

القسم الثالث

كيف يمكننا أن نتغير إلى الأفضل

نتعلم فيه طريقة مكونة من سبع خطوات تهدف
إلى تغيير العلاقات الشخصية وجعل هذه
التغييرات دائمة

obeikandi.com

استنشق نفساً عميقاً.

هل أخفتك في القسم الماضي؟ هل رسمت صورة قاتمة لمكان عمل يعج بشخصيات مضطربة جعلتك تتساءل إن كنت قادراً على العودة إلى العمل في الغد؟ ليس الوضع سيئاً إلى هذا الحد.

إذا رجعت خطوة إلى الوراء ونظرت إلى كثير من هذه الأخطاء المرتبطة في التعامل مع الآخرين تجد أن معظمها يدور حول عاملين مألوفين: المعلومات والعواطف.

لدى الصحفي والروائي توم وولف نظرية يدعوها الدافع إلى إفشاء المعلومات. وهو يقول: إن لدى الناس رغبة عارمة في إخبارك بأمر لا تعرفه، حتى عندما لا يكون هذا من مصلحتهم. كم كانت معاناة الصحفيين من شح المعلومات كبيرة لولا وجود هذا الدافع. لم يكن ليتصل بهم أحد فيخبرهم بالخطوط العريضة لقصة جيدة ولن يوافق أحد على إجراء مقابلة ولن يذيع أحد سراً عن شركته أو يصرح لهم بكلام مهم.

يتجسد هذا الدافع عينه بعدة أساليب في أثناء حياتنا اليومية. إنه الأمر الذي يدفعنا إلى إبهار أصدقائنا في أثناء حفلة غداء بمعرفتنا لأسرار دفينه (حتى عندما نشعر بأننا نطيل بقاءنا عند مضيفنا أكثر مما يجب). وهو ما يدفع الزملاء للرددشة في العمل حول مبرد الماء (برغم أنهم يعلمون أن ثرثرتهم قد تصل إلى أسماع الناس الذين يتحدثون عنهم). وهو أيضاً ما يدفع أصدقاءنا إلى إخبارنا بالتفصيل الممل عن صحتهم وحياتهم العاطفية (برغم أنهم يصمون آذانهم عندما يكون الوضع مخالفاً). إنه الدافع وراء وجود كثير من المعلومات التي تدخل في أحاديثنا اليومية. فلدينا جميعاً رغبة عارمة في البوح بما نعرفه وفي تقاسمه مع الآخرين. ونحن نفرط في هذا.

تمعن في العادات العشرين المزعجة تر أن السبب الكامن وراء نصفها على الأقل هو الدافع إلى البوح بالمعلومات. فعندما نضيف فكرة هامشية أو نطلق الأحكام أو التعليقات الهدامة أو نعلن أننا «نعرف ذلك سلفاً» أو نشرح «سبب عدم نجاح فكرة ما» فإننا نشارك الآخرين قسراً بالمعلومات ونقوم بإخبارهم بشيء يجهلونه مقتنعين بأننا نجعلهم أكثر ذكاءً أو بأننا نشجعهم على التحسن في حين أننا على الأرجح نحقق الأثر المخالف. وعلى نحو مماثل، عندما نقصر في تقديم التقدير أو نقوم بادعاء فضل لا نستحقه أو نرفض الاعتذار أو التعبير عن الامتنان، فإننا نقوم بحجب المعلومات.

إن مشاركة الآخرين بالمعلومات أو حجبها عنهم وجهان لعملة واحدة. أما العادات الأخرى فترتبط بنوع آخر من الدوافع، نوع يركز على العواطف. عندما نغضب أو نحابي أو نعاقب ناقل الرسالة فإننا نتع في برائن العاطفة ثم نعرضها ليراها العالم بأسره. إما أن نشارك الآخرين بالمعلومات والعواطف أو أن نحجبها عنهم.

لا بأس في هذا. سيصبح العالم مكاناً أكثر خطورة وأقل إثارة إذا لم نتقن مشاركة الآخرين بالمعلومات أو حجبها عنهم. جيد أن نشاركهم بمعلومات تفيدهم، وجيد أيضاً أن نحجب عنهم ما يؤذيهم منها (لذلك يجب الاحتفاظ بكثير من الأسرار). وينطبق الأمر ذاته على العواطف. حري بنا الإفصاح عنها في أحيان، وحري بنا حجبها في أحيان أخرى.

بالرغم من خشيتي من تعقيد الموضوع إلا أنني أرغب في إضافة بعد آخر هنا. عندما نتعامل مع المعلومات أو العواطف علينا أن نفكر إن كان ما نصح عنه ملائماً.

تكون المعلومات ملائمة عندما تساعد الشخص الآخر دون لبس أو غموض، ولكنها تصبح غير ملائمة عندما نبالغ في الأمر أو عندما نخاطر بإيذاء شخص نريد مساعدته. يمكن أن تكون مناقشة الحظ الجيد لشركة منافسة أمراً إيجابياً إذا جعلت العاملين لديك يعملون بجد أكبر، ولكنها تصبح معلومات غير ملائمة عندما تلتخ سمعة أشخاص آخرين. ينبغي توخي إعطاء التعليمات الملائمة وحدها عادة. وهذا هو الفرق بين شخص يدللك إلى منزله عبر توجيهات بسيطة وآخر يعطيك جميع الاتجاهات الخاطئة التي

يمكن أن تسلكها على طول الطريق. إن التصرف الأخير غير ملائم. سترتبك عند لحظة من اللحظات بسبب وجود كثير من التفاصيل وعلامات التحذير، بل ربما تتخوف من القيام بالرحلة أصلاً.

ينطبق الأمر ذاته على المشاعر. فالحب عاطفة ملائمة في أغلب الأحيان، أما الغضب فليس ملائماً. ولكن كلمة «أحبك» نفسها قد تكون غير ملائمة عندما نكثر من استخدامها أو استغلالها في اللحظات الحرجة. وعلى النقيض من هذا فقد يكون الغضب أداة مفيدة إذا عبرنا عنه بمقادير صغيرة في اللحظات المناسبة.

علينا عندما نشارك الآخرين بالمعلومات أو العواطف أن نسأل إن كان هذا ملائماً؟ وما المقدار الذي يجب نقله؟

أدرك أن هذه ليست سوى تعميمات عامة تتعلق بموضوعات حساسة. ولكنها تقدم إطاراً لفهم هذه التحديات. ولسنا هنا في معرض استئصال «أورام» نفسية عميقة الجذور، بل نحن نقوم بعرض أسئلة صريحة عن سلوك أولي.

هل هذا ملائم؟

ما المقدار الذي يجب نقله؟

من المستحسن أن تتوقف وتعرض هذين السؤالين بوصفهما خطين موجهين في كل ما تقوم به أو تقوله في أثناء اتباعك التعليمات المذكورة في الفصول السبعة المنضوية تحت هذا القسم. وفي جولتنا من التعقيبات والملاحظات لالتماس الآراء والاقتراحات عن كيفية التحسن، سأبين لك كيف تشخص أخطاءك وكيف تعرف إن كانت مهمة وكيف يمكنك تغيير سلوكك المزعج، بحيث لا تتحسن من أجل معالجته فقط بل بحيث يلاحظ زملاؤك التغيير أيضاً (وهذا مهم جداً).

obeikandi.com

الفصل السادس

التعقيبات والملاحظات

لمحة تاريخية موجزة

لم تبارحنا التعقيبات والملاحظات منذ أن جثا الإنسان القديم على ركبتيه إلى بركة، حتى يشرب فرأى وجهه ظاهراً على صفحة الماء. لكن التعقيبات والملاحظات الرسمية التي يرفعها المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى والمصممة لمساعدة المديرين لم تظهر حتى منتصف القرن الماضي أي مع ظهور أول صندوق اقتراحات. إن التعقيبات والملاحظات المهمة فيما يهمننا هنا هي تطور جرى في أثناء الأعوام الثلاثين الأخيرة. وجرت العادة على تسميتها «التعقيبات والملاحظات بزواوية 360 درجة»، لأنها تأتي من الجميع على المستويات كافة في المؤسسة. وريثما يخترعون شيئاً أفضل فإن التعقيبات والملاحظات الشاملة بزواوية 360 درجة التي تظل أسماء أصحابها مغفلة هي الطريقة الأفضل التي يستخدمها الناجحون لتشخيص ما يحتاجون إلى تطويره في علاقتهم في العمل.

لدى الناجحين مشكلتان فقط في التعامل مع التعقيبات والملاحظات السلبية، لكنهما مشكلتان كبيرتان: (أ) إنهم لا يرغبون في سماعها منا و(ب) إننا لا نرغب في تقديمها إليهم.

ليس من المستغرب أن نرى أناساً لا يرغبون في سماع التعقيبات والملاحظات السلبية. فالناجحون أسرى أوهم إنجازاتهم إلى حد لا يصدق. ويعتقد ما يزيد على 95 في المئة من أعضاء أكثر المجموعات نجاحاً أنهم يقدمون أداءً يصنف في النصف الأعلى من أداء المجموعة جملةً. مع أن هذا سخيف من الناحية الإحصائية إلا أنه حقيقي من الناحية النفسية. يعني إعطاء الناس تعقيبات وملاحظات سلبية على سلوكهم «إثبات» أنهم

مخطئون. إن إثباتك للناجحين أنهم مخطئون ينجح تماماً بمقدار نجاح جعلهم يتغيرون. لن يحدث هذا أبداً.

لا تصل التعليقات عادة إلى الناجحين، حتى عندما نبرع في اتباع الإرشادات العامة التي تحض على عدم شخصنة التعقيبات والملاحظات. أي أنك يجب أن تتحدث عن المهمة لا عن الشخص.

هذا سهل نظرياً ولكن هوية الناجحين غالباً ما تكون وثيقة الارتباط بعملهم. ومن السذاجة افتراض أنهم لن يعدوا الأمر شخصياً عندما توجه لهم تعقيبات أو ملاحظات سلبية عن أكثر الأنشطة أهمية في حياتهم.

نحن بنحورئيس نتقبل التعقيبات والملاحظات المتسقة مع فكرتنا عن أنفسنا ونرفض التعقيبات والملاحظات غير المتسقة معه.

ومن السهل أيضاً إدراك سبب ترددنا في تقديم التعقيبات والملاحظات. يتمتع الناجحون في المؤسسات الكبيرة بسلطة علينا عبر أجورنا وترقيتنا وضمان بقائنا في العمل. وكلما كان هؤلاء الناس أكثر نجاحاً تمتعوا بسلطة أكبر. فإذا جمعنا تلك السلطة وردة الفعل المنتظرة من نوع «اقتل ناقل الرسالة» وأضفنا إليهما تعقيبات وملاحظات سلبية فسوف نرى العجائب. (اختبار: متى كانت آخر مرة نجحت فيها جهودك الرامية إلى تحسين وضعك الوظيفي عبر إثبات أن رئيسك في العمل مخطئ؟).

لدي قضايا أخرى ذات صلة بالتعقيبات والملاحظات السلبية التقليدية التي تقال وجهاً لوجه وتتمحور كلها تقريباً حول التركيز على الماضي (ماضٍ مخفق في هذه الناحية) لا على المستقبل الإيجابي. لا يمكننا تغيير الماضي، لكننا نستطيع تغيير المستقبل. وجدت التعقيبات والملاحظات السلبية لإثبات أننا مخطئون (أو أن كثيراً منها على الأقل يقودنا في ذلك الاتجاه). ويمكن أن يستغلها الآخرون لتعزيز مشاعر الإخفاق لدينا أو لتذكيرنا بها على الأقل. وكلما تكون ردة فعلنا إيجابية. (اختبار: عندما يذكرك الزوج أو الشريك بجميع عيوبك فكيف ستتقبل هذه الرحلة لاستعراض الماضي المشترك؟).

إن التعليقات والملاحظات السلبيّة تثبط هممنا أكثر من أي شيء آخر. ونحن نتخذ وضعية الدفاع فندخل قوقعتنا وننزوي عن الجميع. لا يحدث التغيير في مثل هذه البيئّة. لكن، كفانا حديثاً عن عيوب التعليقات والملاحظات. أنا لست في وارد إثبات أنها تحدث خللاً وظيفياً، فهي مفيدة جداً لتجعلنا نعرف «أين نحن». ولا يمكنني العمل مع زبائني من غيرها؛ ولن أعرف آراء الجميع بشأن ما يحتاجه زبوني من تغيير؛ ولن يكون لدينا نتائج؛ ولن نتمكن من تسجيل النقاط؛ ولن نعرف إن كنا نتحسن أو نتراجع. وتاماً مثلما يحتاج العاملون في المبيعات إلى تعليقات وملاحظات بشأن ما يبيعونه، ومثلما يحتاج القادة إلى معرفة آراء مرؤوسيهم بهم فإننا جميعاً نحتاج إليها لمعرفة موقعنا، وماذا يجب أن نفعل، وكيف نقيس تقدماً. نحتاج إلى تعليقات وملاحظات صادقة مفيدة؛ لكن الحصول عليها ليس سهلاً.

إن لدي طريقة مضمونة للحصول عليها.

الالتزامات الأربعة

عندما أعمل مع زبون تدريب، أحصل دائماً على تعليقات وملاحظات سرية من كثير من زملائه في بداية العملية. وقد كان أقل عدد قابلته ثمانية أشخاص والأكبر واحداً وثلاثين. معدلي الوسطي هو خمس عشرة مقابلة. ويتوقف عدد الذين أجري مقابلات معهم على حجم الشركة وعلى طبيعة عمل المدير. وقبل أن أشرع في هذه المقابلات، أشرك زبوني في تحديد الأشخاص الذين يجب أن أقابلهم. تدوم كل مقابلة زهاء ساعة وتركز على الأساسيات الآتية: الأمور التي يقوم بها زبوني بطريقة صحيحة، والأمور التي يحتاج إلى تغييرها، وكيف يمكن أن يتحسن زبوني (الناجح سلفاً).

جميع زبائن التدريب الشخصي الذين أعمل معهم حالياً رؤساء مجالس إدارة أو مديرون لديهم فرصة الحصول على منصب رئيس مجلس الإدارة في شركات كبيرة. إذا كان زبوني رئيساً لمجلس الإدارة فأنا أستخلص من رأيه من يجب مقابلته. وإذا لم يكن زبوني رئيس مجلس إدارة يجب أن يوافق رئيس مجلس الإدارة أيضاً على لائحة المرشحين لإجراء المقابلات. (لا أرغب في أن يشعر رئيس مجلس الإدارة بأنني أغفلت أشخاصاً

مهمين). إن أحد أسباب تشكيك كثير من الناس في صلاحية التعقيبات والملاحظات اعتقادهم أنها آتية من «الأشخاص غير المناسبين». ولما كان زبائني يختارون مقوميهم فمن الصعب عليهم الطعن في صلاحية تعقيباتهم وملاحظاتهم.

وُجّهت إليّ أسئلة في الماضي عما إذا كان زبائني «يختارون أصدقاءهم» ويتجاهلون التعقيبات والملاحظات القيمة من الناس الذين قد يكونون ناقدين. لا شك في أن هذا ممكن الحدوث نظرياً، ولكنني لم أتعرض لمثل هذه التجربة أبداً.

وكجزء من عملية إجراء المقابلات، أقوم بإدراج أسماء جميع زملاء الزبون؛ كي يساعدوني. أرغب في أن يمدوا لي يد العون لا أن يخربوا عملية التغيير. وأنا أشرح للزميل طريقتي قائلاً: «سأقوم بالعمل مع زبوني في أثناء العام القادم تقريباً. ولن أحصل على أجر إن لم يتحسن. ولست أنا ولا زبوني من يحدد (التحسن). أنت وغيرك من الزملاء المشاركين في هذه العملية ستحددون هذا (التحسن)».

عادة ما يتجاوب المشاركون في عملية التقويم تجاوباً جيداً مع هذا الأمر. يجب الناس سماع أنهم الزبائن وأن لهم دوراً مهماً في اتخاذ القرار بشأن حصولي على أجر أم لا. وفي النهاية وفي حال حدوث التغيير فإن المقومين يتذوقون طعم النصر مع مدير تحسن كثيراً وعبر بيئة عمل أفضل.

ومن ثم أعرض على هؤلاء العاملين أربعة طلبات. أَدعوها الالتزامات الأربعة. فأنا أريدهم أن يلتزموا بـ:

1. نسيان الماضي.

2. قول الحقيقة.

3. أن يكونوا داعمين ومساعدين لا متهمين أو سلبيين.

4. اختيار شيء لتحسين نفسك، بحيث يركز الجميع على «التحسين» أكثر من تركيزهم على «الحكم».

يوافق جميع الزملاء تقريباً على طلباتي الأربعة هذه. ولم أواجه الرفض إلا في حالتين. فقد شعر الزملاء بأنهم غير قادرين على «نسيان» الماضي ومساعدة زبوني على التحسن، فقد «شطبوا زبوني» نفسياً. وأنا لا أخبره بذلك، فجميع المقابلات سرية. ولكني أطلب عدم مشاركة هؤلاء الزملاء في وضع تقرير التعقيبات والملاحظات النهائي. إذا لم يكونوا راغبين في مساعدة زميلهم، فلماذا أسمح لهم بالحكم عليه؟

عندما تتخذ قراراً بتغيير سلوكك بنفسك، أي دون مساعدة عملية، فعليك القيام بالأمر ذاته مع زملائك. سأبين لكم فيما يلي كيف يمكنك جعل الناس الذين تعرفهم يلتزمون بمساعدتك.

الالتزام الأول: هل بإمكانهم نسيان الماضي؟ مهما تكن الخطايا التي اقترفتها بحق الناس في الماضي، وسواء كانت حقيقية أو متخيلة، فقد فات أوان تصحيحها. لا يمكنك فعل شيء لمحوها. لذلك يجب أن تطلب من الآخرين نسيان الماضي. هذا واضح لكنه ليس سهلاً. فكثير منا لم يسامحوا آبائهم وأمهاتهم لأنهم لم يكونوا أهلاً مثاليين. ولا يمكننا أن نغفر لأبنائنا عدم كونهم أبناءً مثاليين. ولا نسامح زوجنا لأنه لم يكن شريكاً مثالياً. ولكن يجب الحصول على هذا الالتزام الأولي. فلن تستطيع من غيره تغيير نظرة الآخرين إليك وتحويلهم من ناقدين إلى مساعدين. ثمة عبارة حكيمة لأحد أصدقائي: «المسامحة تعني فقدان الأمل في ماضٍ أفضل!».

الالتزام الثاني: هل سوف يقسمون على الحقيقة؟ أنت لا ترغب في العمل باجتهاد طوال عام كامل محاولاً التحسن بشأن ما قال لك الناس: إنك تقوم به بطريقة خاطئة، ومن ثم تجد أنهم لم يكونوا يقصدون ذلك حقاً وأنهم كانوا يمازحونك ولم يقولوا سوى ما اعتقدوا أنك راغب في سماعه. هذا مضيعة للوقت، وأنا لست ساذجاً. أعرف أن الناس يكونون غير صادقين أحياناً. ولكنك إذا قمت بالتماس الصدق من الناس، لا يطلبه منهم، فإن بوسعك المتابعة وأنت واثق بأنك ذاهب في الاتجاه الصحيح وبأنك لن تتلقى مفاجأة غير سارة في النهاية.

الالتزام الثالث: هل يتخذون موقفاً داعماً غير متهم، ويمسكون عن إطلاق الأحكام؟ ليس هذا بالمطلب السهل؛ خاصة إذا كان مستواهم الوظيفي يقل عن مستواك. يتوقع أن ينظر الناس نظرة شك أو استياء إلى من يفوقونهم مستوىً وظيفياً في العمل، ويتوقع أن يحترمهم ويقدرهم أيضاً. عليك إذاً إزالة جميع أهوائهم من المعادلة. افعل هذا وسوف يصبحون أكثر تعاوناً بكثير. سوف يعدون عند لحظة من اللحظات أن تحسنك انتصار لهم أيضاً. سوف يحصلون على مدير اللطف وأفضل وأكثر تفهماً.

الالتزام الرابع: هل سيختارون شيئاً يمكنهم تحسينه في أنفسهم؟ هذا هو الالتزام الأكثر لباقة، ولكنه يعطي انطباعاً وكأنك تطلب الكثير من زملائك. ما تقوم به فعلياً هو إحداث نوع من العدالة أو حتى إحداث رابطة بينك وبين الشخص الآخر. تخيل أنك ذهبت إلى العمل يوماً وأعلنت أنك قررت اتباع حمية غذائية. لن يبالي أكثر الناس بذلك القرار. ولكن ماذا لو أعلنت عن خططك وطلبت من الزملاء مساعدتك في المواظبة عليها أو في مراقبة عاداتك الغذائية مثلاً؟ لما كان أكثر الناس يحبون مساعدة أصدقائهم، فمن الأرجح أن تحصل على استجابة أكثر اهتماماً وإخلاصاً. في النهاية ماذا لو أدخلت التطور المفاجئ الجذاب الآتي: «والآن ما الذي ترغب في تغييره في نفسك؟ أرغب في مساعدتك ورد جميلك؟». إن قمت بذلك لن تعترضك أي مشكلة في تلقي الدعم. لقد أصبحت والشخص الآخر متساويين بنحو مفاجئ: زميلان في الإنسانية يخوضان غمار المعركة نفسها؛ سعياً وراء التحسن.

