعدتنا على تحقيق هدفنا، ونبعد من لا يفيدنا في مسعانا. ويمكن أن نتحول من غير قصد إلى مدبري مكائد لا يهتمون بسوى أنفسهم.

عملت مع مديرة تسويق اسمها كانديس. كانت كانديس تجسدياً «للوضع المثالي» في رأي الجميع. كانت تبلغ الثامنة والثلاثين من العمر وسعيدة بزواجها، ولديها طفلان مرحان معافيان. وكانت مفعمة بالنشاط والحيوية وبارعة إلى درجة أن الشركة خصصت لها مساعدتين شخصيتين. وكان طاقم عملها يحترمها لإبداعها واتزانها وللنتائج المتميزة

التي حققتها. كانت تحقق الأهداف المحددة لها وأكثر. وكان مكتبها يفض بشهادات تكريم تحمل عنوان: «أفضل مدير تسويق في العام» وبشهادات تقدير من المجلات المختصة في مجال عملها. وكان مدير شركتها يعدها خليفته المحتملة.

أين الخلل في هذا المشهد؟ كان لدى كانديس مشكلة في المحافظة على العاملين الموهوبين لديها. كان كثير منهم يطلبون الانتقال إلى أقسام أخرى في الشركة أو يتركون العمل. وكانت مهمتي معرفة سبب ابتعاد الموظفين عن العمل مع مثل هذه النجمة اللامعة.

لم يكن أحد من زملاء كانديس الذين تحدثت معهم يرغب في لومها على طموحها الكبير. لقد أثنوا عليها؛ لأنها وضعت لنفسها أهدافاً واضحة جداً. لقد أرادت أن تكون «نجمة متفوقة» في مجال عملها وكانت قاب قوسين أو أدنى من تحقيق ذلك الهدف. ولكن ذلك الهوس بتحقيق الهدف أودى بشيء من الدفاء في شخصيتها التي كانت مشرقة متفائلة. وكانت شيئاً فشيئاً تتحول إلى شخصية قاسية باردة في تعاملها مع مرؤوسيتها. قال لي أحد العاملين: «يمكنك تبريد ست زجاجات من الشراب بمجرد وضعها قرب قلبها».

وتبين لي بعد أن بحثت في العمق أن الشكوى التي أجمع عليها الجميع أنها كانت دائماً تسعى لأن تكون محور كل نجاح وفي مقدمته. لقد كانت تحتكر الأضواء. لم تكن المشكلة أن كانديس تقصر في الثناء على موظفيها أو في التعبير لهم عن تقديرها. لقد كانت تمطر العاملين تحت قيادتها بالمديح إذا قام أحدهم مثلاً بحملة تسويق رائعة. ولكنها دائماً تسلط الضوء عليها عندما كانت ترفع تقريراً عن هذا النجاح إلى رؤسائها.

كان ذلك هو الخلل السلوكي الذي تعاني منه. لقد حولها هوسها بتحقيق الهدف إلى شخص يدعي لنفسه الفضل في كل شيء حتى عندما لا يستحقه.

ستعود الأمور إلى نصابها إذا استطعت جعلها تدرك أن هدفها بأن تصبح نجمة، بدلاً من قائدة ذات كفاءة، ليس مبنياً على أسس منطقية. فهي لن تستमित عند ذلك لاختلاس الفضل في النجاح من أقرانها والعاملين لديها. بل ستصبح قادرة على إدراك أن انتصاراتهم تعلي من شأنها بوصفها قائدة لهم جميعاً.

لهذا السبب فأنا أولى مشكلة الهوس بتحقيق الهدف أهمية خاصة، فهو ليس خلافاً بل هو السبب الذي يؤدي إلى نشوء الخلل. إنه القوة التي تشوه مواهبنا ونوايانا الحسنة فتجعل منها شيئاً غير جدير باحترامنا.

جيد أن تسعى إلى تحقيق أحلامك.. لكن ليس إذا جعلت سعيك هذا كابوساً بدلاً من حلم جميل.

خذ مثلاً فيلم جسر نهر كواي (The bridge on the River Kwai) والشخصية الرئيسية فيه الكولونيل نيكولسون التي فاز بها الممثل أليك غوينس بجائزة أكاديمية علوم وفنون الصور المتحركة لأفضل ممثل. يؤدي غوينس في ذلك الفيلم دور سجين حرب في بورما يجبر على قيادة زملائه السجناء لبناء جسر لصالح أسريهم اليابانيين. ونيكولسون ضابط مبدئي يكرس نفسه لتحقيق التميز ثم إنه قائد عظيم تدرّب جيداً على إكمال أي مهمة تعطى له. ولذلك لا يقوم ببناء جسر فقط بل يبني جسراً جميلاً. ثم يجد نفسه في نهاية الفيلم في الموقع المؤلم.. موقع الدفاع عن الجسر في وجه هجمات يشنها زملاؤه من الضباط الذين كانوا يرغبون في تدميره لمنع القطارات اليابانية من استخدامه. ويدرك ما صنعت يده قبل أن يفجر الجسر بلحظة عندما يلفظ الجملة المشهورة: «ماذا فعلت؟». لقد كان شديد التركيز على هدفه، أي على بناء الجسر، فنسي مهمته الأكبر في كسب الحرب. ذلك هو الهوس بتحقيق الهدف. قد يتسبب سعينا المحموم إلى تحقيق النجاح في إيذاء مؤسساتنا وأسرنا وأنفسنا بدلاً من تحقيق فائدة لها.