تخيل أنك أنت وزوجك / زوجتك غير راضيين عن زيادة وزنكما بمقدار 25 باونداً. ماذا لو قرر أحدكما اتباع حمية غذائية للتخلص من هذه الباوندات الزائدة؟ ألن تكون فرص نجاحك أكبر إن تمكنت من إقناع الشريك بالانضمام إليك واتباع الحمية نفسها. سوف تتشاركان في التخطيط لوجبات الطعام اليومية، وسيشجع أحدكما الآخر على الالتزام بالحمية. وسيقوم كل منكما بالتحقق من وزنه على الميزان لمعرفة مدى اقترابه من تحقيق الهدف. هذا بلا شك أفضل بكثير من التزامك بحميتك وحيداً على طاولة العشاء بينما يواصل نصفك الآخر التهام الطعام الذي أدى أصلاً إلى تراكم الوزن الزائد. في هذه

الحالة سيسير كل منكما في الاتجاه المخالف للآخر. لا يبشر هذا بوصولك إلى هدفك؛ سوف يشعر أحدكما بالبوؤس بل ستشعران به معاً على الأرجح.

إن الالتزام الرابع هو الجزء الأخير من جعل العملية متبادلة بالاتجاهين.

وهذا شديد الأهمية إذا أردت أن يبقى الناس إلى جانبك في أثناء هذه العملية التي تمتد من 12 إلى 18 شهراً. لقد تعلمت هذا مبكراً مع زبائني. عندما كنت أرغب في تحديد الذين علي التحدث معهم للحصول على التعقيبات والملاحظات الأولية، كان يبدو منطقياً أن يقوم زبوني باختيار الذين سيصنفون أداءه. وكان هؤلاء الزملاء برغم كل شيء هم من سيخبرني عن التغيير الذي يحتاجه زبوني. ألن يكونوا في الموقع الأفضل لإخباري إن كان يتحسن ومتى؟ لقد اقتضى ذلك تجنيدهم لخدمة العملية وجعلهم يعملون وفقاً لشروطي أيضاً. كنت أقوم بإطلاع كل زميل على خطة الزبون للتغيير وأطلب منه التزام مساعدته. كنت صارماً من الناحية العلمية، وكنت أحرص على أن يملأ الزملاء تقرير التقييم بأكمله لتكون النتائج أكثر دقة ومصداقية. ولكني احتجت إلى قليل من العمل بأسلوب التجربة والخطأ لأدرك الفوائد الجانبية الهائلة لإشراك الآخرين خاصة في الجزء الذي يلتزمون فيه تغيير شيء لديهم أيضاً. وهذا ما أغنى العملية كلها. لم يتغير زبوني للأفضل؛ لأنه حصل على دعم زملائه فقط ولكن هؤلاء الزملاء تغيروا أيضاً بفضل ما تعلموه عبر دعمهم له. وهذه عملية غنية لبقية لتثبت أن التغيير ليس طريقاً وحيد الاتجاه بل هو مرتبط بطرفين اثنين: الشخص الذي يرغب في التغيير والأشخاص الذين يلاحظون هذا التغيير.

لا تتجاهل هذا الالتزام الرابع عندما تبدأ مشروع إصلاح ذاتي، بل ركز بالقدر عينه على تغيير نفسك وعلى تغيير الناس الذين سيؤكدون حدوث هذا التغيير أو ينفونه، فأنت ومن يساعدك طرفان متساويان في معادلة حساسة. لا يمكنك تجاهل «الشخص الآخر» في أي عملية فيها تعامل مع الآخرين، ثم تعتقد أنك تنجز شيئاً «على صعيد التعامل مع الآخرين» أو أنك تقوم «بتحول».

بعد ذلك، تكون جاهزاً لالتماس التعقيبات والملاحظات التي تتحدث عنك. إن إيجاد مجموعة من الناس تقول لنا الحقيقة عن أنفسنا ليس أمراً عسيراً ولا يجب عليك سوى أن تعرف أين تبحث.

لم أعرض هذه الالتزامات الأربعة؛ كي أثير إعجابك بصرامة منهجيتي. ولكنها المعيار الذي يجب أن تطبقه عندما تحدد الناس الذين يجب أن يقدموا التعقيبات والملاحظات.

يجب أن يكون صديقك المقرب أول من تدرجه على لائحتك. لدينا جميعاً صديق مفضل في العمل وهو شخص لا نتنافس معه، شخص يهتم بمصلحتنا وليس لديه دوافع شخصية خاصة فيما يتعلق بنجاحنا. إن هذا الشخص يحقق الالتزامات الأربعة:

إن كان صديقنا المقرب فمن المؤكد أنه لا يشعر بالمرارة من ماضيها المشترك، ولذلك فهو لن يواصل تذكر الماضي أو استخدامه ضدنا.

وهو مرتاح لعملية تقويمنا وليس لديه مبرر للكذب، ولا بد أنه يعد إخبارنا بالحقيقة، صريحة عارية دون تجميل، وسام شرف يعلقه على صدره.

وهو راغب في دعمنا.

وسيكون راغباً في المشاركة في عملية التغيير.

سيكون هذا الشخص خيارى الأول. لكنك غير مضطر إلى اعتباره خيارى الأول أيضاً. جهاز لائحة مكونة من آخر عشرة أشخاص تعاملت معهم مهنيًا. قد يكونون زملاءك أو مرؤوسيك أو زبائنك أو عملاءك أو حتى منافسين لك على الأمد البعيد. ولما كانوا قادرين على تقديم ملاحظات مشروعة عن سلوكك، فهم مؤهلون للقيام بهذه المهمة. قم بعد ذلك بعرض الالتزامات الأربعة على كل واحد منهم. ومن يلزمها جميعها يكون مؤهلاً لتقديم تعقيباته وملاحظاته.

تعامل مع الأمر وكأنك تجري امتحان تحديد كفاءة المحلفين لتأليف هيئة محكمة؛ لأن ذلك عملياً هو ما سيجري في هذا السياق.

تذكر أن هذه العملية يجب ألا تكون شاقة (خاصة في بدايتها). إن الحصول على التعقيبات والملاحظات هو الجزء السهل، أما التعامل معها فهو العملية الشاقة.

لا تعبر عن رأيك في التعقيبات والملاحظات

التي طلبتها من الآخرين

كنت قبل عدة أعوام داخل المصعد مع محام مشهور في العقد الثامن من العمر (ولكنه كان لا يزال يعمل في القانون). فتح باب المصعد ودخل رجل يدخن سيجاراً. (كان ذلك في أوائل ثمانينيات القرن العشرين، أي قبل تطبيق قانون حظر التدخين). اضطرب المحامي الذي كان مصاباً بحساسية من الدخان وحاول عبثاً الخروج من المصعد الصغير؛ لئلا يستشقه. ولكن الأوان فات فقد أغلق باب المصعد.

سأل المدخن المحامي: «هل أنت على ما يرام؟».

أجابه المحامي: «لا يفترض بك أن تدخن في المصاعد، فهذا مخالف للقانون كما تعلم».

فأجابه الرجل: «هل أنت محام؟» وكان واضحاً أنه لم يكن في وارد الاعتذار أو إطفاء السيجارة وأنه مستعد للجدال مع المحامي للدفاع عن حقه في التدخين.

قال المحامي: «لا أصدق هذا. إنك تتصرف وكأنني أنا المخطئ وأنت الضحية لمجرد وجودي مصادفةً في المصعد في أثناء قيامك بمخالفة القانون».

كانت لحظات قصيرة تصدمك وتذكرك كيف يتخذ الناس وضعية الدفاع سواء كانوا على خطأ أو على صواب، بل إذا كانوا مخطئين خاصةً.

أذكر حادثة المصعد هذه كلما طلب مني أحد نصيحةً ثم أعترض عليها. وأقول بينما يتردد صدى كلمات المحامي في أذني: «هذا لا يصدق. أنت الذي طلب رأيي، ثم رحمت تجادلني فيه الآن».

لا يختلف هذا عن تصرفنا عندما نجادل شخصاً يقدم لنا النصيحة والتعقيبات والملاحظات أو يحاول مساعدتنا. ونقوم بذلك كلما طلبنا التعقيبات والملاحظات، ويكون

التعبير عن رأينا ردة فعلنا التلقائية. عندما نسأل صديقاً: «ماذا يجب أن أفعل في هذا الموقف؟» فهو يفهم أننا ننشد إجابة منه وأنها سنوليها اهتماماً كبيراً، ومن المرجح أن نتصرف بموجبها لا أن نبدأ جدالاً معه.

ولكن ذلك هو تماماً ما نقوم به عندما نطلب تعقيبات أحد الأشخاص وملاحظاته ومن ثم نعبر له فوراً عن رأينا فيها. لا شك في أننا نكون صادقين عندما نعبر عن رأيي سلبياً: («أنا لست واثقاً بذلك...»). مهما قلنا ومهما كان كلامنا لطيفاً فإنه سيبدو دفاعياً. سيبدو وكأنه تبرير أو إنكار أو نفي أو اعتراض.

كف عن القيام بذلك وعامل كل نصيحة كأنها هدية أو إطراء وقل بسهولة: «شكراً لك». لا أحد يتوقع منك العمل بجميع النصائح التي تسمعها. سيسر الناس الذين يحيطون بك إذا تعلمت الاستماع جيداً ثم الأخذ بالنصيحة التي تبدو لك منطقية.

لحظات التعقيبات والملاحظات: كيف يمكنك الحصول

على تعقيبات وملاحظات بنفسك

أعلم أن لدى بعضكم موارد مادية كافية لاستئجار محترفين يقومون «بالعمل الميداني» من قبيل عملية الحصول على تعقيبات وملاحظات عظيمة. عندما أعمل مع رجال أعمال أقضي ساعاتي الأولى في مراجعة شاملة للتعقيبات والملاحظات. ولا أرتب في إغراق هذه العملية في التعقيد والأحاجي. إنها سهلة حقاً. أقوم بمساعدة الزبون بتحديد جميع الناس الذين يعملون معه والذين يرون كل يوم التحديات التي يواجهها على صعيد التعامل مع الآخرين. أولئك هم الذين يقومون بعملية التقويم. أقوم بتأهيلهم عبر أسئلة الالتزامات الأربعة. وأطلب منهم ملء وثيقة أسئلة عن القيادة. يجري في بعض الأحيان إعداد الأسئلة، بحيث تظهر قيم الشركة وأهدافها (في شركة جي إي مثلاً، ثمة تركيز كبير على التعاون والمشاركة بالمعلومات في حين تكون القيمة العليا في شركة أخرى هي إرضاء الزبائن).

الأسئلة غير معقدة: هل المدير المعني:

- يعبر بوضوح عن تلك الرؤية؟
- يعامل الناس باحترام؟
- يلتزم الآراء التي تختلف عن رأيه؟
- يشجع أفكار الآخرين؟
- يستمع إلى الآخرين في الاجتماعات؟

أشياء من هذا القبيل. أطلب من الناس تقييم زميلهم بمقياس عددي. وأرسم عبر ذلك صورة إحصائية تكشف عادة عن مشكلة أو اثنتين بحاجة إلى المعالجة. وتظهر عمليات مسح الآراء أن نحو 50% من الشركات الأمريكية تستخدم أساليب مشابهة لذلك في تقييم أداء موظفيها وسلوكهم. وإذا شعرت بأنك نجحت في الإفلات من هذه الوثيقة فقد أضفت من أجلك في ملحق هذا الكتاب وثيقة مسح آراء عن الصفات القيادية تحوي 72 سؤالاً تعطيك نمطاً عن كيفية عمل المحترفين في هذا المجال.

ولكني لا أطلب منك الآن أن تغدو «محرراً في مجال الحصول على التعقيبات والملاحظات». وإنما يجب عليّ الاستعانة بهذه الطريقة؛ لأنني عادة أكون حديث العهد بالشركة التي أعمل معها. لست أعرف الزبون منذ وقت طويل ولم أعمل معه من قبل. كل ما أعرفه عنه قبل لقائه هو ما قاله لي مديره. ولذلك لا بد لي من حشد القوات بتعبير آخر، لو عملت في شركة كبيرة بما يكفي ليكون لديها ثلاثة موظفين في قسم الموارد البشرية فلعلك شاركت في شيء مشابه لعملية التعقيبات والملاحظات الشاملة بزاوية 360 درجة. وحتى لو لم تكن قد شاركت، فإن الجميع مطلع على التعقيبات والملاحظات سواء كانت تحت هذا العنوان أو غيره. والجميع خضع لتقييمات الأداء من قبل رئيسه، وهي تعقيبات وملاحظات في الحقيقة. والجميع خضع أيضاً لمراجعات تتعلق بالأجور، وهي النوع الأكثر مباشرة من التعقيبات والملاحظات. ثم قرأ كل من يعمل في المبيعات استطلاعات آراء الزبائن بشأن أدائه. تلك تعقيبات وملاحظات أيضاً. وشارك

الجميع في اجتماعات المبيعات الربعية، حيث جرت مقارنة الأرقام التي حققناها مع المهام الموكلة إلينا، وهذه أيضاً تعقيبات وملاحظات.

نتلقى طوال اليوم ملاحظات عن أدائنا. ويعود سبب قبولنا لها والتصرف بموجبها (مثلاً إذا تراجع مبيعاتنا، فإننا نعمل بدأب لتحسين الأرقام) إلى أننا نتقبل العملية. يقوم أحد المسؤولين «بتصنيفنا» فينشأ لدينا بسبب ذلك حافز للقيام بعمل أفضل.

ليس الأمر على هذا النحو فيما يتعلق بالسلوك المتصل بالتعامل مع الآخرين، ذلك المبهم الذي لا يمكن تقديره كميّاً المفتوح على تفسيرات شديدة التنوع الذي يتفاوت بين شخص وآخر. ولكن هذا لا يقلل من أهمية التعقيبات والملاحظات. أعتقد، وهذا هو حجر الأساس للفكرة التي يطرحها هذا الكتاب، أن السلوك الشخصي هو الذي يصنع الفرق بين أن تكون عظيماً أو قريباً من ذلك أو بين الفوز بالجائزة الذهبية والرضا بالبرونز. (كلما ارتقى مستواك أصبحت «القضايا» المهمة لك سلوكية).

إذن، كيف يمكننا الحصول على هذه التعقيبات والملاحظات المهمة جداً إن لم يكن لدينا المهارة ولا الموارد ولا الفرصة لمعرفة آراء أقراننا الحقيقية فينا؟ نعرف ما التعقيبات والملاحظات ولكننا لا نعرف كيف نحصل عليها.

تأتي التعقيبات والملاحظات بثلاثة أنماط: ملتمة، وغير ملتمة، وعن طريق الملاحظة. وجميعها جيدة، لكن ليس للجميع. لنلقِ نظرة عن كثب على هذه الأنماط الثلاثة؛ لنرى أيّاً منها مناسب لك.

التعقيبات والملاحظات الملتمة، أو معرفة كيف تسأل

ليست التعقيبات والملاحظات الملتمة سوى ما يوحي به اسمها. نلتمس الآراء من الناس عن الأشياء التي نقوم بها بطريقة خاطئة. هل يبدو هذا واضحاً؟ لست شديد التفاؤل دائماً.

أنا لا أقول: إنك لا تستطيع محاكاة أساليبني في الحصول على التعقيبات والملاحظات عندما تعمل بمفردك. فمن الممكن جداً أن تجمع مجموعة من الناس الذين يعرفونك

وأن تؤهلهم عبر اختبار الالتزامات الأربعة، وأن تطلب منهم ملء وثيقة عن الأشياء التي يمكنك تحسينها. ولكني أخشى ألا نكون واثقين بأنك (أ) سوف تسأل الأشخاص المناسبين؛ (ب) سوف تعرض الأسئلة المناسبة؛ (ج) سوف تفسر الإجابات كما ينبغي؛ (د) ستعدُّ الإجابات التي تردك صحيحة. وهذا يعيدنا إلى قضية التعقيبات والملاحظات السلبية المهمة: نحن لا نرغب في سماعها، والناس لا يرغبون في تقديمها.

تقول خبرتي: إن أفضل تعقيبات وملاحظات هي التعقيبات والملاحظات السرية. وهي جيدة؛ لأنها لا تسبب إحراجاً لأحد ولا تجعل أحداً يتخذ وضعية الدفاع. وليس ثمة قضايا عاطفية؛ لأنك لا تعرف على من تلقي اللوم أو على من يجب أن ترد الهجوم. بل أنت لن تشعر أبداً بأنك تعرضت لهجوم إذا سارت الأمور جيداً. ولا يتعدى الأمر مجرد تقبلك لتعليقات صادقة طلبتها وهي تعليقات صادرة عن جهات مجهولة ولكنها حسنة النية.

والمشكلة الوحيدة: من المستحيل افتراضياً على شخص يعمل بمفرده أن يستخلص هذه الملاحظات. إن المحافظة على السرية (وتجنب القضايا العاطفية) بحاجة إلى طرف ثالث غير متحيز يقوم باستطلاع الآراء، أي إلى شخص مثلي أنا.

أما في غياب ذلك فعليك أن تعرض الأسئلة على الآخرين كلاً بمفرده. ولكن هذا محفوف بالمخاطر.

وفق خبرتي يمكن التورط في مئة طريقة خاطئة لالتماس التعقيبات والملاحظات في حين ثمة طريقة واحدة صحيحة. وأكثرنا يعرف الطرق الخاطئة، كأن نعرض على شخص واحداً من هذه الأسئلة:

«ما رأيك فيّ؟»

«ما شعورك تجاهي؟»

«ما الذي تكرهه فيّ؟»

«ما الذي تحبه فيّ؟»

هذه أنواع مختلفة من أسئلة تعرضها المؤسسات الاجتماعية، جرى تصميمها لمعرفة المشاعر الصادقة التي تسود بين الناس. لكننا لا ندير بحثاً من هذا النوع هنا.

يصبح هذا النوع من الأسئلة خبيثاً في العلاقات المهنية تحديداً، وخاصة عندما يطرحها الرئيس على مرؤوسيه: «ما رأيك في؟» إن في العلاقة المهنية جميع أنواع القضايا التي تؤثر في الإجابة؛ لأن للإجابة عواقبها. لن يخبرك الناس الحقيقية إن كانوا يتوقعون أن تتعامل عليهم. وفي العلاقات المهنية لا شيء يضمن ألا تغضب الحقيقة المجردة الرئيس فتعيد المرؤوس إلى آخر الرتل أو تؤدي إلى طرده من العمل.

عندما تفكر في هذا تصبح هذه الأسئلة التي تُعرض في المؤسسات الاجتماعية من نوع «ما رأيك في؟» غير ذات مغزى. ليس ضرورياً أن تكون معجباً بي في مكان العمل؛ ولا حاجة لأن نكون أصدقاء ننتزعه معاً بعد العمل. كل ما علينا القيام به هو العمل معاً بطريقة جيدة. أما حقيقة «مشاعر» أحدنا تجاه الآخر فهي قضية قابلة للأخذ والرد.

تذكر زملاءك في العمل. ما عدد الذين تعدهم أصدقاء؟ ما عدد الذين تستطيع أن تعبر لهم عن مشاعرك فعلاً؟ ما عدد الذين فكرت فيهم فعلياً من زاوية المشاعر؟ الإجابة على ما أعتقد هي أن العدد صغير جداً. ومع ذلك فمن الأرجح أنك تعمل بطريقة جيدة مع أكثرية زملائك. إن عدم الارتباط بين قلة الأصدقاء وكثرة الزملاء الذين تعمل معهم بطريقة جيدة يجب أن يقنعك بطريقة نهائية أن مفتاح التحسن ليس ما يشعر به الآخرون تجاهك.

عند قيامك بالتماس التعقيبات والملاحظات بنفسك، فإن السؤال الوحيد الذي ينجح هو السؤال المصوغ بالطريقة الآتية: «كيف أستطيع أن أتحسن؟».

ولا مشكلة هنا في بعض التنويعات اللغوية مثل «ما الذي يمكنني فعله حتى أصبح شريكاً أفضل في المنزل؟» أو «ما الذي يمكنني فعله حتى أكون زميلاً أفضل في العمل؟» أو «ما الذي يمكنني فعله لأكون قائداً أفضل لهذه المجموعة؟» يمكن تغيير صيغة السؤال وفق الظروف، ولكنك فهمت المقصود طبعاً. يجب على التعقيبات والملاحظات الصرفة، المنزهة عن الأهواء، حسنة النوايا، التي تجعل التغيير ممكناً، أن تؤدي الأغراض الآتية: (أ) التماس النصيحة عوضاً عن النقد؛ (ب) التوجه نحو المستقبل بدلاً من التعلق بالماضي السلبي؛ (ج) أن تصاغ بطريقة توحى أنك ستتصرف بموجبها وأنت تحاول التحسن حقاً.

التعقيبات والملاحظات العضوية أو غير المتمسة

إن كنا محظوظين، يأتي أحدٌ من وقت لآخر ويلفت نظرنا إلى أخطائنا ويساعدنا على التخلص من وهم أو اثنين يتعلقان بنا. لا يحدث هذا كثيراً ولكننا يجب أن نعدّ أنفسنا محظوظين وأن نشعر بالامتنان عندما يحدث.

لدى علماء النفس عدة أنواع من المخططات التي تشرح لنا أنفسنا. وأحد أكثر هذه المخططات إثارة هو شبكة رباعية الحقول تعرف بنافاذة جوهاري (اسمها مأخوذ من اسمي شخصين حقيقيين هما جو وهاري). إنها تقسم وعينا الذاتي إلى أربعة أجزاء اعتماداً على ما يعرفه الآخرون عنا وما لا يعرفونه وعلى ما نعرفه عن أنفسنا وما لا نعرفه.

وكما هو مبين في الشكل الموجود على الصفحة الآتية، تدعى الأشياء التي يعرفها الآخرون عنا بالمعلومات العامة. والذي نعرفه عن أنفسنا ولا يعرفه الآخرون يدعى المعلومات الخاصة. ويدعى الذي لا نعرفه عن أنفسنا ولا يعرفه الآخرون بالمجهول، فهو غير ذي أهمية فيما يخص بحثنا هذا.

معروفة من قبل الآخرين	النقاط العمياء لا نعرفها يعرفها الآخرون
معرفة عامة معروفة من قبلنا معروفة من قبل الآخرين	غير معروفة ذاتياً
معرفة ذاتياً	مجهولة لا نعرفها لا يعرفها الآخرون
المعرفة الخاصة نعرفها لا يعرفها الآخرون	لا يعرفها الآخرون

أما الأشياء المثيرة للاهتمام فهي المعلومات التي نجهلها ويعرفها الآخرون. وتكون اللحظات التي يبوح لنا فيها أحد بتلك المعلومات هي لحظات «الطريق إلى دمشق¹» التي تحدث تغييراً جذرياً. إنها اللحظات التي تباغتنا فيها آراء الآخرين الحقيقية والتي نكتشف فيها حقيقة ما تتعلق بنا. تكون هذه اللحظات المباغطة بمنزلة هدايا قيمة نادرة. قد تسبب لك الألم (غالباً ما تكون الحقيقة مؤلمة) ولكنها توجهك أيضاً.

لقد عرفت بعضاً منها في حياتي، ولكن أكثرها أهمية حدث معي عندما كنت في الثامنة والعشرين من عمري ومرشحاً لنيل شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. كنت أعتقد في ذلك الوقت أي في نهاية ستينيات القرن العشرين، حقبة الحرية الجنسية ومهرجانات موسيقا الروك في وودستوك، أنني أعمق تفكيراً وأكثر مسaire للتطورات الحديثة من بقية الناس المحيطين بي. وكنت اعتقدت أنني مطلع بعمق على قضايا مثل «التفهم الإنساني العميق وبناء الذات وكشف المعاني العميقة». وكنت طالباً في صف صغير يقوده مدرس حكيم جداً هو الدكتور بوب تانينباوم. لم يكن تانينباوم شخصية محترمة في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس فقط بل في جميع حلقات علم النفس في العالم بأسره. لقد أوجد مصطلح «تدريب الحساسية» وقام بنشر أهم البحوث عن هذا الموضوع. لقد كان بمرتبة الإله لي.

كان يشجعنا في صفه على مناقشة أي قضية نرغب في مناقشتها.

وقد اتخذت من هذا منبراً لانتقاد مواطني لوس أنجلوس السطحيين الماديين. قمت مدة ثلاثة أسابيع بانتقاد الناس «المضطربين نفسياً» في لوس أنجلوس الذين يرتدون سراويل الجينز اللماعة ويركبون سيارات الرولس رويس الذهبية ويسكنون القصور المزركشة. «كل اهتمامهم منصب على إثارة إعجاب الآخرين. ولا يدركون ما هو عميق ومهم في الحياة». (كان سهلاً لي أن أكون خبيراً بالناس في لوس أنجلوس. برغم نشأتي في بلدة صغيرة في كنتاكي).

1. إشارة إلى رحلة يوحنا من القدس إلى دمشق التي اعتنق على إثرها المسيحية. (تعليق المترجم).

سألني بوب بعد أن تحمل نزوتي ثلاثة أسابيع: «مارشال، إلى من تتحدث؟» فأجبتة: «أنا أتحدث إلى المجموعة».

«إلى من في المجموعة تتحدث؟»

قلت وأنا غير واثق بما يرمي إليه من استجوابه هذا: «أنا أتحدث إلى الجميع». فقال: «لا أعلم إن كنت تدرك هذا، ولكن في كل مرة تحدثت فيها كنت تنظر إلى شخص واحد فقط. وتبدو مهتماً برأي شخص واحد فقط. من هو ذلك الشخص؟» وقلت: «هذا مثير للاهتمام. دعني أفكر في الأمر» وبعد تفكير عميق قلت: «إنه أنت». قال بوب: «هذا صحيح. أنا. لدينا اثنا عشر شخصاً غيرنا في القاعة، فلماذا لم تكن مهتماً بأحد منهم؟»

بعد أن حشرت نفسي في زاوية ضيقة، قررت الهروب إلى الأمام، فقلت: «دكتور تانينباوم، أعتقد أنك تدرك الأهمية الحقيقية لما أقوله. أعتقد أنك تستطيع حقاً فهم مدى (الاضطراب النفسي) الذي يكون المرء مصاباً به كي يطوف محاولاً إثارة إعجاب الآخرين طوال الوقت. أعتقد أن لديك فهماً أعمق لما هو مهم في الحياة حقاً».

سألني بوب: «مارشال، هل ثمة احتمال أنك كنت تحاول إثارة إعجابي طوال الأسابيع الثلاثة الماضية؟»

لقد أذهلني افتقار بوب الواضح إلى بعد النظر. وقلت: «مطلقاً. لم تفهم شيئاً مما قلته! لقد كنت أوضح لك حماقة من يحاول إثارة إعجاب الآخرين. لقد فاتك فهم النقطة التي أشرحها، وأنا بصراحة أشعر بالخيبة من هذا».

وحدق بي وهو يحك رأسه، ثم استنتج قائلاً: «لا، أعتقد أنني فهمت!»

نظرت حولي فرأيت اثني عشر شخصاً يحكّون رؤوسهم ويقولون في أنفسهم: «نعم، لقد فهمنا».

كرهت بوب تانينباوم مدة ستة أسابيع وبذلت جهداً كبيراً لإدراك المشكلات التي يعاني منها ولفهم سبب تشوشه. تبين لي بعد نصف عام من هذا البحث أن الشخص الذي يعاني من مشكلة في إثارة إعجاب الآخرين لم يكن بوب أو مواطني لوس أنجلوس. لقد كنت أنا ذلك الشخص. نظرت في المرأة ولم أعجب بذلك الشخص الذي يحدق بي.

مازلت أشعر بالخجل عندما أتذكر مدى حماقتي حينذاك. حتى تتغير نحو الأفضل فإننا نحتاج إلى هذه التعقيبات والملاحظات المؤلمة غير الملتزمة التي يكشف لنا الآخرون بواسطتها كيف يرانا العالم. قد يتطلب الأمر بعض الألم حتى نكتشف الحافز إلى التغيير.

كانت تلك حادثة عفوية عرضية لي، ليس لأنها كشفت نظرتي الضحلة لنفسني، ولكنها علمتني درسين عظيمين أسهما بكل ما تعنيه الكلمة في تحديد ملامح عملي المهني.

1. من الأسهل رؤية المشكلات التي نعاني منها في الآخرين بدلاً من رؤيتها في أنفسنا.

2. قد ننكر مشكلاتنا، لكنها تكون واضحة جداً للناس الذين يراقبوننا.

هذه هي الحكمة الواضحة لمخطط جوهاري: قد يعرف الآخرون جيداً ما هو مجهول لنا. وبوسعنا التعلم من ذلك.

بوصفنا كائنات بشرية فإننا نعاني دائماً من الانفصال بين نظرتنا إلى أنفسنا ونظرة الآخرين إلينا. أدركت بفضل الدرس الذي علمني إياه الدكتور تانينباوم أن نظرة الآخرين إلينا تكون عادة أكثر دقة من نظرتنا إلى أنفسنا.

وهنا تكمن أهمية التعقيبات والملاحظات غير الملتزمة. أقوم بطريقة أو بأخرى في أثناء عملي مع الآخرين وجهاً لوجه باستحضار الوعي المؤلم الذي ألهمني إياه الدكتور تانينباوم. أحاول مباغتتهم وجعلهم يختلسون النظر عبر تلك النافذة الرابعة؛ لنرى ما هو معروف للآخرين ومجهول لنا.

لدينا فرصة عظيمة إن كنا قادرين على التوقف والاستماع والتفكير في نظرة الآخرين إلينا. يمكننا مقارنة شخصيتنا التي نرغب في تكوينها مع الشخصية التي نقدمها إلى الآخرين. ويمكننا عند ذلك البدء بإجراء التغييرات الحقيقية المطلوبة لردم الهوة بين الشخصيتين. وبرغم أنه رحل من هذا العالم، أقول له: «شكراً يا دكتور تانينباوم».

التعقيبات عبر الملاحظة، أو رؤية عالمك من جديد

أخبرني أحد زبائني، ولنقل: إن اسمه باري، عن واحد من أهم التصرفات العقلانية التي قام بها في العمل، وكان يتعلق بواحد من كبار المديرين، كان متقدماً عليه قليلاً في السلم الوظيفي.

من الضروري معرفة أن باري كان يتعامل مع زبونين مهمين لرئيس مجلس الإدارة. وكانت علاقة باري برئيس مجلس الإدارة أقوى من علاقات غيره، إذ كانا يسافران معاً ويتحدثان مرة في اليوم على الأقل. وكانت قدرة باري على الاتصال بالمدير كبيرة إلى درجة أن بعضاً من أقرانه الذين لم تكن لهم الخطوة ذاتها امتعضوا من ذلك. كانوا يشعرون بأن باري، بسبب «علاقته الخاصة» المفترضة مع رئيس مجلس الإدارة، قادر دائماً على تخطيهم وشق طريقه عبر التملق. ولم يكن ذلك صحيحاً بالضرورة، وخاصة من وجهة نظر باري الذي لم يشعر أبداً بأن رئيس مجلس الإدارة يحاييه. برأيه كانت القضية برمتها قضية حسد. ولكن يجب القول: إن هذه الحالة أثرت في علاقة باري بأقرانه. وكان الشيء الوحيد الغريب هو أن باري لم يكن يعلم أن بعضاً من أقرانه كانوا يشعرون بهذا الشعور، بل كان يعتقد أنهم يحبونه.

ثم حصل بعد ذلك على «لحظة تعقيبات وملاحظات».

لاحظ باري في أحد الاجتماعات أن أحد كبار المديرين، يدعى بيتر، كان يتعمد تجاهله فكلما قال باري شيئاً كان بيتر ينظر بعيداً وكأن صوت باري يسبب له الألم. كان باري الوحيد في القاعة الذي لاحظ هذا فأخذ ينتبه إلى سلوك بيتر في أثناء ما تبقى من زمن الاجتماع. قدم له ما رآه الإثبات الأول. كان بيتر عندما يتحدث ينظر إلى الجميع متجنباً التقاء نظراته بنظرات باري. وكان ينظر بعيداً حتى عندما تحول

النقاش إلى إحدى مسؤوليات باري. كان كل ما قاله يعطيه انطباعاً بأن بيتر كان يتمنى اختفائه بكل صراحة.

عند ذلك أدرك باري الأمر وقال في نفسه: «آه، بيتر الذي لديه القدرة على إعاقة بعض من أعماله يكرهني».

قال لي باري: «حتى تلك اللحظة لم يكن لدي أدنى فكرة. فقد كنت أعتقد أننا زملاء وأن عملنا ناجح معاً».

لا شك في أن تلك الإشارات الخفية التي تلقفها باري ترقى إلى مستوى التعقيبات والملاحظات المهمة. إنها تعقيبات عبر الملاحظة، وهي غير ملتزمة وغير صريحة ثم يصعب إثباتها، لكنها مهمة من غير ريب؛ لأنها أكدت لباري أن ثمة شرخاً في علاقته بأحد زملائه مما يستلزم معالجة فورية.

سررت لأن استجابة باري لهذا كانت ذكية، فبدلاً من اتخاذ وضعية الدفاع حيالها، كما يفعل كثير منا عندما يعلمون أن شخصاً يحمل ضغينة تجاههم، فضل باري إدارة الخد الثاني وبدأ حملة لاستعادة بيتر إلى صفه.

قال باري: «كان أمامي عدة خيارات للتعامل مع بيتر، كان بإمكانني استرضائه أو تجاوزه أو تجاهله أو بدء حملة لإضعافه. وكان بإمكانني أيضاً أن أبين له أنني صديقه لا عدوه؛ لأنني كنت بحاجة إلى دعمه. لكنني قررت جعله صديقي. كنت أتركه يقوم بالعمل على طريقته وأجلب الصفقات إلى قسمه. وكنت أطلعه على أي شيء يمسه أو يمسنني ثم كنت أشركه في القرارات المتعلقة بالقضايا التي أعمل فيها. وكنت أنشد مشورته وأظهر له الاحترام وأتمنى ألا يواصل تجاهله لي».

استغرق الأمر أكثر من عام ولكن سلوكه الممتاز حول الكراهية إلى علاقة عمل طيبة. لم يتحول الرجلان إلى صديقين حميمين بلمح البصر (هذا هدف عزيز المنال)، لكن بيتر لم يعد يكره باري. والأكثر أهمية هو أنهما صارا يعملان جيداً معاً.

أذكر هذا لأنه يثبت: (أ) أن التعقيبات والملاحظات الصادرة عن شخص واحد، حتى لو كانت غامضة مبهمة، قد لا تقل أهمية عن التعقيبات والملاحظات الرسمية الصادرة عن مجموعة؛ (ب) أنها لا تأتي فقط عبر التماسها من الآخرين أو سماع ما يتطوعون بقوله، بل قد تأتيك أفضل التعقيبات عن طريق الملاحظة. فإذا تقبلتها وعملت بموجبها فلن تكون أقل فائدة من أن يقول الناس لك الشيء ذاته صراحةً.

حتى لو كان انتباهنا قليلاً فإن بوسعنا الحصول على هذه التعقيبات عن طريق الملاحظة طوال اليوم.

نصافح أحد جيراننا في حفلة فنلاحظ أنه لا ينظر إلينا مباشرة. (ونتساءل عن السبب).

نلج غرفة الجلوس بعد عودتنا من العمل مساءً، فتخرج ابنتنا التي عمرها 12 عاماً على الفور لتصعد إلى غرفتها. (ونتساءل: هل فعلنا شيئاً يزعجها؟).

نحاول الاتصال بزبون فلا يعاود الاتصال بنا. (نتساءل إن كان ثمة أمر ما يزعجه).

يقدم لنا الناس يومياً تعقيبات من مختلف الأنماط عبر نظرهم مباشرة إلينا أو عبر لغة جسدهم أو زمن استجابتهم. وقد يكون تفسير هذه التعقيبات العرضية التي تأتينا عن طريق الملاحظة أمراً مضللاً، إذ إن معرفتنا أن شيئاً ليس على ما يرام ليست بالأمر الكافي لمعرفة الخلل ومعرفة كيفية إصلاحه.

الأمر الإيجابي هو أن لحظات التعقيبات تلك كثيرة حقاً وأن بوسعنا تكييفها عبر بعض التمارين السهلة، بحيث تظهر نماذج نخبرنا عن كل ما نحتاج معرفته حتى نبدأ الإصلاح. وفيما يلي خمس طرق تمكنك من الحصول على التعقيبات عبر الانتباه بنحو أكثر إلى العالم المحيط بك.

1. إعداد قائمة بملاحظات الآخرين العرضية المتعلقة بك.

سمعت أن مدرّسة التفكير الإبداعي كلفت طلابها بالمهمة الآتية. لقد طلبت منهم النزول إلى الشارع وكتابة كل ما يلاحظون أن الناس يقومون به في أثناء ساعة في مكان

عام مزدحم. وفي نهاية الساعة، كان كل طالب قد جمع ما يزيد عن 150 ملاحظة. ومن ثم طلبت منهم القيام بالأمر ذاته ثانية، وطلبت منهم كتابة الملاحظات التي يرونها مثيرة للاهتمام فقط. كانت القوائم أصغر بنحو كبير. فجأة لم يعد الرجل الذي يجتاز الشارع مثيراً للانتباه، ولكن رجلاً يلقي غلاف قطعة حلوى على الرصيف، أي أنه يرتكب مخالفة رمي الأوساخ، أصبح مثيراً للاهتمام. كانت المدرسة تحاول إيصال فكرة أن ثمة farkاً بين الملاحظة والملاحظة مع الحكم.

يحدث معنا الأمر ذاته. نحن «نلاحظ» طوال الوقت. ولكننا غالباً لا نلاحظ مع وجود غاية أو حكم.

اكتب في أثناء يوم واحد فقط جميع التعليقات التي تسمع الناس يقولونها لك. مثلاً: «آه كان ذلك تصرفاً ذكياً حقاً يا مارشال». أو «لماذا تأخرت يا مارشال؟». أو «هل تسمع ما أقول؟» دون جميع الملاحظات التي تتعلق بك أو بسلوكك من قريب أو بعيد، وراجع القائمة في نهاية اليوم، وصنّف جميع التعليقات إلى إيجابية أو سلبية. إذا نظرت إلى السلبيات فقد يظهر فيها نمط متكرر. وقد يركز عدد من الملاحظات على تأخرك أو عدم انتباهك أو نقص متابعتك. تلك هي بداية لحظة التعقيبات والملاحظات. إنك تتعلم شيئاً عن نفسك دون التماسه. وهذا يعني أن التعليق لا يحمل أي مصلحة أو اعتبارات شخصية، فهو صادق وصحيح.

كرر العملية ثانية في اليوم اللاحق، ثم في اليوم الذي يليه. قم بذلك في المنزل أيضاً إن رغبت.

ستجمع في النهاية، من حيث لا يدري أصدقاؤك وأسرتك أنهم يعطونك تعقيبات أو ملاحظات، بيانات كافية عن نفسك تساعدك على معرفة التحدي المائل أمامك.

عندما حاول أحد أصدقائي القيام بذلك مدة أسبوع، في العمل والمنزل، كانت الملاحظة المتكررة التي برزت على لائحته «نعم، لقد قلت لي هذا من قبل». وكان الناس يقولون له: «سمعتك من المرة الأولى». أي إن الناس يجدون تكراره المزمّن مزعجاً. هذه قضية سهلة

الإصلاح، لكنه ما كان ليعرفها لو لم يعدّ اللائحة ويبحث عن الأمر السلبي المتكرر فيها. إذا كانت لديك الشجاعة لمواجهة الحقيقة، فإن بوسعك القيام بالأمر عينه.

2. صم الآذان.

أطلب من بعض زبائني أحياناً إجراء التمرين الآتي. أطلب منهم عندما يبدأ الملل يتسلل إليهم في أثناء عملهم ضمن فريق أن يتظاهروا بأنهم يتابعون فيلماً صامتاً وأن ليس بإمكانهم سماع ما يقوله الآخرون. إنه تمرين يجعلهم يتحسسون سلوك زملائهم. لا بد أن يسألوا أنفسهم عن الذي يجري حولهم. إن أول شيء يدركونه لا يختلف عما يسمعونه مع وجود الصوت: أناسٌ يروجون لأنفسهم. مع هذا الأمر المكتشف حديثاً يرون كيف يناور الناس فيقومون بإيماءات جسدية؛ ليتصدروا ضمن مجموعة ما. إنهم يميلون نحو الشخصية المسيطرة صاحبة السلطة، ولا يبالون بالذين يفتقرون إلى السلطة والأهمية. وهم يقاطعون منافسيهم بإيماءات من أيديهم وأذرعهم. لا يختلف هذا عما يقوم به الناس مع وجود الصوت عدا أن الأمر يكون أكثر وضوحاً في هذه الحالة.

يمكنك القيام بالأمر ذاته بنفسك وحسابه لحظة من لحظات التعقيبات والملاحظات. قم بصم أذنيك وراقب كيف يتعامل معك الناس جسدياً. هل يميلون نحوك أم يعرضون عنك؟ هل ينصتون إليك عندما تتكلم أم ينقرون بأصابعهم ريثما تنهي كلامك؟ هل يحاولون إثارة إعجابك أم هم لا يكادون يلاحظون وجودك؟ لن يخبرك ذلك بدقة عن المشكلة التي تعاني منها تحديداً، ولكن إذا كانت المؤشرات السلبية أكثر من الإيجابية فستدرك أنك لا تترك أثراً إيجابياً كبيراً لدى زملائك كما تطمح، وستعلم أن لديك عملاً ما تنجزه.

ثمة نوع آخر من هذا التمرين هو أن تحرص على أن تكون أول الواصلين إلى الاجتماع. قم بصم أذنيك وراقب ردود أفعال الآخرين عند دخولهم.

إن ما يقومون به يدل على رأيهم فيك. هل يبتسمون لدى رؤيتك ويتناولون كرسيّاً للجلوس إلى جانبك؟ أم أنهم يلاحظون وجودك فيجلسون مقابلك في القاعة؟ لاحظ ردة

فعل كل شخص. إذا كانت أكثرية الناس تبتعد عنك، فإن ذلك أمر مزعج يخبرك بعض الحقائق التي تدعو إلى القلق. وسيكون لديك عمل جدي تقوم به.

لا يخبرك تمرين «صم الأذان» بدقة عما تحتاج إلى تغييره، ولكنك ستعرف على الأقل من أين تبدأ السؤال «كيف يمكنني التصرف بطريقة أفضل؟». يمكنك البدء بمن هم معك في الغرفة.

3. إتمام الجملة.

علمني عالم النفس البارز ناثنيل براندون كيفية تطبيق تقنية إكمال الجملة التي وضعها. وهي تمرين رائع للفوص عميقاً في التفكير الخلاق، لكنها مفيدة أيضاً في مساعدة الناس على التغيير.

اختر شيئاً تريد القيام به بطريقة أفضل. قد يكون أي شيء مهم لك من اللياقة البدنية إلى التعبير عن الامتنان بطريقة أفضل إلى تخفيض عدد الضربات الفاشلة في لعبة الغولف. ثم سجل المنافع الإيجابية التي ستقدمها لنفسك وللعالم إذا حققت هدفك. مثلاً «أرغب في رفع لياقتي البدنية. وإذا ارتفعت لياقتي البدنية، ففي ذلك فائدة لي وهي...» ومن ثم تكمل الجملة.