تعج أروقة وول ستريت بضحايا هذا الهوس. وقد سألت واحداً من المتاجرين النشطاء: «مايك، لماذا تعمل طوال الوقت؟» فأجابني: «لماذا في رأيك؟ هل تعتقد أنني أحب هذا المكان؟ أعمل بجد لأنني أرغب في كسب كثير من المال!».

وواصلت أسئلتني: «هل حقاً تحتاج إلى هذا المقدار من المال؟».

وقال مايك متجهماً: «نعم، أحتاجه حالياً. لقد طلقت زوجتي الثالثة. وأنا على حافة الإفلاس لأنني أدفع ثلاثة أوامر قبض نفقة شهرياً».

وسألته: «لماذا تطلق زوجاتك؟».

وأجابني مع تهيدة حزينة: «كانت زوجاتي السابقات يتذمرن من عملي طوال الوقت. لم تكن لديهن أدنى فكرة عن صعوبة كسب هذا المقدار من المال!».

سيكون هذا النوع من الهوس التقليدي بتحقيق الهدف مضحكاً.. إذا لم تكن المفارقة، أو بدقة أكبر الإخفاق في إدراكها، مؤلمة كثيراً.

ومن أكثر الأمثلة وضوحاً على الهوس بتحقيق الهدف بحث أجراه دارلي وباتسون في برينستون عام 1973. وقد طلبا في هذه الدراسة، التي باتت دراسة مرجعية الآن، من مجموعة من طلاب علم اللاهوت الذهاب إلى المخيم لإلقاء عظة تتحدث عن «المنقذ». وقيل لبعضهم بوصفه جزءاً من البحث: إنهم كانوا متأخرين وإن عليهم الإسراع. وكانوا يعتقدون أن الناس ينتظرون وصولهم. وقام دارلي وباتسون باستئجار ممثل ليؤدي دور «ضحية» تسعل وتتألم يصادفها الطلاب في طريقهم. لقد تجاهل 90 في المئة من الطلاب المتأخرين في كلية برينستون للاهوت حاجات الشخص الذي كان يتألم في أثناء إسراعهم للوصول إلى المخيم. تقول الدراسة: «في عدة حالات في أثناء إسراعهم للوصول إلى مكان إلقاء الكلمة، داس طلاب اللاهوت الذاهبون لإلقاء كلمة عن مثل المنقذ وقيمه على الضحية التي تحتاج الإنقاذ!».

لا أظن أن أحداً من هؤلاء الطلاب كان «شخصاً شريراً». ولعلمهم كانوا مثل الكولونيل نيكولسون أناساً على خلق جيد ونية حسنة يؤمنون إيماناً راسخاً بقيمة مساعدة الآخرين. ولكن هوسهم بتحقيق الهدف شوش تفكيرهم فجعلهم يحاكمون القضية بطريقة خاطئة.

ما الذي حدث مع كانديس والكولونيل نيكولسون ومايك وطلاب كلية اللاهوت؟

كانوا يلاحقون الأضواء. كانوا معرضين للضغوط! كانوا مستعجلين! كان لديهم مواعيد نهائية محددة! كانوا ذاهبين للقيام بشيء اعتقدوا أنه مهم! ثمّة أناس آخرون يعتمدون عليهم!

هذه هي الظروف التقليدية التي قد تؤدي إلى الهوس بتحقيق الهدف. عزيمة لا تلين على تحقيق الهدف. انضباط جيد. هوس «رائع» بتحقيق الهدف. هدف قصير الأمد.

إنها طريق مضمون إلى الكارثة.

كانت كانديس تتسلق إلى القمة ولكن كانت تدوس على من يدعمونها لتحقيق ذلك الهدف. كان الكولونيل نيكولسون يبني الجسر، ولكنه لم يكن يربح الحرب. كان مايك يكسب المال ولكنه يخسر زوجته... زوجاته. وصل طلاب الكلية في الموعد المحدد لإلقاء العظة، لكنهم لم يمارسوا ما كانوا يعظون به.

الحل واضح ولكنه ليس سهلاً. ارجع خطوة إلى الوراء واستنشق نفساً عميقاً وفكر مستعرضاً الظروف التي تجعلك مهوَّساً بتحقيق الأهداف الخاطئة. ثم اعرض على نفسك السؤال الآتي: متى تكون تحت ضغط الوقت؟ أو في عجلة من أمرك؟ أو تقوم بعمل قيل لك: إنه مهم جداً؟ أو: إن أناساً يعتمدون عليك؟

الإجابة المحتملة: طوال الوقت. هذه هي الظروف التقليدية لظهور الهوس بتحقيق الهدف. ونحن نواجهها في كل دقيقة من يومنا. إنها موجودة دائماً. ولكن الأكثر أهمية هو أن نعكسها على عملنا وأن نطابقها مع الحياة التي نرغب في عيشها وأن نفكر قائلين: «ما الذي أفعله؟» و«لماذا أقوم بهذا؟».

اعرض على نفسك السؤال الآتي: «هل أقوم بإنجاز مهمة تجعلني أنسى الهدف الأكبر للمؤسسة التي أعمل فيها؟».

هل تكسب المال لتدعم أسرتك فتتسى الأسرة التي تحاول دعمها؟

هل تصل في الموعد المحدد لإلقاء خطاب تحت فيه العاملين لديك على القيام بأمر ما فتتسى تطبيق ما تعظهم به؟

لن تكون مسروراً بعد بذل هذا الجهد كله واستعراض المهارة المهنية العالية بأن تجد نفسك وقد وصلت إلى طريق مسدود، فتتساءل نادماً: «ويحي، لم فعلتُ هذا؟».