إنه تمرين سهل. «إذا تحسنت لياقتي البدنية، فسوف... أعيش مدة أطول». تلك إحدى الفوائد. واصل القيام بذلك. «إذا تحسنت لياقتي البدنية، فستتحسن نظرتي إلى نفسي». تلك فائدة ثانية. «إذا تحسنت لياقتي البدنية، فسأصبح قدوة حسنة لأسرتي وأصدقائي». وهكذا حتى تستنفد جميع الفوائد.

الشيء المثير في تمرين إكمال الجملة هذا هو أنك عندما تتعمق فيه ستصبح الإجابات مرتبطة بالجوانب الشخصية أكثر من ارتباطها بالجوانب العملية. تبدأ بقول: «إذا أصبحت أكثر تنظيماً، فستحقق الشركة أرباحاً أكثر... وسيصبح فريق أكثر إنتاجية... وسيستمع الآخرون أكثر بعملهم... وهكذا». ولكنك تقول في النهاية: «إذا أصبحت أكثر تنظيماً، فسأكون أباً وزوجاً وشخصاً أفضل».

طبقت هذا التمرين ذات مرة مع ضابط في سلاح البحرية الأمريكية. كان ضابطاً عنيداً امتنع في البداية عن تطبيق التمرين ولست أعرف لماذا. ولكنه وافق في النهاية وتابع قائلاً: إنه يرغب «في أن يصبح أقل انتقاداً للآخرين». وعندما بدأ، كنت قادراً على رؤية شخصية ضابط البحرية المعتر بنفسه تقاوم ذلك. لقد أكمل الجملة الأولى بتعليق ساخر: «إذا أصبحت أقل انتقاداً، فلن يكون لدي كثير من المشكلات في التعامل مع المهرجين في المقر العام». وكانت الجملة الثانية تعليقاً ساخراً آخر. وكان التعليق الثالث أقل سخرية. وكان بمقدوري رؤية الدموع في عينيه عندما وصل إلى الجملة السادسة «إذا أصبحت أقل انتقاداً فربما سيعود أبنائي إلى التحدث معي».

لعل هذا يبدو مجرد طريقة غبية لتوجيه ملاحظات وتعقيبات جيدة لنفسك. يمكنك تجريب الاقتراح والتأكد بعد ذلك إن كان مهماً أم لا، لكنه ناجح في جميع الأحوال. وكما أصبحت الفوائد التي تكتبها أقل توقعاً وأكثر شخصية وأهمية إليك أدركت أنك قدمت لنفسك تعقيبات وملاحظات قيمة، وأنك حددت مهارة متعلقة بالتعامل مع الآخرين ترغب في تحسينها وتحتاج إلى تحسينها حقاً. وعند ذلك تصبح واثقاً بأنك اخترت الشيء الذي يجب إصلاحه فعلاً.

4. استمع إلى الملاحظات التي تفخم نفسك عبرها.

ليس في نيتي التعمق في علم النفس، لكن هل سبق لك أن استمعت إلى صديق يفاخر بدقة مواعيده قائلاً: «كن مطمئناً فأنا ألتمزم بمواعيدي دائماً» علماً أن الالتزام بالمواعيد هو آخر شيء تنتظره منه؟

هل سبق لك أن سمعت صديقاً يفاخر بشدة تنظيمه وأنت تعلم أنه فوضوي من الدرجة الأولى؟ أو يفاخر بحسن متابعته، بينما يعلم الجميع أن استجابته ليست إلا فكاهات سمجة؟

في إحدى تلك الأجزاء الغربية من علم النفس النقضي يتبين ما يلي: غالباً ما تكون نقاط القوة التي يفاخر الناس بها هي أوضاع نقاط ضعفهم.

ما من أحد محصن أمام هذه الظاهرة. إذا كانت تتطبق على أصدقائنا فمن المرجح أن تتطبق علينا أيضاً. أنصت إلى نفسك. بماذا تفاخر؟ إذا كان تقويمك «لنقطة القوة» المزعومة هذه يماثل تقريباً تقويم أصدقائك لها فإنها ستكون نقطة ضعف حقيقية عندك ليس لك أن تفاخر بها أبداً. لقد أعطيت نفسك، خلافاً للمنطق، إحدى أكثر الملاحظات والتعقيبات صدقاً على الإطلاق.

لا أرغب في الانسياق نحو الحديث عن العقد النفسية الخاصة بالتعامل مع الآخرين، لكن الفكرة ذاتها يمكن أن تظهر عندما تطلق ملاحظات تقلل من شأنك.

عندما يبدأ زميل لك حديثه في أثناء اجتماع من الاجتماعات بقوله: «قد لا أكون خبيراً في إدارة المخزون...» فبوسعك أن تثق بأن التعليقات اللاحقة ستوحي بأنه يظن نفسه خبيراً في إدارة المخزون. وعندما يبدأ صديق لك نقاشاً بقوله: «ربما لم أكن متنبهاً...» فكن واثقاً بنيته في أن يبين لك أنه أكثر انتباهاً مما تظن.

أما العبارة التي تشنف أذني حقاً فهي «أنا لا أتحدث من منطلق أناني في كلامي هذا». ستعرف فور سماعها أن القضية تتمحور حول الأنانية.

هذه العبارات التي تعبر عن تواضع ظاهري، أي التي نقولها عن أنفسنا فلا يصدقها أحد، هي الأدوات الخطابية ومهارات النقاش التي نستخدمها في أثناء تواصلنا اليومي مع الآخرين والتي نظن أنها تسمح لنا بالتفوق على منافسينا. ولا بأس في هذا. أما من درس الصراعات الداخلية ضمن الشركات، فيجب أن يدق مثل هذا الانتقاص من الذات الذي يقوم به الآخرون ناقوس الخطر. مهما تكن أقوالهم فهم يؤمنون بخلافها.

يمكن لأي منا أن يقول الشيء ذاته. ويجب أن نتنبه عندما نلاحظ أننا نقول عبارات تنتقص من أنفسنا؛ لأنها تكون بمنزلة تعقيبات وملاحظات عنا. فعندما تلاحظ أنك تقول عبارة مرتجلة تنتقص فيها من نفسك مثل: «لست بارعاً في شكر الآخرين» فمن المحتمل أنك لا تصدق ذلك. ولكن من الممكن أيضاً أن يكون ذلك صحيحاً، لكنك لم تعترف به بعد. وأنت لست جيداً في شكر الآخرين.

لا أقول: إننا يجب أن نحلل كل تعليق نسمعه وأن نصنع منه عقدة نفسية. ولكن الانتقاص من الذات، سواء كان ظاهرياً أو لا، يمكن أن يكون أحد لحظات التعقيبات الصادقة التي تنقر على وتر حساس في دماغنا قائلة لنا: «انتبه. لعله أمر يستحق الملاحظة».

5. فتش عن المنزل.

هل تتذكر فيلم وول ستريت وشخصية غوردون جيكو؟ لقد فاز مايكل دوغلاس بجائزة أكاديمية علوم وفنون الصور المتحركة لأفضل ممثل عن تأديته لدور البائع البارع الفظ الغشاش. حسنٌ، لقد عملت في الحياة الحقيقية مع مستثمر مصري في لعل سلوكه هو الذي أوحى بكتابة شخصية جيكو.

لم يكن ذلك الرجل الذي دربته، ولنطلق عليه اسم مايك، شخصاً غير أخلاقي مثل جيكو؛ لكن شعلة المنافسة المتقدة في نفسه جعلته يعامل الناس كما يعامل الحصى في الطريق. لقد كانوا بمنزلة الحصى له وكان بمنزلة السيارة الرياضية. وعندما فرغت من استطلاع آراء زملاء مايك عن أخطائه السلوكية المتعلقة بالتعامل مع الآخرين كانت حصيلة النقاط التي حققها في مجال التعامل مع المرؤوسين المباشرين والزملاء باحترام مدهشة، إذ بلغت 0.1 في المئة. وقد أحرز عن جدارة المركز الأخير بين ألف مدير قمت بتصنيفهم!

ولكن مايك حقق أيضاً نتائج مدهشة من حيث تعاملاته التجارية. لقد أسهم في تحقيق أرباح ضخمة للمؤسسة وقام رئيس مجلس الإدارة بتعيينه عضواً في لجنة إدارة المؤسسة. وكان هذا أقصى ما يطمح له مايك مقارنة بمسيرته المهنية القصيرة نسبياً. ولكن هذه الترقية كشفت أيضاً الجانب السلبي لديه. وتلقى قادة الشركة الذين كانوا بمنأى عن سلوك مايك جرعة مباشرة من أسلوب «كن قائداً أو تابعاً أو ابتعد عن الطريق». لقد شهدوا بأن أعينهم أن ما من فاصل بين دماغ مايك ولسانه. لقد كان فظاً هجوماً مع الجميع. حتى إنه كان يرد في الاجتماعات بفضاظة على رئيس مجلس الإدارة برغم أنه أكبر داعم له. لقد اتصل بي رئيس مجلس الإدارة طالباً مني العمل مع مايك و«إصلاحه».

كان الشيء الأكثر وضوحاً هو سرور مايك بنجاحه. فقد كان يجني أكثر من أربعة ملايين دولار سنوياً، وهذا برهان على نجاحه المهني؛ كان يجري في عروقه مثل الوقود المحقون. أدركت أن إمكانية النفاذ إلى مايك عبر انتقاد أدائه في العمل كانت مهمة شاقة. لقد كان أداؤه باهراً، وهو يعرف هذا. لذلك جلست معه وقلت له: «لا يمكنني مساعدتك على كسب مزيد من المال. فأنت تجني الكثير. لكن دعنا نتكلم عن الأنا لديك. كيف تعامل أفراد أسرتك في المنزل؟».

قال لي: إنه مختلف كلياً في المنزل، فهو أب وزوج عظيم ثم قال مؤكداً: «لا أصطحب عملي إلى المنزل. صحيح أنني مقاتل شرس في وول ستريت، لكنني هرة وادعة في بيتي». قلت: «هذا مثير للانتباه، هل زوجتك موجودة في المنزل حالياً؟» فرد بالإيجاب. قلت له: «دعنا نتصل بها لنقف على رأيها في مدى اختلاف شخصيتك بين المنزل والعمل».

اتصلنا بزوجته... وعندما انتهت من الضحك من عبارة زوجها أعلنت أن مايك كان فظاً أخرق في المنزل أيضاً. ومن ثم طلبنا الحديث مع أبنائه فأقروا رأي والدتهم.

قلت له: «بدأت أرى نمطاً متكرراً هنا. قلت لك: إنني لا أستطيع مساعدتك على كسب مزيد من المال لكنني قادر على جعلك تواجه هذا السؤال: هل ترغب في أن يكون الدافع الوحيد لدى الجميع لحضور جنازتك هو تأكد أنك فارقته الحياة؟ إنك تسير في هذا الاتجاه في حقيقة الأمر».

بدا التأثير على مايك للمرة الأولى فسألني: «سأطرد من عملي أليس كذلك؟».

فأجبته: «لن يقف الأمر عند هذا الحد، بل سيرقص الجميع فرحاً عندما تغادرا».

أطرق مايك مفكراً مدة دقيقة كاملة ثم قال لي: «سأتغير. إن السبب الذي يحدوني لذلك لا يتعلق بالمال ولا بهذه المؤسسة. سأتغير لأن لدي ولديين وسأشعر بالعار إن كانا ينظران إلي هذه النظرة ذاتها بعد عشرين عاماً».

لقد ارتفعت النقاط التي سجلها في مجال حسن تعامله مع الآخرين في أثناء عام إلى ما يزيد عن 50 في المئة، أي إنه فاق المعدل الوسطي في مؤسسته، وهو معدل مرتفع أصلاً.

لعله كان يستحق نقاطاً أعلى؛ لأنه بدأ من الحضيض. ونجح أيضاً في زيادة دخله بمقدار الضعف، لكنني لا أزعم أن ما قمت به له صلة مباشرة بذلك.

العبرة: إن أخطاءك في العمل لا تقف عند عتبة منزلك.

المغزى: الجميع قادرون على التغيير، ولكن يجب أن يكونوا راغبين في ذلك أولاً، ويمكنك في بعض الأحيان تقديم تلك الرسالة عبر الوصول إلى الناس، حيث يعيشون لا حيث يعملون.

خطة العمل للقادة (والمروّوسين): إذا كنت ترغب في معرفة رأي زملائك وزبائنك في سلوكك حق المعرفة فكفّ عن النظر في المرأة وعن الإعجاب بنفسك وأفسح المجال لزملائك حتى يحملوا المرأة ويخبروك عما يرونه. وإذا كنت لا تصدقهم فاذهب إلى المنزل. اعرض السؤال عينه على أحبائك وأصدقائك أي على الناس الذين لا دوافع خاصة لديهم والذين يرغبون في نجاحك حقاً. يزعم الجميع أنهم يحبون الحقيقة. وهذا أسلوبٌ يضمن تقديمها لك.

ليست هذه الأمثلة الخمسة للحصول على التعقيبات عبر الملاحظة إلا تقنيات خفية تجعلك أفضل انتبهاً إلى العالم المحيط بك. وعندما تعدّ لائحة بتعليقات الناس عنك ثم تصنفها إلى سلبية أو إيجابية تكون قد أوليت الآخرين الاهتمام الذي يستحقونه متسلحاً بكل من «الحكم» و«الغاية». أما عندما تصم أذنيك فإنك تقوم بأسلوب مخالف للتوقعات بزيادة حساسيتك تجاه الآخرين عبر إلغاء حاسة السمع. وعندما تقوم بتطبيق تقنية إكمال الجملة فإنك تستخدم التحليل النقضي أي رؤية النتيجة النهائية، ومن ثم تحديد المهارة اللازمة للوصول إلى تلك النتيجة.

عندما تتمعن بدقة في الملاحظات التي تضخم نفسك عبرها فإنك تقوم بقلب عالمك رأساً على عقب لتدرك أنك غير مختلف عن الآخرين.

أخيراً، وعندما تتحقق من حسن سلوكك في المنزل لن تدرك ما تحتاج إلى تغييره فقط بل سبب أهميته لك أيضاً.

إن المنطق الكامن وراء هذه التمارين واضح: إذا تمكنت من رؤية العالم بطريقة جديدة فقد تتمكن من رؤية نفسك بطريقة مختلفة أيضاً.

صحيح أننا قضينا وقتاً طويلاً في الحديث عن التعقيبات والملاحظات، ولكن علينا أن نتذكر أنها تمثل نقطة البداية لنشاطنا هذا وأنا ما زلنا في البداية.

لو كنت جراح عظام لكنت «التعقيبات» عندي هي جهاز التصوير الإشعاعي الذي أحتاج إليه لتصوير الأضرار العميقة ولأحدد العظم المكسور. لكني أظل بحاجة إلى إجراء عملية لإصلاح الكسر؛ ويظل المريض بحاجة إلى أسابيع من عمليات إعادة التأهيل المضنية حتى يتعافى.

ولو كنت مديراً في شركة إعلان لكنت «التعقيبات والملاحظات» عندي هي الجزء الذي تدرس فيه الشركة البيانات الخاصة بالمنتج الذي يباع إلى الزبون. من يشتريه؟ ولماذا؟ وما حصته في السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة؟ ولكن هذه الأبحاث ليست إعلاناً رائعاً يستطيع جذب المشتريين. ما زلت بحاجة إلى تصميم الإعلان.

ولو كنت أعمل في السياسة وكنت مرشحاً لمنصب من المناصب فإن «التعقيبات والملاحظات» عندي هي استطلاعات الرأي التي تخبرني بمزاج الناخبين. ولكني ما زلت بحاجة إلى الترشح إلى الانتخابات وإلى إقناع الناخبين بأنني الشخص المناسب لمعالجة قضاياهم. ما زلت بحاجة إلى أصوات الناخبين، وهذا ما لا تقدمه التعقيبات والملاحظات.

تخبرك التعقيبات والملاحظات بما يجب تغييره، لا بكيفية تغييره. ولكن عندما تعرف ما الذي يجب تغييره وتكون جاهزاً للبدء بتغيير نفسك وتغيير نظرة الناس إليك فإنك تكون جاهزاً للخطوة الآتية: الاعتذار من الجميع.



الفصل السابع

الاعتذار

الحركة السحرية

أقول: إن لم يكن هذا واضحاً بعد فإنني أعدّ الاعتذار أكثر بادرة سحرية شافية منعشة للعلاقات يمكن أن يقوم بها الإنسان. إنه حجر الزاوية في عملي مع المديرين الراغبين في التحسن فمن دون الاعتذار ليس ثمة اعتراف بالأخطاء التي ارتكبت وليس ثمة إعلان للعالم عن عزمك على التغيير. والأكثر أهمية من هذا كله هو أن عدم الاعتذار يعني عدم وجود عقد عاطفي بينك وبين الناس الذين تحبهم. إن الاعتذار لشخص من الأشخاص يشبه كتابة ذلك العقد بالدم.

في الكتاب الأحمر الصغير لهارفي بينيك (Harvey Penick's Little Red Book)، ثمة قصة قصيرة عنوانها «الحركة السحرية». إنه وصف بينيك الخالد لأساسيات ضربة الغولف أي نقل الوزن من القدم اليسرى إلى القدم اليمنى في أثناء إرجاع المضرب إلى الوراء، ومن ثم نقله مجدداً إلى القدم اليسرى بينما تقوم بإنزال مرفقنا الأيسر إلى الأسفل ونؤرجح المضرب في اتجاه الكرة. إذا تعلمت هذا كما يقول بينيك «فإنك ستضرب الكرة ضربة سحرية».

حسنٌ، إن الاعتذار هو «حركتي السحرية». ويبدو أنه وسيلة تكتيكية سهلة لكنه، كما الاعتراف بالخطأ أو قول كلمة: «شكراً»، صعب على بعضهم وخطوة ذكية لمن يستطيعونه.

لا يخطر لي مثال أكثر وضوحاً عن القوة التطهيرية لهذه الحركة السحرية من شهادة ريتشارد كلارك أمام هيئة التحقيق في أحداث 11/9. لقد أمضى كلارك ساعات يتحدث

إلى أعضاء الهيئة عن الإرهاب. ولكن شهادته كلها تقريباً، التي يحتمل الجزء الأكبر منها الأخذ والرد، عُمرت بالمشاعر في لحظة واحدة عندما خاطب أسر ضحايا 11/9 قائلاً: «لقد خذلتكم حكومتكم، وخذلكم المؤمنون على حمايتكم، وخذلتكم أنا».

إنه اعتذار قال عنه فرانك ريتش الصحفي في نيويورك تايمز (New York Times): إنه مرشح لدخول التاريخ إلى جانب عبارة جوزيف ويلش «أليس لديك أي إحساس بالنزاهة يا سيدي؟».

اعتقد بعضهم أن كلارك كان يستثير عواطف الناس أو أنه لا يملك حق الاعتذار أو أنه أقحم شحنة عاطفية كبيرة في الإجراءات القانونية الجافة عادة. ولكنني صفقت له؛ لأنه كان يقوم بشيء يحتاجه الطرفان. كان فعلياً يقول: «لا يمكننا إرجاع عقارب الساعة إلى الوراء فما حدث حدث، وأنا مازلت أشعر بالأسف». لقد أعطاه الاعتذار، وأعطى الناس الذين كان يخاطبهم، إحساساً بانتهاء الأمر برغم أنه إحساس واهن مفرح محزن معاً. يتيح لك هذا الإحساس أن تتقدم إلى الأمام.

أُعيد اعتذار كلارك على التلفاز عدة أيام. وأستغرب أشد الاستغراب أن يستنكر أحد تلك الجرعة العاطفية الموجودة في اعتذاره العلني. هذا ما أحاول جعل زبائني يقومون به دون أي تردد. ويستغرق إيصال هذه الرسالة أحياناً وقتاً أطول مما ينبغي.

هذا ما حدث مع أحد كبار المديرين الذين عملت معهم أواخر تسعينيات القرن العشرين ويدعى تيد. كان تيد يجسد النجاح أحسن تجسيد: شخص ذكي دمث مجتهد يحقق النتائج المرجوة منه ويتصرف وفقاً للمبادئ التي يؤمن بها، يحبه رؤساؤه ويحظى باحترام زملائه وحب مرؤوسيه المباشرين. ولم يكن يشوب تلك الصورة الناصعة سوى خلل واحد متكرر: سوء متابعة تيد للزملاء والزبائن. مضت سنوات قبل أن يكتشف هذا الخلل وبعد أن بدأت علاقات تيد المتميزة بالانجراف نحو الصراع. لقد قام بإقصاء الناس المقربين إليه لا بدافع الحقد أو التكبر بل بسبب الإهمال غير المقصود. لقد كان مقصراً في الرد على المكالمات التي تصله، ولم يكن يبدأ ببادر إلى تفقد الآخرين والاطمئنان

عليهم. كان يتذكرهم فقط عندما يكون له عمل معهم. إنه نمط سلوك ضار يظهر بمرور الزمن عندما تقصر عن رعاية علاقتك مع الآخرين والاهتمام بها. ولكنه كان نموذجاً متكرراً مع تيد. وكان على تيد في لحظة من اللحظات أن يتعلم إظهار اهتمامه بالآخرين بوصفهم بشراً وأن يظهر لهم أنه صديقهم سواء كان له عمل معهم أو لم يكن.

لقد ساعدنا تيد على التغيير نحو الأفضل في العمل عبر القيام بالحركات السحرية من اعتذار وإعلان ومتابعة. لكن تلك ليست هي النقطة المهمة. لقد بقيت على تواصل مع تيد (كنت أنا من يقوم بالاتصال به أكثر الأحيان) ولكنه كلمني في أحد أيام آذار عام 2004 ليبلغني أخباراً مثيرة. وقال: «ستفتخر بي يا مارشال. لقد أفسدتُ كلياً إحدى علاقات الصداقة التي تربطني بأحد أقرب الأصدقاء».

وترددت قائلاً: «لا بأس، لكن ما الذي يدعوني إلى الافتخار بك؟».

قال: «لأنني اعتذرت فأنقذت صداقتي».

تسير القصة على النحو الآتي: كان فينس جار تيد أحد أفضل أصدقائه مدة عشرين عاماً. اتصل فينس بتيد خمس مرات في أثناء أسبوعين ولم يعاود تيد الاتصال به أبداً. (من الواضح أن تيد لم يطبق الإصلاحات التي تعلمها إلا في العمل). وشعر فينس الحساس المتحدر من صقلية بالجرح فهو يضع الوفاء والصداقة فوق كل حُسبان. وقرر مخاطبة تيد. حاولت زوجتهما ترتيب مصالحة: قررتا أن يكتب تيد رسالة اعتذار لفينس ويصبح كل شيء على ما يرام. ولكن تيد أفسد هذه الإمكانية أيضاً، فقد مضت أسابيع دون أن يكتب الرسالة المنتظرة لكثرة أعماله ورحلاته خارج المدينة. كان فينس يغلي غضباً فكتب لتيد رسالة مؤثرة تحمل جميع الإهانات والإساءات التي سممت صداقتهما من عدم الرد على المكالمات الهاتفية إلى تجاهله في حفلة غداء إلى عدم المبادرة أبداً للاتصال به. (يبدو هذا مسلسلأً درامياً، لكن تحملوني قليلاً).

سبب هذا كثيراً من الألم لتيد إلى درجة أنه رد على رسالة فينس فوراً. وأنا أوردتها كاملة هنا؛ لأنها نموذج للاعتذار:

عزيزي فينس،

أقول كما قال فيتو كورليون¹ عندما جلس مع الأسر الخمس²: «كيف وصلت الأمور إلى هذا الحد؟».

قرأت رسالتك قبل دقائق قليلة. وأنا أكتب رسالتي هذه لمناقشة التهم الموجهة لي لتكون باكورة جهد أنوي بذله حتى أتغير وأصبح أكثر تجاوباً. وثمة ثلاث تهم كما أرى. فيما يتعلق بالتهمة الأولى وهي عدم الرد على مكالمات أو الاتصال بك لاحقاً، أنت محق تماماً. إنها فظاظة مني. وهي ليست الطريقة التي يجب أن يعامل بها المرء أصدقاءه بل حتى الأشخاص العاديين. كان عليّ التصرف بطريقة أفضل؛ لأن هذا يعطي رسالة غير لائقة ولا صحيحة مفادها أنني لا أبالي بك. (لعل مما يريحك أن تعرف أنني لا أرد على مكالمات والدتي أو أخي أو إخوة زوجتي. وها هي زوجتي تضيف: «وأنا أيضاً». ليس هذا بمدعاة للفخر بل هو توضيح صغير مني لأؤكد لك أنك لا تقبع في أسفل لائحة مفترضة للناس الذين أعطاهم الأولوية في الرد على المكالمات. فليس ثمة لائحة من هذا النوع عندي كما تعلم. فأنا عادل في معاملة الجميع بفضاظة وهذا أمر يدعو للأسف). أنا أعتذر لك فيما يتعلق بهذه النقطة وأعدك بأن أتحسن.

فيما يتعلق بالتهمة الثانية، وهي سوء استضافتي لك عندما كنت في منزلي: أنا لم أقصد أبداً تجاهلك أو إقصاءك عن الحديث.

بتعبير آخر، ليس المهم ما أتذكره بل ما شعرت به. يكتسي هذا أهمية خاصة عندما تتعلق القضية بحسن الضيافة بمعناها الشامل أو المحدود. وكما اعتاد مدرب بوسطن سيلتكس ريد أرباتش القول عن تدريب لاعبيه: «ليس المهم ما تقوله بل ما تسمعه». من الواضح أنك لم تستمتع بتلك الأمسية وأنا أعتذر عن ذلك. أحب أن أكون مضيفاً جيداً كريماً يراعي جميع ضيوفه وسأعد تعليقاتك مؤشراً يساعدني على التحسن.

أما فيما يتعلق بالتهمة الثالثة وهي عدم المبادرة بالاتصال بالأصدقاء فأقول: إنك محق تماماً. بعضهم كما تقول يحبون العمل أكثر من الصداقة؛ وبعضهم الآخر لا يحب ذلك.

1. الشخصية الرئيسية في رواية العراب (The Godfather) لماريو بوزو. وقد جرى إنتاجها سينمائياً عام 1972 في فيلم شهير يحمل الاسم نفسه. (ملاحظة المترجم).
2. أسر المافيا الخمس في مدينة نيويورك. (ملاحظة المترجم).

من بين جميع التهم التي توجهها لي فإن الثالثة منها هي التي تسبب لي أكبر الألم؛ لأنها صحيحة ولأنها سهلة الإصلاح ولأنك لست أول من يلفت انتباهي لها. أعتقد أن بإمكانني العودة بذكريتي إلى طفولتي لأدرك سبب سلوكي هذا. لكن العودة إلى الماضي طلباً لكبش فداء من شيم الحمقى. أنا الآن في الثانية والخمسين من العمر ولا يمكنني إلقاء اللوم على أمي أو على تربيتي أو على شطيرة التونا الرديئة في الصف الثالث. كل ما يمكنني القيام به هو التعهد بإصلاح سلوكي خطوة خطوة عبر ملاحظتك وعبر القيام بالأشياء التي تقول: إن الصديق الجيد يقوم بها. يحدوني الأمل في أن تبدأ عملية إعادة تأهيلي على يديك.

إنني أؤمن صداقتنا عالياً. وحرى بالسنوات الطويلة من الضحك والأوقات الحلوة والجيرة والاهتمام الحقيقي المتبادل أن تجعلنا نحرص على عدم تراجع صداقتنا لمجرد أنني شديد الإهمال في أمر تعدّه نوعاً سيئاً من السلوك. وكل ما يمكنني طلبه هو المغفرة. وإن كنت قادراً على منحي عفوك فلا أتوقع أن نعود إلى ما كنا عليه. أعتقد أننا يجب أن نسعى إلى الأفضل. وأرغب في أن نعود لما يجب أن تكون عليه الأمور فيصير بوسعي أن أطمح إلى الصداقة المثالية التي وصفتها في رسالتك الصادقة المؤلمة.

هل يمكننا مناقشة هذا، ونحن نحتسي الشراب معاً؟

رسالة عظيمة أليس كذلك؟ ولكن ما فائدتها إن لم تُقرأ.

لقد أعادها فينس مغلقة. وقامت الزوجتان بالتوسط ثانية وتوسلتا إلى فينس كي يقرأ الرسالة. وعندما لان فينس انطلقت عملية ترميم الصداقة؛ لأن من المستحيل مقاومة اعتذار صادق المشاعر.

أحار دائماً في أمر كل من يعجزون عن الاعتراف بأخطائهم أو عن الاعتذار مثلما كان سلوك تيد في البداية. كيف يستطيعون العيش في هذا العالم؟ وكيف يرممون علاقاتهم المتضررة؟ وكيف يعبرون للآخرين عن حقيقة مشاعرهم؟ وكيف يمكنهم التعبير عن استعدادهم للإقلاع عن سلوكهم المزعج دون قول: «أنا آسف» أولاً؟

قال لي تيد عندما هنأته على حسن تعامله مع الموقف: «لو لم أمر بهذه التجربة في العمل لما استطعت الاعتذار لفينس». فسألته: «لماذا تستطيع القيام بذلك الآن؟». فأجابني: «لأنني واثق بأنها طريقة ناجحة».

لعل هذا يدفعك إلى تعلم المفعول السحري للاعتذار. ولكن الأمر الأكثر إقناعاً هو سهولة القيام بذلك. كل ما يجب عليك القيام به هو تكرار الجملة الآتية: «أنا آسف. سأحاول التصرف بطريقة أفضل في المستقبل».

جربها من وقت لآخر فهي لن تكلفك شيئاً، ولا حتى كبرياءك الموهوم. وستجعل أرباحك من هذه العملية أكبر المستثمرين يحسدك. وسيغير ذلك حياتك كالسحر.

كيف نعتذر

هل ترى إجابة عن هذا السؤال في الأمثلة التي عرضتها عن ريتشارد كلارك وعن تيد وفينس؟ تبدأ عملية المعالجة بالاعتذار؟

لا يهم ما فعلناه أو ما يدفعنا إلى الاعتذار. قد يكون الدافع هو الحزن الشديد الذي تشعر به لأنك سببت الألم لأحدهم أو الشعور بالخجل من شخص أهملته، وهو يستحق اهتمامك أو التأثر بخسارة محبة شخص بسبب ذنب اقترفته. إنها مشاعر قوية بما يكفي لجعل أفسى القلوب تنطق بالاعتذار. ولكن، ليست هذه هي القضية المهمة هنا. ولست أبحث كثيراً عن السبب أو عن الحافز، فمهما يكن السبب الذي يحمل على الاعتذار شخصاً لا يستطيع الاعتذار عادةً فإنني مؤيد له.

إليك هذه الإرشادات المفيدة عندما تكون مستعداً للاعتذار:

تقول: «أنا آسف». وتضيف: «سأحاول التحسن في المستقبل». ليست هذه الإضافة ضرورية جداً لكنها حكيمة برأيي؛ لأن من الأفضل أن نشير إلى مستقبل أفضل عندما نحاول نسيان الماضي.

ولا تنبس ببنت شفة بعد ذلك. لا تشرح الموقف، ولا تعقده، ولا توضحه. فأنت تخاطر بقول شيء يقلل من أهميته.

أذكر عندما دفعت شركة مورغان ستانلي (Morgan Stanley) عام 2001 غرامة وصلت قيمتها إلى 50 مليون دولار لتسوية اتهامات بتضارب المصالح وجهت إلى محلي الأبحاث الذين كانوا يكتبون تقارير تحابي شركات تقوم بأعمال مع تلك المؤسسة. كان يفترض أن تساعد الغرامة التي تبلغ قيمتها 50 مليون دولار مورغان ستانلي على نسيان الفضيحة والتطلع إلى أيام أفضل. وقد ظهرت بمظهر المعتذر النادم فعلاً. ولكن فيل بورسيل مدير المؤسسة أفسد الأمر في اليوم اللاحق عبر كلمة سعى فيها إلى تبرير الغرامة فقال: إن المؤسسة دفعتها لتحل القضية وإنها لم ترتكب أي خطأ وإنها ليست بمثل سوء المؤسسات الأخرى التي دفعت غرامات أكبر. وبدا كمن يفاخر بأن مؤسسته دفعت الغرامة الأصغر. وهذا يشبه التباهي بأنك الوحيد الذي حكم عليه بالحبس ثلاث سنوات، بينما حكم على باقي زملائك في الزنزانة بعشر سنوات.

هاجمت وسائل الإعلام وهيئة مراقبة عمليات البورصة والمحامي العام في نيويورك المدير بورسيل على الفور بسبب تعليقاته. بغض النظر عن مقدار الأموال التي تملكها المؤسسة فإنك عندما تكتب أمر قبض بقيمة 50 مليون دولار على سبيل الغرامة فإن ذلك يمثل اعتذاراً كبيراً. لا يمكنك أن تتردد وأنت تعتذر، بل يجب أن تقول: إنك آسف، ثم تلتزم الصمت.

إذا كان رئيس مجلس إدارة متمرس قادراً على إفساد اعتذار بقيمة 50 مليون دولار عندما قال كلاماً زائداً، فتخيل الخراب الذي يمكن أن يسببه الباكون عبر زيادة كلمة واحدة عن «أنا آسف» عند تعبيرهم عن الندم.

عندما يتعلق الأمر بالاعتذار فإن النصيحة الوحيدة الجيدة هي «الدخول والخروج بأسرع ما يمكن». فلكثير من الأشياء التي يجب القيام بها قبل أن تتجز التغير نحو الأفضل. كلما أسرعت في الاعتذار صار بإمكانك الانتقال إلى إخبار العالم كله بأنك تتحسن.

obeikandi.com

الفصل الثامن

إخبار العالم، أو «الإعلان»

بعد أن تعتذر، يجب أن تعلن عن اعتذارك. لا يكفي إخبار الجميع أنك راغب في التحسن، بل يجب أن تعلن الأمر فتحدد بدقة المجال الذي تخطط لتغيير نفسك فيه. بتعبير آخر: بعد أن قلت: إنك آسف، ما الذي ستقوم به بشأن معالجة هذا الخلل؟

أقول لزبائني: «إن تغيير رأي الناس في سلوكك أصعب بكثير من تغيير سلوكك ذاته. وفي الحقيقة أعتقد أنك يجب أن تتحسن بنسبة 100% حتى يلاحظ زملاؤك أنك تغيرت بنسبة 10% فقط».

والسبب الكامن وراء ذلك هو تنافر الإدراك، كما شرحت في الفصل الثالث. وباختصار أقول: إننا ننظر إلى الآخرين بطريقة متسقة مع الأنماط السابقة المعروفة لدينا سواء كانت أنماطاً إيجابية أو سلبية. إذا كنت أعتقد أنك متعجرف أحمق فسوف أنظر إلى كل ما تقوم به عبر هذه الفكرة. وإذا قمت بشيء رائع سام فسوف أعدّه استثناءً للقاعدة، لكنك تظل متعجرفاً أحمق في نظري. ويكاد يستحيل أن أرى تحسنك، مهما اجتهدت، إن أنا ظللت أنظر إليك ضمن ذلك الإطار.

تتحسن فرصك ثانية إذا قلت للجميع: إنك تعمل باجتهاد، وإذا قمت بتكرار الرسالة أسبوعاً تلو الآخر.

وتتحسن فرصك أكثر إذا طلبت من الجميع تزويدك بأفكار تساعدك على التحسن. عند ذلك يصبح زملاؤك مشاركين لك في المشروع، وينتبهون لما تفعله ليروا إن كنت تراعي اقتراحاتهم. ثم تتكرس الرسالة في نهاية المطاف ويبدأ الناس يتقبلون إمكانية أن

تكون قد تحسنت. ويشبه ذلك إلى حد ما شجرة تهوي في الغاية. إذا لم يسمع أحد صوت سقوطها فهل سيشعر بها أحد؟

إن الاعتذار والإعلان عن سعيك للتغيير هما سبيلك حتى تدل الجميع على موقع تلك الشجرة.

لا تنسَ مرحلة «السيات».

يعرف أي مسوّق أن لا معنى لإنشاء منتج جديد رائع إذا لم تكن قادراً على إيصال الرسالة إلى الزبائن. يجب أن تقول للعالم: «انظروا! أنا هنا» وأن تعطيتهم سبباً يجعلهم يهتمون بوجودك. ذلك هو المنطق ذاته الذي يجب أن تستخدمه عند قيامك بمبادرة شخصية مهمة. فأنت على وشك تكوين شخصية جديدة لنفسك. هل تعتقد أن الناس «سيشترون» ذلك من غير حملة تسويق جيدة؟ لا يكفي إخبار الناس بما تقوم به. فأنت لا تقوم «بعملية بيع ليوم واحد» بل تحاول إحداث تغيير دائم. ويجب عليك تسويق ذلك دون كلل أو ملل كما لو أنك تجري حملة طويلة الأمد. ولا يمكنك افتراض أن الناس يسمعونك من المرة الأولى أو الثانية أو حتى الثالثة. بل يجب عليك غرس رسالتك في أذهان زملائك غرساً عبر التكرار المنتظم كأنظمة حركة النّوأس؛ لأن الناس لا ينتبهون لأهدافك الشخصية بمقدار انتباهك لها؛ فلهيهم أمور أخرى وتحديات وأهداف خاصة يجب أن يتعاملوا معها. نتيجة ذلك، فقد لا تنال جهودك من أجل التغيير قبولاً فورياً لدى زملائك. بل ربما تعاني من مرور جهودك «بمرحلة سيات».

لقد سمعت هذه العبارة للمرة الأولى عندما كنت ضيفاً على مأدبة الغداء في منزل أحد خبراء الشراب. أحضر أحد الضيوف معه زجاجة من الشراب الأحمر يزيد عمرها عن 12 عاماً وكانت من فرنسا. كنا جميعاً متحمسين لتذوقها، ولكن مضيفنا اقترح بأدب أن أوان شربها لم يحن بعد. ولكن عمرها 12 عاماً! أصررنا على أنها جاهزة. لذلك قمنا بفتح الزجاجة وسكبها في كؤوس زجاجية متلألئة وتنشقنا رائحتها القوية، ومن ثم تذوقناها بحماسة.

وضعنا كؤوسنا جانباً ونظر بعضنا إلى بعض. كنا جميعنا ن فكر في الأمر نفسه. لم يكن لذلك الشراب أي نكهة أو هوية على الإطلاق. رشفنا من الكؤوس ثانية فلم تتغير آراؤنا. لم يكن للشراب طعم، فكأنه مات في الزجاج.

في النهاية شرح لنا مضيفنا ذواق للشراب أن بعض الشراب الجيد الذي يمكن أن يبقى صالحاً عقوداً من السنين، بل يتحسن عادة بمرور الزمن تمر «بمرحلة سبات» عدة أعوام ثم «تستيقظ» بعد ذلك فتتحسن كثيراً في الزجاج.

يحدث هذا في أي عمر بين السادسة والثامنة عشرة، وفقاً لنوع الشراب. كانت زجاجتنا ما تزال في مرحلة سباتها. وكان يجدر بنا أن ننتظر كما قال لنا تماماً.

ينطبق الأمر ذاته على أي مشروع تقوم به في العمل سواء كان حملة للقيام بتغيير شخصي أو مبادرة يمكنها تغيير وجه شركتك. فالأفكار الجيدة تشبه الشراب الجيد. إنه يتحسن بمرور الزمن. ولكنه قد يمر بمرحلة سبات قبل أن يتكسر ويجري استيعابه.

هل سبق وحدث معك ما يلي؟ يكلفك رئيسك بمهمة كبيرة لمعرفة ما الذي يجري في مشكلة ما ضمن الشركة. وتقوم بما يقوم به كل من يحمل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال؛ تقوم بدراسة الوضع وتحديد المشكلة وإعداد تقرير عن الحقائق التي تقصيتها وعن التوصيات التي تقترحها على رئيسك، ثم تضع مخططاً عاماً لمنهجية جديدة وتحيلها إلى الأشخاص المناسبين لتطبيق الإستراتيجية.

يمضي شهر، ولا يحدث شيء. ثم يمضي شهر آخر ولا يحدث أي تقدم. وبعد ستة أشهر تبقى المشكلة على حالها.

بم قصرت؟

إن ذلك في غاية الوضوح. لقد ارتكبت خطيئة «واحد، اثنان، ثلاثة، سبعة». لم تدرك أن جميع المشروعات الناجحة تمر بسبع مراحل: تقويم الوضع؛ عزل المشكلة؛ الصياغة. ولكن ثمة مراحل ثلاث قبل أن نصل إلى المرحلة السابعة، وهي التطبيق.

لسوء الحظ فإن كثيراً من الناس لا يولون المرحلة الرابعة والخامسة والسادسة الاهتمام الذي تستحقه برغم أنها تكوّن المدة المهمة جداً التي تبدأ فيها بالحديث مع زملائك لتضمن اقتناعهم بخططك، وهذا أمر فائق الأهمية. يجب أن تتوجه في كل مرحلة إلى جزء مختلف من الزملاء. تحاول في المرحلة الرابعة التقرب من رؤسائك ناشداً استحسانهم. وفي المرحلة الخامسة تتقرب من أقرانك؛ سعياً إلى نيل موافقتهم. وتتقرب في المرحلة السادسة من مرؤوسيك طلباً لتقبلهم. إن تطبيق هذه المراحل الثلاث شرط لازم لإكمال المشروعات وتنفيذ الخطط وليس لك أن تهملها بتجاوزها. ويجب أن توليها اهتماماً مماثلاً، إن لم يكن أكبر، للاهتمام الذي توليه للمراحل الثلاث الأولى وللمرحلة السابعة. وسيكون مثلك إن لم تقم بذلك مثل من يعمل في غرفة مقفلة فلا يراه أو يسمعه أو يشعر بوجوده أحد. هذه هي النتيجة المضمونة لارتكاب خطيئة «واحد، اثنان، ثلاثة، سبعة».

ما يصح عندما نحاول حل مشكلة في شركة يصح في مساعدة الناس من أجل التغيير للأحسن. يحتاج النجاح في تسويق فكرة من الأفكار إلى الوقت وإلى عملية إقناع متواصلة.

عُدَّ «إعلانك» بمنزلة عملٍ لتجنيد رؤسائك وزملائك ومرؤوسيك من أجل المشاركة في العملية. إن لم تقم بذلك فأنت ترتكب خطيئة «واحد، اثنان، ثلاثة، سبعة» في حق نفسك. لا يمكنك الوصول إلى سبعة دون أن تعد من واحد حتى ستة. أي شيء أقل من هذا يُعدّ عملية حسابية سيئة.

كن الناطق الإعلامي الخاص بنفسك

ألن يكون العالم أفضل لو كان لكل شخص ناطق إعلامي باسمه يجيب عن الأسئلة الصعبة ويقوم «بتلفيق» رسالته طوال اليوم لمخالفة باقي الخصوم؟ (قد يكون ذلك جيداً لنا، ولكنني لست واثقاً برغبتني في العيش في مكان «يلفق» فيه الجميع معلومات عن الجميع).

بتعبير آخر، ثمة أمر يجب تعلمه من الأساليب التي يستغلها السياسيون للبقاء في السلطة.

والأهم من بين هذا كله هو التمسك بالرسالة، أي معرفة ما ترغب في قوله، ثم تكراره بإصرار شديد يصل إلى حد عدم الإحساس بالخجل إلى أن يرسخ في أذهان الجميع. وإن كان ثمة أمر تعلمناه في حقبة وسائل الإعلام الصاخبة هذه فهو أن الرسائل الواضحة غير المزرکشة تخترق الفوضى وتصيب الهدف مع إحداث أثر كبير. (أنا لا أقول: إن ذلك أمر جيد دائماً ولكنها إحدى حقائق الحياة وعليك التعامل معها).

لا يختلف الأمر كثيراً عندما تحاول القيام بالتغيير. إذا كان لديك مبادرة جديدة في العمل فعليك القيام بشيء مثير للإعلان عنها كما يقوم السياسي بتصدر عناوين الصحف عندما يسعى إلى عرض قانون جديد. (لقد علمنا ريفان ذلك). إذا كانت الإثارة هي الهدف فالاعتذار يفي بالغرض. فما عساه يكون أكثر إثارة من إخبار الناس، وإخبار من يعتقدون بعجزك عن التغيير خاصة، بأنك آسف على بعض التجاوزات وأنت ستحاول التحسن في المستقبل؟

لا تتوقف عند هذا الحد. فلا يسعك مجرد الاعتذار والقول: إنك ستتحسن مرة واحدة فقط. بل يجب أن تردد ذلك على مسامعهم مراراً وتكراراً حتى تؤكد رسوخ الفكرة في أذهانهم.

لهذا يقوم السياسيون بعرض الإعلانات نفسها مرات عديدة في أثناء الحملات الانتخابية الحامية. إن تكرار الرسالة دون كلل أو ملل يؤدي الغرض؛ فهو يكرسها في الأذهان.

لا أرغب في المبالغة في استعارة الناطق الإعلامي كثيراً. فأننا لا نطلب من الناس قلب الحقائق أو عرض ذاكرة انتقائية أو تجنب الأسئلة. وهذه كلها أسلحة مهمة في جعبة الناطق الإعلامي.

كل ما أقوله هو: إنك لا تستطيع الاتكاء على قراءة الآخرين لأفكارك أو على أخذهم علماً بالتصرفات الجديدة التي تقوم بها. قد يكون الأمر شديد الوضوح لك، ولكنه قد يحتاج إلى أكثر من بضعة أسابيع من التعديل السلوكي؛ حتى يلاحظ الناس هذا التغيير.

يجعل هذا كله من الرقابة الاستباقية على الرسالة التي تحاول إنجازها أكثر أهمية. إليك كيف تبدأ التصرف كما لو كنت الناطق الإعلامي الخاص لنفسك.

- عدّ كل يوم مؤتمراً صحفية يحكم عليك زملاؤك عبره وينتظرون رؤيتك وأنت تتعثر. سترفع تلك الذهنية التي تدرك فيها أن الجميع يراقبك عن كثب من وعيك الذاتي بالقدر الكافي لتتذكر أن عليك توخي الحذر.

- تصرف وكأن كل يوم هو فرصة لك حتى تصيب رسالتك الهدف أي حتى تذكر الناس بأنك تجتهد في المحاولة حقاً. إن كل يوم تخفق فيه بالقيام بهذا هو يوم تتراجع فيه خطوة أو اثنتين. إنك تتراجع عن التزامك إصلاح نفسك.

- عدّ كل يوم فرصة لك لقهر جميع الصعوبات. ثمة أناس يرغبون في فشلك، سرّاً أو علناً. لذلك دع عنك السذاجة واحذر. فإذا عرفت من ينتظرون فشلك فسوف تعرف كيف تتعامل معهم.

- عدّ العملية وكأنها حملة انتخابية. لا يمكنك انتخاب نفسك لتولي منصب «الشخص المتحسن» بل يقوم زملاؤك بهذه المهمة. إنهم دائرتك الانتخابية، ولا يمكنك أبداً تثبيت حقيقة تغيرك دون الحصول على أصواتهم.

- تعامل مع الموضوع بالأسابيع والأشهر، وليس يوماً يوماً. صحيح أن الناطقين الإعلاميين بارعون في معالجة القضايا اليومية، ولكنهم يركزون أيضاً على الأهداف بعيدة الأمد. وجدير بك أن تقوم بالأمر عينه. ومهما حدث من صغائر الأمور من يوم لآخر، يظل هدفك بعيد الأمد هو أن يرى الناس أنك تقوم بإصلاح الخلل في تعاملك مع الآخرين إلى أن تتخلص من هذا الخلل تماماً.

إذا استطعت القيام بذلك كما يقوم به أفضل الناطقين الإعلاميين فستكون لديك «الهيئة الإعلامية» الخاصة بك التي تعمل بطريقة تلقائية.

الفصل التاسع

الاستماع

يقول جاك نيكولاس: إن 80 في المئة من نجاح ضربة الغولف يتوقف على إمساك مناسب للمضرب وعلى الوقوف الصحيح فوق الكرة. بتعبير آخر، تتحدد فرصتك في النجاح قبل أن تحرك أي عضلة من عضلاتك.

ينطبق الأمر ذاته على الاستماع: 80 في المئة من نجاحنا في التعلم من الآخرين معتمد على حسن استماعنا. بمعنى آخر، يتحدد النجاح أو الفشل قبل أن نقوم بأي شيء.

يظن كثير من الناس، مخطئين، أن الاستماع عملية سلبية، وأنه ليس مطلوباً منك إلا أن تقعد مثل خشبة وتستمع إلى الآخر. هذا غير صحيح فالمستمعون الجيدون يعرفون أن عملية الاستماع نشاط فاعل جداً تشترك فيه جميع الأعضاء، وخاصة الدماغ.

ثمة أمور رئيسة ثلاثة يقوم بها المستمع الجيد: التفكير قبل الكلام؛ الاستماع باحترام؛ تقويم رده دائماً بأن يعرض السؤال الآتي على نفسه: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» لندرس كل أمر ونرى إن كان يجعلنا مستمعين جيدين.

التفكير قبل الكلام

الخيار الفاعل الأول الذي يجب اتخاذه عند الاستماع هو التفكير قبل الكلام. لا يمكنك الاستماع حقاً إن كنت تتكلم. لذلك فإن الصمت خيار فاعل (نعلم أنه أصعب من حمل 500 باوند لبعضهم).

لم أقابل مستمعاً أفضل من فرانسيس هيسيلين، وهي إحدى بطلاتي الدائمات اللواتي أكن لهن حباً وتقديراً واحتراماً يضاهي الحب والاحترام والتقدير الذي أكنه لزوجتي وأولادي. لقد شغلت منصب مديرة غيرلز سكوتس (Girl Scouts) مدة ثلاث

عشرة سنة أعادت في أثنائها إحياء مؤسسة ضعيفة، وزادت عدد المسجلين فيها وحسنت تمويلها وزادت من تنوعها وجعلت الميزانية متوازنة. وهي حائزة على 17 شهادة تكريم. وقد تلقت الميدالية الرئاسية للحرية عام 1998 (أعلى جائزة مدنية أمريكية). وكان بيتر دركر يدعوها أفضل مدير عرفه على الإطلاق.

تتقن فرانسيس هيسيلبين القيام بكثير من الأشياء، لكنها فائقة المهارة في أمر بعينه. إنها تفكر قبل أن تتكلم؛ وهذا ما يجعلها مستمعة من الطراز الرفيع. وإذا سألتها إن كان الاستماع سلوكاً سلبياً؟ فهي تؤكد لك أنه يتطلب انضباطاً عظيماً وخاصة عندما تكون منزعجاً مما تسمعه. ولكن ماذا يفعل معظمنا عند الغضب؟ إننا نتكلم (بالتأكيد دون استخدام النبرة الدبلوماسية المدروسة بعناية).

ما الذي نفعه عندما نكون منزعجين؟ إننا نتكلم.

ما الذي نفعه عندما نشعر بالحيرة أو الصدمة أو الدهشة؟ إننا نتكلم أيضاً. ويكون ذلك متوقفاً جداً لدى الطرف الآخر إلى حد أننا نراه أحياناً ينكمش على نفسه منتظراً ردة فعلنا القاسية المتهورة غير الإرادية.

ليس الأمر هكذا مع فرانسيس هيسيلبين. حتى إن قلت لها: إن العالم على وشك الانهيار، فأنا أضمن لك أنها ستفكر قبل أن تتفوه بكلمة واحدة. وهي لن تفكر فيما ستقوله فقط بل في كيفية صوغه أيضاً.

يعدّ أكثر الناس أن الاستماع هو أمر نقوم به عندما نمسك عن الكلام، لكن فرانسيس هيسيلبين تعدّه مناورة من جزأين: الجزء الذي نستمتع فعلياً فيه والجزء الذي نتحدث في أثنائه. تتم طريقة كلامنا عن جودة أدائنا دور المستمعين. إن ما نقوله يثبت مدى جودة استماعنا. وهما وجهان لعملة واحدة.

أتحداك أن تثبت أن هذه المنهجية ليست فاعلة أو أنها لا تمثل خياراً حاسماً. وليس ثمة فرق بين أن توعد لدماعك ولسانك ألا يقوموا بأمر من الأمور وبين الإيعاز لهما بأن يقوموا به.

إن كانت قادراً على إتقان ذلك فأنت قادر على الاستماع بفاعلية.

استمع مع إظهار الاحترام

حتى تتعلم من الآخرين يجب أن تستمع إليهم باحترام. وليس هذا بالسهولة التي قد تتخيلها؛ لأنه يتطلب أيضاً استخدام عضلات غير مألوفة.

هل حدث هذا معك من قبل؟ يتحدث إليك شخص يهتمك في أثناء قراءتك كتاباً أو مشاهدتك برنامجاً تلفزيونياً أو تطبيقك صفحات الجريدة. وفجأة تسمعه يقول: «أنت لا تستمع إلي».

ترفع نظرك للأعلى، وتقول: «أجل أنا أستمع إليك». وتستعيد بهدوء كل ما قيل بحذافيره حتى تبرهن على أنك كنت تستمع وأن شريكك في الحياة... مخطئ.

ما الذي أنجزته عبر هذا الاستعراض الباهر لمهاراتك المتعددة؟ هل كان ذلك تصرفاً ذكياً؟ لا. هل سينظر إليك الشريك بتقدير أكبر؟ لا أتوقع ذلك. هل أثرت إعجاب أحد؟ لا طبعاً!

الشيء الوحيد الذي قد يتبادر إلى ذهن شريكك: «كنت أظن أنك لم تكن تستمع، ولكنني أدركت الآن أن القضية أخطر أخطر من هذا. أنت أخرق تماماً». هذا ما يحدث عندما تستمع دون إبداء الاحترام. ليس كافياً أن نفتح أذنيننا، بل يجب أن نثبت أننا مهتمون إلى أبعد حد.

إن بيل كلينتون هو الأبرع في هذا على الإطلاق. لقد سنحت لي ولزوجتي عدة فرص لرؤية الرئيس في مناسبات عامة. لا فرق إن كنت رئيس دولة أو موظفاً صغيراً عندما تتحدث مع بيل كلينتون فإنك تجده يتصرف كأنك الشخص الوحيد الموجود في الغرفة. يستمع إليك بكامل جوارحه وينم كل شيء فيه من عينيه إلى لغة جسده عن أنه مأخوذ بكلامك تماماً. وهذا يعبر لك عن أهميتك بدلاً من تعبيره عن مدى أهميته هو.

إن كنت لا تعتقد أن هذا مجهود عضلي ذهني فاعل فعليك أن تجربه ذات يوم في رتل استقبال مكون من 500 شخص، يعد كل واحد منهم أن لقاءه القصير جداً بك واحد من أهم الأحداث في حياتهم.

إن الاستماع مع إظهار الاحترام يجعلك محبوباً.

اسأل نفسك: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟».

يتطلب الاستماع منا أيضاً الإجابة عن سؤال صعب قبل أن نتحدث: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟».

مشكلة الاستماع عند كثير منا هي أننا ننشغل بتحضير ما سنقوله لاحقاً عندما يفترض بنا أن نستمع فعلاً. وهذا أمر سلبي من ناحيتين: فأنت لا تتخلف عن سماع ما يقوله الطرف الآخر فقط، بل تقوم بإعداد تعليق قد يزعجه إما لأنه غير مرتبط بصلب الموضوع، أو لأنه لا يضيف شيئاً ذا مغزى إلى المناقشة، بل ربما يحقن نبرة هدامة في الحديث (وهذا أسوأ الأشياء). ليست هذه هي النتيجة المرجوة من الاستماع. واطب على فعل ذلك، ولسوف تتخلص من مشكلات الاستماع كلها؛ لأنك لن تجد من يقبل التحدث إليك.

عندما نخبرنا شخصاً أمراً تتنوع الردود المحتملة، بعضها ذكي وبعضها غبي وبعضها مرتبط بصلب الموضوع وبعضها الآخر يغرد خارج السرب. يشجع بعضها الآخرين، ويحبطهم بعضها الآخر، ثم يجعلهم بعضها يشعرون بأننا نقدرهم حق قدرهم، بينما لا يؤدي بعضها الآخر الغرض نفسه.

إن عرض سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» يجبرك على أن تأخذ في الحسبان ما الذي سيشعر به الشخص الآخر بعد سماع ردك. وهو يجبرك على التفكير في خطوتين مقدماً على الأقل. ولا يقوم الكثيرون بهذا. نتحدث ويتحدث الآخر ويستمر الحديث على هذا المنوال مدأً وجزراً كلعبة شطرنج للهواة حيث لا يفكر أي من اللاعبين في الحركة القادمة. إنها الطريقة الأسوأ للعب الشطرنج، وهي طريقة الاستماع الأسوأ أيضاً. إن عرض سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» يجعلك تفكر فيما يلي تلك المناقشة لتأخذ في الحسبان: (أ) نظرة الشخص الآخر إليك؛ (ب) ما الذي سيقوم به الشخص الآخر لاحقاً؟ (ج) كيف سيتصرف ذلك الشخص في المرة القادمة التي تتحدث فيها؟

تتبع نتائج كثيرة من سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟»

تذكر آخر مرة أبدعت فيها فكرة في اجتماع، فانتقدك أعلى الأشخاص مرتبة في القاعة (بفرض أنك لست ذلك الشخص) على قولها سواء كانت فكرتك غبية وكان رد الشخص الآخر ذكياً، أو الضد. تذكر فقط كيف كان شعورك وقتها. هل ثمنت تصرف الشخص الآخر؟ هل جعلك تصرفه تقدر مهارات الاستماع الرائعة لديه؟ هل شجعتك على العودة إلى عملك وأنت مفعم حماسة؟ هل جعلك أكثر جرأة على التعبير عن رأيك في المرة القادمة في اجتماع يحضره ذلك الشخص؟ أراهن على أن إجاباتك كلها ستكون: لا ولا ولا ولا.

هذا ما يحدث عندما تجيب دون أن تعرض على نفسك سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» لن يعتقد الآخرون أنك لا تستمع فقط بل سيرون أنك سببت حدوث سلسلة من العواقب مكونة من ثلاثة أجزاء: (1) يشعرون بالجرح؛ (2) يضمرون مشاعر سيئة تجاه الشخص الذي سبب لهم الجرح (يكروهونك)؛ (3) سيصبح احتمال تكرارهم للحادثة أضعف (أي إنهم لن يتكلموا في المرة القادمة). وهذه ردة فعل متوقعة نتيجة لما حدث.

واظب على ذلك وإليك ما سيحدث: سيعتقد الجميع أنك غبي (حكم شخصي ليس ضاراً بالضرورة، ولكنه ليس لطيفاً بالتأكيد). لن يكون أداءهم جيداً عندما يعملون معك (الأمر الذي يسيء إلى سمعتك بوصفك قائداً). وسوف يمتنعون عن تقديم الأفكار (الأمر الذي يقلل من قاعدة معلوماتك). ليست هذه بمعادلة القيادة الناجحة طبعاً.

كان أحد زبائني مديراً للعمليات في شركة تساوي عدة مليارات من الدولارات (وهو الآن رئيس مجلس إدارتها). وكان يسعى إلى أن يصبح مستمعاً أفضل، وأن يعده الناس مديراً منفتحاً. وبعد عملي معه مدة 18 شهراً، سألته عن أهم ما اكتسبه من هذه التجربة، فقال: «أستشق نفساً عميقاً قبل أن أتكلم وأعرض على نفسي السؤال الآتي: (هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟) تعلمت أن 50 في المئة مما كنت سأقوله لا يستحق القول، برغم صحته».

لقد تعلم ما كانت فرانسيس هيسيلين تعرفه، وهو أن آراء الناس في قدرتنا على الاستماع تتكون إلى حد كبير عبر القرارات التي نتخذها مباشرة بعد عرض السؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» هل نتكلم أم نصمت؟ هل نجادل أم نكتفي بقول كلمة: «شكراً؟» هل نقول رأينا الذي لا داعي له أم نعص على لساننا ونسكت؟ هل نقوم بتصنيف التعليقات أم نتقبلها بتواضع؟

ليس لي أن أمني عليك ما يجب أن تقوله في اجتماعاتك. كل ما أقوله هو أنك يجب أن تفكر إن كان ما تريد قوله يستحق القول. إن كنت تعتقد أنه يستحق القول حقاً فقله من غير تردد.

هذا ما فهمه زبوني. وكانت النتيجة هي أن النقاط التي سجلها من حيث كونه مستمعاً جيداً ومديراً منفتحاً كانت مرتفعة جداً، فأصبح رئيساً لمجلس الإدارة.

إن آثار عرض سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» عميقة فعلاً؛ وهي تتخطى عملية الاستماع في حد ذاتها. فأنت فعلياً تتجاوز سؤال المصلحة الذاتية القديم قدم التاريخ «ما مصلحتي في هذا؟» بخطوة واحدة لتسأل نفسك: «ما مصلحته في هذا؟» إنها قفزة فكرية مهمة وعميقة. ويصبح بإمكانك فجأة أن ترى الصورة الأكبر.

أقول مراراً وتكراراً: إن هذه القضايا ليست سهلة برغم وضوحها. لكن كل شيء يتحسن إن أنت قمت بها. لذلك فإن كثيراً من مشكلاتنا على صعيد التعامل مع الآخرين في العمل مشكلات نمطية. تقول شيئاً يزعجني فأرد عليك وتتشأ فجأة أزمة شخصية بيننا (تسمى مشاجرة أحياناً). وليس مهماً إن كنا نتحدث عن زيادة درجة حرارة الأرض أو عن شخص نحضره حتى يصلح جهاز التلفاز. فالمحتوى ليس مهماً هنا، لكن المهم هو سهولة انسياقنا إلى نماذج سلوكية صغيرة تُحدث احتكاكاً في مكان العمل، وهو سهولة اعتماد نماذج سلوكية مختلفة لا تُحدث احتكاكاً. لذلك فإن ضوابط غير معقدة مثل التفكير قبل الكلام والاستماع مع إبداء الاحترام وعرض سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» تكون ناجحة. لا تحتاج هذه الضوابط إلى تجميل، وليس مطلوباً منا إلا أن نقوم بها.

المهارة التي تميز بين العظيم وشبه العظيم

جلس محاميان على البار في مطعم سباركس ستيك هاوس في نيويورك. كان أحدهما صديقاً لي يدعى توم والآخر زميله في المهنة يدعى ديف. كانا يحتسيان شراباً في وقت الفراغ بانتظار تجهيز طاولتهما. ولم يكونا على عجلة من أمرهما. إن مطعم سباركس مكان يحلو القعود فيه. إنه مطعم شرائح لحم بارز يتميز بصالة طعام ضخمة ولائحة مشروبات مشهورة عالمياً، ويأتي إليه يومياً عدد من أثرياء ومشاهير نيويورك وأصحاب النفوذ فيها. (اشتهر المطعم لأنه الموقع الذي أردى فيه بول كاستيلانوزعيم المافيا في نيويورك قتيلاً إثر إطلاق الرصاص عليه من قبل أتباع جون غوتي). كان النجم المميز في تلك الليلة هو المحامي ديفيد بويز الذي دخل حالاً واتخذ على الفور الطريق الأقصر إلى البار ليلقي التحية على المحامي ديف الذي كان يعرفه من المحكمة. ينضم بويز إلى توم وديف لاحتساء شراب. ينهض ديف بعد بضع دقائق ليجري مكالمة هاتفية في الخارج، وقد كانت مكالمة طويلة جداً.

ظل بويز على البار، فتجاذب أطراف الحديث مع صديقي توم مدة 45 دقيقة.

ليس ما دار بين المحاميين من حديث بالأمر المهم في هذا السياق. لكن ما يهمني هو رواية صديقي توم لمجريات اللقاء.

قال: «لم يسبق لي أن التقيت بويز من قبل. لم يكن مضطراً إلى البقاء على البار وتجاذب أطراف الحديث معي. وأجد من واجبي القول: إنني لم أدهش بحدة ذكائه أو بذكاء أسئلته أو بظرفه. ما أثار إعجابي هو أنه بعد أن يعرض سؤالاً كان ينتظر الحصول على إجابة. لم يكن يستمع إلى الإجابة فقط، بل جعلني أشعر بأنني الشخص الوحيد في المكان».

لا شك في أن كلمات توم الأخيرة تصف بدقة المهارة الوحيدة التي تميز بين العظيم وشبه العظيم.

لم يكن من السهل نيل إعجاب زميلي، فهو معاون مدير مؤسسة قانونية ناجحة تضم أكثر من 300 محام وتقع في قلب نيويورك. كان شريكه ديف أحد المحامين الماهرين. أما بويز فهو نجم قانوني لامع. وهو المحامي الذي اختارته حكومة الولايات المتحدة محامياً عاماً في قضية مكافحة الاحتكار التي رفعت ضد بيل غيتس ومايكروسوفت. وهو المحامي عينه الذي لجأ إليه آل غور عام 2000 للدفاع أمام المحكمة العليا في الولايات المتحدة عن أحقيته في الفوز في الانتخابات الرئاسية.

دعونا نتفحص ما الذي حدث على البار: بقي توم في مقعده. وغادر ديف ليجري مكالمات هاتفية في الخارج لأسباب مجهولة. ومن جهة أخرى بقي بويز فترك أثراً إيجابياً لا يمحوه لدى توم. وليس ثمة ما يدعو إلى معاملة توم وكأنه صديقه المقرب الجديد. فتجربتنا المحاميين مختلفتان، وفرصة أن تتقاطع مساراتهما ليلتقيا في محكمة أو أن يتمكن أحدهما من مساعدة الآخر فرصة شبه معدومة. بتعبير آخر، لم يكن بويز ينتظر الحصول على منافع مستقبلية لقاء لطفه في التعامل مع توم. ومع ذلك فقد جعل صديقي يشعر بأنه أهم الموجودين. لقد كان بويز يتصرف وفقاً لشخصيته عبر إظهار اهتمامه وعرضه للأسئلة وعبر الإنصات إلى الأجوبة دون أن يشغل ذهنه بأمور أخرى، وهذا أهم شيء. لا شك في أنه كان يمارس المهارة ذاتها التي جعلت منه رجلاً ناجحاً.

إن قدرتك على جعل من تجلس معه يشعر بأنه الأكثر أهمية وأنه الشخص (الوحيد) الموجود هي المهارة التي تميز بين العظيم وشبه العظيم.

لقد أخبرني بعض من قابلوا بعضاً من مقدمي البرامج التلفزيونية مثل أوبرا وينفري وكاتي كوريك وديان سوير أن لدى هؤلاء المقدمين هذه المهارة. وتشعر في أثناء حديثهم معك، بوجود الكاميرا أو بغياها، كأنك الشخص الوحيد المهم في نظرهم. إنها المهارة التي تجعلهم مميزين.

أخبرني أحد معارفي البريطانيين عن رجل أعمال متقدم في السن كان يشاهد دائماً في مطاعم لندن يتناول الطعام مع أجمل النساء في العالم. لم يكن مظهره أو سحره

السبب الكامن وراء ذلك، فقد كان قصيراً سميناً أصلع ثخين الذقن في العقد السابع من العمر. ولكن إحدى النساء أجابت عندما سألتها صديقي عما يشدها إلى هذا الرجل، فقالت: «إنه لا يرفع عينيه عني أبداً، فإذا دخلت الملكة نفسها فهو لن يلتفت إليها وسيبقى مكرساً كل اهتمامه لي. وهذا أمر تصعب مقاومته».

وكما أسلفت فإن بيل كلينتون بارع في هذا. وسواء كنت تقابله للمرة الأولى في رتل استقبال أو تتعامل معه وجهاً لوجه في جلسة خاصة فهو يحرص على معرفة شيء إيجابي عنك، ويقول لك شيئاً يجعلك تعرف أنه يعرفه دون القيام بأي نوع من الاستعراض، وكأنه يتباهى بك أمامك. وهي لفظة عميقة المغزى. (تخيل شعورك عندما يقوم شخص ما بالتبويه بك، أمام الجميع، ويشير إلى مزية تتمتع بها عوضاً عن اضطرارك لإخباره بها. أمر لطيف، أليس كذلك؟ ألن تتجاوب حقاً مع ذلك الشخص؟) اقرن هذا الأمر وتركيزاً كبيراً على ما يجب عليك قوله وستدرك كيف وصل كلينتون إلى ما وصل إليه انطلاقاً من نشأته المتواضعة في أركنساس.

لا أعلم لماذا لا يقوم الجميع بهذه المناورة الثمينة على صعيد التعامل مع الآخرين طوال الوقت. لا شك في أننا قادرين على القيام بها عندما يكون الأمر مهماً في نظرنا فعلاً.

سنصبح مثلاً يُحتذى في الفطنة والاهتمام إذا كنا نرغب في ترك انطباع حسن في أثناء لقائنا الأول مع شخص من الجنس الآخر. سوف نقوم بعرض جميع الأسئلة المناسبة وسوف ننتبه إلى الإجابات بتركيز لا يقل عن تركيز جراح يجري عملاً جراحياً في الدماغ. وإن كنا أذكياً حقاً فسوف نقوم بضبط حديثنا في حتى لا نكثر الكلام.

إننا ننصت عندما نكون في اجتماع مع رئيسنا في العمل لكل كلمة يقولها دون مقاطعة. ونتوقف عند نبرة صوته ونلاحظ المعاني والتفاصيل الدقيقة التي قد تكون مقصودة أو عفوية، وتبقى عيوننا شاخصة إلى عيني المدير وفمه باحثة عن ابتسامة أو تقطية وكأنها أدلة مهمة تتعلق بأفاق مسيرتنا المهنية. إننا نعامل رئيسنا عموماً كما لو أنه الشخص الأكثر أهمية في المكان (لأنه كذلك فعلاً).

بطريقة مشابهة، عندما يكون لدينا لقاء مع زبون محتمل يؤثر في أهدافنا السنوية فإننا نقوم بالتحضير عبر معرفة بعض الأمور الشخصية عنه ونعرض أسئلة تهدف إلى كشف ميوله ونتفحص وجهه؛ بحثاً عن أدلة تنم عن مدى حاجته إلى ما نبيع. ونصبح في وضعية التأهب رقم 5 (Defcon Five¹) من حيث الانتباه أي في أعلى درجات الانتباه.

الفارق الوحيد بيننا وبين فائقي النجاح، أي الفارق بين العظيم وشبه العظيم، هو أن الشخص العظيم هو من يقوم بهذا طوال الوقت، فيصبح أمراً تلقائياً لديه. وليس لدى هؤلاء العظماء مفتاح تشغيل / إيقاف للاهتمام والتعاطف وإظهار الاحترام فهم دائماً في وضعية تشغيل. وهم لا يقومون بتصنيف اللقاءات الشخصية وفقاً لأهميتها بل يعاملون الجميع على قدم المساواة؛ وسيلاحظ الجميع ذلك الأمر في نهاية المطاف.

الأمر الغريب هنا هو أننا جميعاً، وفي كافة مستويات النجاح، ندرك ذلك سلفاً. لقد عرضت على زبائني سؤالاً واضحاً وصريحاً: «ما المهارة المتميزة على صعيد التعامل مع الآخرين لدى أكثر الناس الذين تعرفهم نجاحاً؟» وكانت الإجابات تستشهد بنحو أو بآخر بالقدرة «على جعل الشخص الآخر يشعر بأنه متميز» لأن الناس عادة (مثل صديقي توم) يعجبون بالأشخاص الذين يحدثون ذلك الشعور لديهم.

لذلك لا أعتقد أنني أذيع سرّاً أو أقوم بشرح فكرة يصعب فهمها في هذا المقام. لأننا نؤمن بها سلفاً.

والسؤال هو: لماذا لا نقوم بذلك؟

الإجابة: لأننا ننسى وننشغل بقضايا أخرى، ولأننا لا نملك الانضباط الذهني اللازم لجعلها أمراً تلقائياً؛ هذا كل ما في الأمر.

تسعون في المئة من هذه المهارة هو الاستماع بالطبع. يتطلب الاستماع قليلاً من الانضباط، أي الحرص على التركيز. ولذلك قمت بوضع تمرين سهل لاختبار مهارات

1. (Defcon Five: Defense readiness Condition) مقياس لمستوى التأهب لدى القوات المسلحة الأمريكية مكون من خمسة مستويات (ملاحظة المترجم).

الاستماع لدى زبائني. إنه تمرين سهل مثل سهولة أن تطلب من أحدهم لمس أصابع أقدامهم لتقدر مدى رشاقتة. أطلب منهم إغماض أعينهم والعد ببطء حتى الخمسين، مع تحقيق هدف واضح: منع أي فكرة من التسلل إلى تفكيرهم. يجب أن يركزوا على عملية العد فقط.

هل ثمة أمر أسهل من هذا؟ جربه.

قد لا تصدقون أن أكثر من نصف زبائني يخفقون في القيام به، إذ تجتاح أدمغتهم أفكار ملحة عندما يصلون في عملية العد إلى ما يقرب العشرين أو الثلاثين. وهم يفكرون في مشكلة في العمل أو في أطفالهم أو في إفراطهم في الطعام قبل يوم.

قد يبدو هذا التمرين تمريناً على التركيز، ولكنه في الواقع تمرين على الاستماع. إن كنت عاجزاً عن الاستماع إلى نفسك (شخص يفترض أنك تحبه وتحترمه) في أثناء عملية العد حتى الخمسين فكيف ستكون قادراً على الاستماع إلى شخص آخر؟

يقوم هذا التمرين، كأى تمرين آخر بتعرية نقطة ضعف لديك ويساعدك على معالجتها. إذا طلبت منك لمس أصابع قدميك، ولم تستطع نكون قد أثبتنا أن عضلاتك متيبسة. وإذا تدربت على لمس أصابع قدميك يومياً فستصبح أكثر رشاقة في نهاية المطاف.

هذا ما يحققه تمرين العد حتى الخمسين. إنه يظهر لك سهولة تشتت ذهنك عندما تمسك عن الكلام. ولكنه يساعدنا أيضاً على تطوير «عضلات» التركيز، أي قدرتنا على البقاء في حالة تركيز. مارس هذا التمرين بانتظام وستتمكن سريعاً من العد حتى الخمسين دون مقاطعة نفسك. ستجعلك قوة التركيز المكتسبة حديثاً هذه مستمعاً أفضل. وتكون عند ذلك جاهزاً لتجربة عملية.

ضع هذا الكتاب جانباً، واجعل من لقاءك الشخصي الآتي، سواء كان مع زوجتك أو زميلك أو مع شخص غريب، تمريناً على جعل الشخص الآخر يشعر وكأنه يساوي مليون دولار. حاول استثمار الخطط الصغيرة التي أخصها كما يلي:

- استمع.
- لا تقاطع.
- لا تكمل جملة الشخص الآخر بدلاً منه.
- لا تقل: «أعرف ذلك».
- لا تقر الشخص الآخر على ما يقوله (حتى لو أثنى عليك. لا تقل إلا: «شكراً لك»).
- لا تستخدم كلمات «لا» و«لكن» و«على أي حال».
- لا تشغل بأمور أخرى. ولا تسمح لعينيك أو لانتباهك بالتجول في مكان آخر في أثناء حديث الشخص الآخر.
- لتكن مشاركتك في الحوار عبر عرض أسئلة ذكية: (أ) تظهر أنك منتبه لما يقوله الشخص الآخر؛ (ب) تحرك المحادثة قدماً؛ (ج) تتطلب أن يتكلم الشخص الآخر (بينما تقوم بالاستماع).
- تجنب محاولة إثارة إعجاب الطرف الآخر بذكائك أو بظرفك. فهدفك الوحيد هو إشعار الطرف الآخر بأنه هو الذكي أو الظريف.

إن كنت قادراً على القيام بذلك فإنك تكون قد أمتت اللثام عن مفارقة كبيرة: كلما انحسرت رغبتك في التآلق ازدادت تألقاً في نظر الشخص الآخر. لقد شهدت حدوث ذلك مرات عدة، إنه أمر هزلي تقريباً. لقد راقبت شخصين يتجادبان أطراف الحديث وكان واضحاً أن أحدهما يتحدث طوال الوقت، بينما كان الآخر ينصت إليه بصبر ويعرض بعض الأسئلة. وبعد ذلك عندما سألت الشخص المهيمن على المحادثة عن رأيه في الشخص الآخر وجدت أنه لم يعد صمته النسبي دليلاً على أنه ممل وغير مثقف وغير ممتع. بل قال على النقيض من ذلك: «إنه شخص رائع!».

ستقول الشيء نفسه عن أي شخص قام بتعريف الآخرين على أفضل صفاتك وجعلك تشعر كما لو كنت الشخص الأكثر أهمية في المكان.

الرجاء الانتباه إلى أن هذا الاختيار ليس تمريناً يساعد على اكتساب سحر خاص أو على تعلم فك شفرة الإغواء أو على استخدام لغة الجسد بوصفها وسائل إفتتاح لبقة بل مجرد تمرين على الاستماع الفاعل. إنه فاعل بمعنى وجود هدف لاستماعك. وإذا كان هدفك جعل الناس يشعرون كما لو أنهم يساوون مليون دولار في حضرتك فهو يفي بالغرض. أنت تعرف سلفاً كيفية القيام بذلك في موعد عاطفي أول أو في لقاء مع زبون أو في أثناء اجتماع مع رئيسك في العمل. ومن الآن فصاعداً، لم تعد القضية سوى أن تتذكر القيام به على الدوام.

الفصل العاشر

الشكر

لماذا ينجح الشكر؟

ينجح الشكر لأنه يعبر عن أحد أهم مشاعرنا: الشعور بالامتنان. ليس الشعور بالامتنان مفهوماً مجرداً بل هو عاطفة أصيلة لا يمكن توقعها أو انتزاعها. فإما أن تشعر بها أو لا. ولكن عندما يبادرك أحد بشيء لطيف فهو ينتظر منك التعبير عن الامتنان وسيزعجه عدم الإفصاح عن هذا الشعور. تذكر آخر مرة قدمت فيها هدية لأحد الأشخاص. كيف شعرت عندما نسي أن يشكرك على هديتك؟ هل رأيت فيه شخصاً لطيفاً؟ أم ندلاً جاحداً؟

إن الشعور بالامتنان شعور معقد. وقد يكون شرحه معقداً أيضاً. ونحن ننظر إليه في كثير من الأحيان على أنه نوع من السلوك الإذعاني المذل لبعض الشيء. لعل هذا ما يفسر مواظبة الأهل على تذكير أبنائهم بقول كلمة: «شكراً». هذا واحد من أصعب وآخر الأشياء التي يتعلمها الأطفال الثائرون بطبعهم.

ثمة أمر آخر: إن قول «شكراً» عادة فائقة الأهمية تميز السلوك الراقى والخلق الحسن. وقد تصبح، كما هي الحال في معظم قواعد السلوك اللائق، متكلفة مصطنعة غير صادقة. نحن نستخدم هذه الكلمة طوال اليوم دون تفكير. بل كثيراً ما تكون نوعاً من «علامات الترقيم» في الحديث. نقول: «شكراً» على سبيل المثال عندما نرغب في إنهاء مكالمة هاتفية. وقد لا نكون مدركين أن كلمة: «شكراً» في هذا السياق تعني «هذا يكفي، لنتوقف عن الحديث لو سمحت». ولكن هذه هي قوة «شكراً» المهذبة التي يخضع الناس لها على الدوام.

obeikandi.com

وأفضل ما يحويه قول كلمة: «شكراً» هو أنها تُحدث ختاماً في أي نقاش يحوي بذور الانفجار. ماذا يمكنك أن تقول بعد أن يشكرك شخص ما؟ لا يعود بوسعك أن تجادله أو أن تحاول إثبات أن ما يقوله غير صحيح.

لا يمكنك أن تتصر عليه أو تغضب منه أو تتجاهله. وردّة الفعل الوحيدة هي قول اللطف وأحلى عبارة في اللغة: «على الرحب والسعة» التي يشبه وقعها على الأذن وقع الموسيقى.

تعود على قول: «شكراً» لأنك ستحتاج هذه المهارة عندما تنتقل إلى الخطوتين النهائييتين: المتابعة والتماس الأفكار والاقتراحات. ولكن علينا أولاً القيام ببعض تمارين الشكر:

احصل على الدرجة القصوى في الشعور بالامتنان

كنت مسافراً بالطائرة إلى سانتا باربرا في كاليفورنيا. وفجأة انحدرت الطائرة انحداراً حاداً يشبه ما يحدث في الألعاب البهلوانية التي تجعل كثيراً من الركاب يمسكون بالكيس المخصص لحالات الغثيان التي يسببها السفر جواً، ويجعل بعضاً منهم يفكرون فيما يحدث بعد الموت. تحدث الطيار عبر مذياع الطائرة معلناً بصوته الهادئ أننا تعرضنا إلى «مشكلة صغيرة». لم تكن آلية الهبوط تعمل وكان علينا الدوران في الجوف فوق المطار حتى نفاذ الوقود، بحيث يمكننا الهبوط بطريقة أكثر أماناً على بطن الطائرة دون إنزال العجلات. مخيف هو الدوران في طائرة بانتظار نفاذ الوقود. وفي تلك اللحظات التي تهيمن عليك في أثنائها فكرة واحدة: «قد أموت!» تبدأ التأمل في حياتك وتساءل نفسك: «على أي شيء أندم؟».

هذا ما حدث معي أنا على الأقل. فكرت في الناس الذين كانوا جيدين معي في حياتي والذين لم أفهم حقهم من الشكر.

قلت في سري: «إذا كتبت لي النجاة، وغادرت الطائرة سالماً فسأقوم بشكر أولئك الناس». هذه فكرة مألوفة. يشعر الأبناء بالندم الأكبر عندما يفارق والداهم الحياة إن كانوا لم يعبروا لهم عن تقديرهم لكل ما قاموا به من أجلهم.

هبطت الطائرة بسلام (صدقوا أنني شكرت الطيار والطاقم)، وكان أول شيء قمت به عندما وصلت إلى غرفتي في الفندق هو كتابة رسائل قصيرة تفيض كلها بعواطف متدفقة ووجهتها إلى أكثر من 50 شخصاً ساعدوني في حياتي.

أصبحت في تلك اللحظة ذواقاً في الشعور بالامتنان وموهوباً في تقديم الشكر. وأنا أشكر الناس دائماً في رسائل البريدية والإلكترونية وفي حلقات البحث التي أجريها. وآخر شيء أقوله في معظم مكالماتي الهاتفية «شكراً» بدلاً من «إلى اللقاء»؛ لكنني أقول: «شكراً» وأعنيها. أما الشعور بالامتنان فأنا متطرف متشدد، وقد غالبت في هذا إلى درجة أنني أعددت لائحة بأسماء الأشخاص الخمسة والعشرين الأهم في حياتي الشخصية والمهنية والذين أدين لهم بالشكر. ولدي شهادات مطبوعة خاصة كتبت عليها أسماءهم بحروف ذهبية نافرة تقول: «شكراً لك. أنت أحد الأشخاص الخمسة والعشرين الذين يتصدرون لائحة من ساعدوني على تحقيق حياة مهنية رائعة».

أدرك أن هذا مبالغ فيه قليلاً، ولكنني لست نادماً عليه. لدي كثير من العيوب، ولكن عدم الشعور بالامتنان ليس واحداً منها أبداً. فأنا أعد الشعور بالامتنان أحد الثروات التي أملكها. وغيابه يشكل خللاً كبيراً في مجال التعامل مع الآخرين. لقد حصلت لنفسي على أعلى درجة من حيث الشعور بالامتنان.

يجب أن تتبنى هذا الهدف أنت أيضاً.

سأقدم لك فيما يلي تمريناً يساعدك على البدء (لحسن حظك دون ارتفاع الأدرينالين الذي يسبق الموت الوشيك، كما حدث معي في الطائرة).

فكر في مسيرتك المهنية بغض النظر عن عمرك. من هم أصحاب الفضل الأكبر في نجاحك؟ دون أول 25 اسماً يخطر ببالك. وتساءل: «هل سبق وعبرت لهم عن شعوري بالامتنان؟» إن كنت مثل أكثر الناس فربما مقصر في هذه الناحية. قبل القيام بأي شيء آخر (وحتى قبل الانتقال إلى الفصل الآتي في هذا الكتاب) اكتب لكل من هؤلاء الناس رسالة شكر قصيرة.

ليس هذا مجرد تمرين يجعلك والشخص الآخر تشعران بشعور أفضل (برغم أنه علاج مفيد). إن كتابة رسالة شكر تجبرك على مواجهة حقيقة متواضعة مفادها أنك لم تحقق النجاح وحدك، بل كنت تحصل على مساعدة من الآخرين طوال الوقت. والأكثر أهمية هو أنه يجبرك على تحديد نقاط قوتك وضعفك. وفوق ذلك كله عندما تشكر الناس على مساعدتهم لك فإنك تعترف بأنك كنت محتاجاً إلى هذه المساعدة، وهذه هي الخطوة الأولى نحو معرفة عيوبك. إذا لم تكن محتاجاً إلى التحسن في مجال من المجالات فلن تحتاج إلى مساعدة شخص آخر. عُدْ ذلك من الفوائد الجانبية لرسائل الشكر، فهي تساعدك على تحديد نقاط ضعفك (وربما هي ما تزال أضعف مما تظن).

بينما أقوم بكتابة هذه الكلمات خطر لي أن مطالبة الناس بكتابة رسائل شكر تعدّ أمراً تافهاً بعض الشيء. ولكن مدى إهمالنا لتقديم الشكر لا يصدق. لا أحد منا يشكر الآخرين بما فيه الكفاية.

ستتوصل في النهاية إلى أن التعبير عن الامتنان ليس سوى موهبة تسيّر جنباً إلى جنب مع الحكمة والمعرفة الذاتية والنضج.

كان أحد أصدقائي المحامين يترافع في قضية أمام المحكمة العليا للولاية. ولم يفلح في كسب القضية. واثراً انتهائها أخذ القاضي صديقي جانباً وأثنى على جودة كتابته لمرافعاته. قال القاضي: «إن قراءتها ممتعة مع أنها غير مقنعة». وشكر صديقي القاضي وشرح له أن الفضل في جودة كتابته عائد إلى مدرس اللغة الذي علمه في المرحلة الثانوية في نوتردام. وكان ذلك المدرس يقصيه جانباً في أثناء عشرات الدروس، فيجبره على كتابة المختصر المفيد.

سأله القاضي: «هل شكرت ذلك المعلم؟». قال صديقي: «لا، لم أتحدث معه منذ عشرين عاماً».

فقال له القاضي: «جدير بك أن تقوم بذلك».

في تلك الليلة كتب صديقي رسالة شكر إلى أستاذه الذي لا يزال يدرس في نوتردام، وأخبره القصة من ألفها إلى يائها. وأجابه الأستاذ بعد أسبوع، فهنأه على حسن توقيت

رسالته. لقد كان مرهقاً من تصحيح عشرات أوراق المذاكرات التي كتبها الطلاب متسائلاً إن كانت تستحق أن تقرأ وأن توضع علامات لها. وكتب يقول: «ذكرتني رسالتك بأن ما أفعله أمر يستحق العناء».

تلك هي أهمية رسالة الشكر، وذلك هو أثرها. إذا كان بإمكانك الحصول على درجة عالية في التعبير عن الامتنان فلن يسبب ذلك أي ضرر لك، ولن تحصد منه سوى الفوائد.



obeikandi.com

الفصل الحادي عشر

المتابعة

لن تتحسن من غير المتابعة

بعد أن تتقن فنون الاعتذار والإعلان والاستماع والتعبير عن الامتنان، فعليك المتابعة دون كلل أو ملل؛ لئلا يصبح سعيك نحو التغيير بمنزلة قرار تتحمس له في البداية لتخيب حماسك بعد شهر وتكف عن متابعته.

أنا أعلم زبائني الرجوع إلى جميع زملائهم كل شهر طلباً لتعليقاتهم واقتراحاتهم. فمثلاً بشأن زبوني الذي كان يعاني من مشكلة في تقاسم المعلومات مع زملائه فقد ذهب إليهم فرداً فرداً، وقال لكل منهم: «لقد أخبرتك الشهر الماضي بأني أسعى إلى التحسن لأصبح أقل تكتماً على المعلومات. هل تعتقد أنني قمت بتطبيق الأفكار التي قدمتها لي؟» ويجبر هذا السؤال زملاءه على التوقف عن العمل والتفكير ثانية في الجهود التي يبذلها للتغيير وقياس تقدمه ذهنياً، كما يساعده هو على التركيز على التحسن المتواصل.

إذا قمت بذلك شهرياً فلا بد أن يقتنع زملاؤك تدريجياً بأنك تتحسن، لا لأنك تقول هذا، بل لأنه يخرج من أفواههم هم. عندما أقول لك: «أنا أتحسن»، فإنني أصدق ذلك. ولكن عندما أسألك: «هل أتحسن؟» فتقول لي: إنني أتحسن فإنك أنت من يصدق هذا.

اشتهر إيد كوش محافظ مدينة نيويورك في أواخر سبعينيات وأوائل ثمانينيات القرن العشرين بالجولات التي كان يقوم بها على أحياء نيويورك الخمسة ليسأل كل من يقابله «ما رأيك في عملي؟» قد يبدو سؤال كوش للوهلة الأولى غروراً منفلاً من عقاله أو شيئاً

من مخلفات حقبة السبعينيات «¹Me Decade». ولكن كوش كان أدرى. وكان كوش، مستعيناً بغريزة الشجاعة التي يتمتع بها كل سياسي بارع يفهم الناس وتصوراتهم، يطبق إستراتيجية بدائية، لكنها محنكة، من تقنيات المتابعة وإحداث التغيير لا في المدينة فقط بل في نظرة المواطنين إلى محافظهم.

كان يروج لاهتمامه وسعيه عبر سؤالهم: «ما رأيكم في عملي؟» وكان عبر صياغة عبارته على صيغة سؤال بدلاً من القول: «هل أقوم بعمل عظيم؟» يشرك المواطنين ويخبرهم فعلياً أن مصيره في أيديهم.

وعبر تكرار عرض السؤال غداً «ما رأيكم في عملي» شعاره الشخصي، إذ كان كوش يكرس في أذهان المواطنين أنه يبذل جهداً، ثم كان يذكرهم بأن عملية تطوير مدينة نيويورك عملية متواصلة وليست معجزة تحدث بين ليلة وضحاها (لهذا استطاع الاحتفاظ بمنصبه محافظاً لمدينة نيويورك ثلاث حقب متعاقبة).

والأهم من ذلك هو أن عبارة «ما رأيكم في عملي» أجبرت كوش على «أن يقرن القول بالعمل». فإذا عرض سؤاله وأجابه الناس: «ليس جيداً» فقد كان مضطراً لمعالجة السبب؛ حتى لا يسمع الإجابة نفسها في المرة القادمة.

تعدّ المتابعة التي تمتد من 12 إلى 18 شهراً الجزء الأطول من عملية التغيير نحو الأحسن. وهي الجزء الأهم في العملية دون أدنى شك. إن المتابعة طريقة لقياس تقدمك وسبيل لتذكير الآخرين بأننا نبذل جهداً كي نتغير وبأنهم يقدمون لنا يد العون في ذلك. إن المتابعة سبيل لتكريس جهودنا في أذهان زملائنا ولإبعاد شكوكهم في إمكانية تغييرنا، ثم إنها إقراراً أمام أنفسنا وأمام الآخرين بأن التحسن عملية متواصلة وليست تحولاً مؤقتاً.

والأهم من ذلك كله هو أن المتابعة تجعلنا ننجز التغيير وتعطينا الدافع والزخم والشجاعة؛ لئلا نتوقف عند إدراكنا ما يجب أن نقوم به كي نتغير وكي ننتقل إلى القيام به فعلياً لأن التغيير يحدث عبر انخراطنا في عملية المتابعة.

1. مصطلح وضعه الروائي توم وولف يصف عبره اهتمام الأمريكيين في أثناء عقد السبعينيات من القرن الماضي بالذات والانسلاخ عن التاريخ والمجتمع والتبادل الإنساني (ملاحظة المترجم).

لماذا تنجح المتابعة

دعوني أعترف لكم بأمر مهم: لم أكن أدرك أهمية المتابعة عندما بدأت العمل. كنت أقوم بتحضير جلسة تدريب في شركة فورتشن 100 عندما سألني نائب رئيس مجلس الإدارة الذي كان يتابع ميزانية التدريب على الأرجح، سؤالاً مشروعاً «هل يتغير حقاً أيُّ من هؤلاء الذين يخضعون لبرامج تطوير القيادة هذه؟».

فكرت في سؤاله لحظة، ثم فكرت لحظة أخرى، ثم أجبتة خجلاً: «لا أعلم».

لقد دربت الآلاف، وتلقيت الكثير من كتب الثناء على البرامج التي كنت أجريها (خطر لي أن كتب الثناء هذه قد تدل على أن الذين حضروا برامجي هم فقط من يعتقدون أنها قيمة. ولكن هذه الكتب ليست إثباتاً لجدوى تلك البرامج). ووصلتني عشرات الرسائل من أناس يعتقدون أنهم تغيروا (برغم أنني أدرك أن هذا لا يعني أن الآخرين مقتنعون بأن الشخص المعني قد تغير). لقد عملت مع بعض أفضل الشركات في العالم، ولم يعرض علي أحد ذلك السؤال أبداً. والأسوأ من ذلك هو أنه لم يكن قد خطر ببالي حتى تلك اللحظة.

لقد كانت تلك اللحظة لحظة مفصلية في حياتي. وكنت حتى ذلك الحين أحد أكثر مطبقي استخراج التعقيبات والملاحظات الشاملة نجاحاً، وهو مفهوم إدارة تشاركي يسمح للعاملين بتقويم مديريهم بدلاً من الحالة المخالفة. وكان إسهامي الشخصي في هذا المجال هو مقولة «التعقيبات والملاحظات المخصصة». لقد قمت بإعداد عمليات مسح آراء أجابت عن السؤال: «ما الذي يجعل من شخص بعينه قائداً عظيماً في هذه المؤسسة تحديداً؟» ولكن، برغم أنني أحب معالجة الأرقام بسرعة فإنني لم أعد أبداً إلى هذه الشركات لأرى إن كان لجلسات التدريب التي أجريتها أي تأثير أو إذا كان الناس يقومون فعلاً بما وعدوا بالقيام به في جلسات التدريب. لقد افترضت أنهم إن أدركوا فائدة الاستماع إلى مدرب حكيم رائع عملي مثلي فإنهم سيقومون بما طلبته منهم. بعد أن أيقظني سؤال نائب رئيس مجلس الإدارة الواضح الصريح من غفلتي هذه تحولت إلى

آلة متابعة في أثناء العامين الآتين. لقد أوسعت جميع الأبحاث تنقيباً، وعدت إلى جميع شركات زبائني وقمت بتجميع البيانات التي أجابت عن سؤال: «هل يتغير الناس حقاً؟».

تزايدت الأرقام رويداً رويداً فتجمعت لدي كومة كبيرة من الإحصاءات التي تتعلق بثماني شركات كبيرة ينفق كل منها ملايين من الدولارات سنوياً على برامج تطوير القيادة. بتعبير آخر، لقد كانوا يأخذون عملية تطوير المديرين على محمل الجد. ووصل عدد المشمولين في الإحصاءات في نهاية المطاف إلى 86,000 مشارك¹. وعبر دراستي تلك البيانات، خرجت بثلاثة دروس:

الدرس الأول: لا يستجيب الجميع لبرامج التطوير! على الأقل، ليس إلى المستوى الذي ترغب فيه المؤسسة أو تسعى له. يمكن تدريب بعض الناس، ولا يمكن تدريب بعضهم الآخر. ولا يعود ذلك إلى عدم رغبتهم في التحسن. سألت مئات من موظفي الشركات الثماني الذين خضعوا لبرامج تطوير القيادة التي أجريتها عند نهاية كل جلسة إن كانوا يعتزمون العودة إلى عملهم وتطبيق ما تعلموه. ورد نحو 100 في المئة منهم بالإيجاب. ثم قمت بعد عام بسؤال المرؤوسين المباشرين لبعض هؤلاء القادة عما إذا كان مديرهم طبق الدروس التي تعلمها في العمل. ورد نحو 70 في المئة منهم بالإيجاب، وقال 30 في المئة منهم: إن مديرهم لم يقم بأي شيء. وظهرت نسبة 30/70 هذه نفسها في كل من الشركات الثماني بطريقة تدعو للاستغراب من الناحية الإحصائية. لقد درست هذا الموضوع (علماً بأن المعنيين بهذه الدراسة كانوا من أمريكا وأوروبا وآسيا). أي أن هذه النسبة تظهر طبيعة بشرية لا موروثاً ثقافياً.

تعمقت في الأمر أكثر لمعرفة السبب الكامن وراء مشاركة المديرين في التدريب وبذل الوعود بتطبيق ما تعلموه، ثم عدم قيامهم بشيء فيما بعد. وكانت الإجابة عادية بنحو لا

1. لقد شرحت الخطوط العريضة لهذه المنهجية بأكملها، وعرضت موجزاً عن النتائج الإحصائية والشركات المعنية واستنتاجاتي في كتاب «القيادة رياضة تواصل: أهمية عامل المتابعة في تطوير الإدارة» «Leadership Is a Contact Sport: The Follow-Up Factor in Management Development» الذي كتبه بالاشتراك مع هوارد مورغان في (Strategy and Business) خريف عام 2004.

يصدق وتظهر طبيعة بشرية أيضاً. لقد قصروا عن تنفيذ التغييرات؛ لأنهم كانوا مشغولين فقط. كانوا جميعاً يعودون إلى مكاتبهم بعد انقضاء جلسة التدريب ليجدوا أكواماً من الرسائل التي يجب الرد عليها، وتقارير عليهم قراءتها وكتابتها، وزبائن وعملاء يجب الاتصال بهم. لقد انصرف انتباههم إلى متطلبات العمل اليومية.

علمني هذا درساً ثانياً: ثمة انفصال هائل بين الفهم والتنفيذ. يتمحور معظم تدريب القيادة حول فرضية كبرى خاطئة: إذا فهم الناس أمراً فهم يطبقونه. هذا ليس صحيحاً. كثر هم الذين يفهمون، لكنهم لا يطبقون ما يفهمون. فجميعنا مثلاً يدرك أن زيادة الوزن ضارة بالصحة، لكن كم هو عدد من يتخذون إجراءات لتفادي حدوث ذلك.

ولكن هذا الفهم العميق لم يجب فعلياً عن سؤالي، فقد أشار فقط إلى أن 70 في المئة من الناس الذين يفهمون يطبقون ما فهموه فعلاً. لكن هذا لم يخبرني إن كان هؤلاء السبعون في المئة الذين طبقوا الدروس التي تعلموها قد تحسّنوا فعلياً.

عند ذلك أدركت أن المتابعة هي الحلقة المفقودة، لا في مفاهيمي التدريبية فقط بل في عملية التغيير التي يقوم بها الناس أيضاً. وبدأت أقول للجميع: إن الجزء الأهم من عملية التغيير نحو الأفضل هو المتابعة مع الزملاء وسؤالهم: «ما رأيكم في عملي؟» ولكني لم أقم بعملية متابعة لقياس تأثير متابعة زبائني.

قمت بإعادة تحديد أهدافي، وبدأت أقوم الناس لا مجرد تأكد أنهم يتحسنون بل لمعرفة سبب تحسنهم أيضاً. وتبين أن حدسي كان في محله وأن المتابعة هي الجزء الأهم. وقد قمت بدراسة خمس من الشركات الثماني لقياس مستوى المتابعة لدى مديريها. وقمت بتعريف المتابعة على أنها التفاعل المتبادل بين الطامحين لأن يصبحوا «قادة» وزملائهم لمعرفة إن كانوا يرفعون كفاءتهم القيادية حقاً. وكنت أقيس المتابعة بمقياس من خمس درجات تبدأ بـ «تفاعل متبادل دائم» وتنتهي بـ «تفاعل قليل أو معدوم».

كانت النتائج متسقة بطريقة تبعث على الدهشة. في الحد الأدنى حيث كان القادة يقومون بالقليل أو لا يقومون بأي متابعة مع مرؤوسيهم حدث تغير طفيف أو غير ملحوظ

في النظرة إلى كفاءة هؤلاء القادة. وفي الحد الأعلى حيث وازب القادة على المتابعة تحسنت آراء الآخرين في كفاءتهم تحسناً كبيراً.

وكان الاستنتاج الذي توصلت إليه صريحاً واضحاً: لا يتحسن الناس دون قيامهم بعملية المتابعة. وذلك هو الدرس الثالث.

تبينت، وإن في وقت متأخر، أن ذلك منطقي تماماً ويتوافق مع توقع بيتر دركر بأن «قادة المستقبل هم من يتقنون عرض الأسئلة». لقد بينت هذه الدراسات أن القادة الذين يرغبون في معرفة الآراء والاقتراحات بانتظام يعدّون من بين من يزدادون كفاءة؛ أما القادة الذين لا يتابعون فليسوا سيئين بالضرورة، لكن لن ينظر إليهم على أنهم يتحسنون.

إن عملنا يعزز، على نحو ما، مفهوماً أساسياً مأخوذاً من دراسات «تأثير هاوثورن» الشهيرة التي أجراها التون مايو الأستاذ الجامعي في جامعة هارفارد على عمال مصنع ويسترن إلكترونيك هاوثورن وركس (Western Electric Hawthorne Works) قبل زهاء ثمانين عاماً. يقول «تأثير هاوثورن» بميل الإنتاجية إلى الازدياد عندما يعتقد العمال أن مديريهم يبدون اهتماماً أكبر بعملهم. وهو يتجسد في أكثر أنماطه وضوحاً عبر ازدياد انتباه العاملين عندما يعرفون أن رئيسهم يراقبهم. ويتجسد في أقل أنماطه وضوحاً عبر عملهم بجد أكبر وبحافز أعلى عندما يلمسون حرص رؤسائهم على مصلحتهم.

كانت الدوافع عينها مؤثرة في دراسات المتابعة التي أجريتها، حيث تظهر المتابعة أنك حريص على التحسن ثم تظهر احترامك لآراء زملائك. وتظهر المتابعة المتواصلة المنتظمة أنك تأخذ العملية على محمل الجد وأنت لا تضع تعقيبات وملاحظات زملائك على الرف. وذلك جزء مهم من عملية المتابعة. وفي جميع الحالات، سيُنظر إلى القائد الذي ينشد آراء زملائه وتعليقاتهم ومن ثم يتجاهلها أو يحجم عن تطبيقها على أنه شخص لا يحرص كثيراً على أن يصبح قائداً أفضل؛ وهذا منطقي تماماً. لقد علمتني التجربة بأكملها درساً رابعاً: أن تصبح قائداً أفضل (أو شخصاً أفضل) هي عملية وليست حدثاً. أما من الناحية التاريخية، فإننا نجد كثيراً من عمليات تطوير القادة التي تركز

على أهمية حدث من الأحداث سواء كان هذا الحدث برنامجاً تدريبياً أو خطاباً تحفيزياً أو مراجعة معمقة. وثبتت تجربتي مع الشركات الثماني أن تطوير القيادة الحقيقي عملية تستغرق وقتاً، ولا تحدث بين عشية وضحاها، ولا يمكنك «القيام بها» وكأنك تتناول قرصاً من الدواء.

تشبه هذه العملية التمرينات الرياضية إلى حد كبير. تخيل أناساً لياقتهم البدنية ضعيفة يقعدون في قاعة، ويستمعون إلى خطاب يتحدث عن أهمية التمرينات ومن ثم يشاهدون بعض تسجيلات الفيديو التي تشرح طريقة التمرين، وقد يقضون بعد ذلك بضع دقائق وهم يحاكون القيام بالتمرينات. هل ستشعر بالدهشة إذا بقيت لياقتهم البدنية ضعيفة بعد عام؟ لا يمكن رفع اللياقة البدنية عبر الفهم النظري لكيفية ممارسة التمرينات الرياضية، بل عبر ممارستها فعلاً بطريقة منتظمة.

حسنٌ، إن هذا يلخص قيمة تطوير مهارات القيادة دون القيام بعملية المتابعة. لن يتحسن أحد أبداً عبر حضور جلسة تدريب بل هو يتحسن عبر تطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي. وذلك «التطبيق»، بالتعريف، هو عملية المتابعة عينها. وتحول المتابعة عملية التغيير نحو الأفضل إلى عملية متواصلة لا تشترك فيها وحدك بل يشاركك فيها المحيطون بك وجميع المعنيين بعملية المتابعة. وعندما تشرك الآخرين في تقدمك المتواصل فإنك تضمن بطريقة افتراضية نجاحك المتواصل. فإذا خضعت لحمية غذائية وعلمت أن شخصاً مقرباً منك سيقوم بتفقد وزنك شهرياً فمن الأرجح أن تواظب على الحمية وأن تلتزم بها.

نظام المتابعة الليلي الذي أتبعه

دعوني أشرح لكم كيف تتجح المتابعة في حياتي.

لدي مدرب اسمه جون مور، وهو صديق قديم يمتهن التدريب. وفي كل ليلة، أينما كنت في العالم، فإن مهمة جون بوصفه مدرباً لي هي أن يقوم بالاتصال بي؛ ليعرض عليّ بعض الأسئلة. تركز أسئلته بنحو كبير على لياقتي البدنية ووضعني الصحي.

وهو يكرر هذه الأسئلة نفسها كل ليلة. إن معرفتي بأن جيم سوف يتصل بي والتزامي الإجابة عن أسئلته بصدق هي طريقي في المتابعة لتحقيق هدي في بأن أصبح شخصاً يتمتع بصحة أفضل.

يكون دائماً السؤال الأول هو: «ما مدى سعادتك؟» لأن الأهم لي هو أن أكون سعيداً. فإذا لم أكن سعيداً فلا أهمية لأي شيء آخر. وتكون الأسئلة الآتية بعد ذلك:

1. ما المسافة التي قطعها سيراً على الأقدام؟
 2. كم مرة مارست تمرين الضغط؟
 3. كم مرة مارست تمرين المعدة؟
 4. هل تناولت أطعمة دسمة؟
 5. ما كمية المشروبات الكحولية التي شربتها؟
 6. كم ساعة نمت؟
 7. كم ساعة قضيت أمام شاشة التلفاز أو متصفحاً الإنترنت؟
 8. ما الوقت الذي قضيته في الكتابة؟
 9. هل قلت أو قمت بشيء لطيف للابن (زوجتي)؟
 10. هل قلت أو قمت بشيء لطيف لكي لي وبريان (ابناني)؟
 11. كم مرة حاولت إثبات أنك على صواب، وكان الأمر لا يستحق العناء؟
 12. كم دقيقة قضيتها متحدثاً في موضوعات غير مهمة أو لا يمكنك التحكم فيها؟
- تلك هي الأسئلة الاثنا عشر التي تدعمني. أعلم أن بعضها قد يبدو تافهاً وسطحياً. ولكنني لا أحتاج إلى المساعدة في الأسئلة العميقة. فأنا أقضي معظم وقتي في العمل وأنا أتحدث إلى الناس عن علاقاتهم ومساعدتهم على التحسن في مجالات مهمة بنحو عميق لهم. إنني أحصل على ما يكفي من «العمق» طوال النهار كل يوم.

ولكن نمط حياتي يسيء كثيراً إلى صحتي الجسدية. فأنا كثير الأسفار، تجدني دائماً على الطرق السريعة وفي المطارات والسيارات ومراكز الاجتماعات وغرف الفنادق، وذلك على امتداد نحو 200 يوم من السنة. وإذا لم تقم زوجتي بتذكيري فلن أعرف توقيت المنطقة التي أوجد فيها في أكثر الأيام. وأنا لا أحظى برفاهية جدول الأعمال المنزلي «المنتظم» حيث يمكنني تناول ثلاث وجبات يومياً، والنوم في فراشي كل ليلة، واتباع حمية غذائية يمكن عدّها «نظاماً» غذائياً. وليس لدي روتين في حياتي غير روتين البقاء على الطريق.

تتعامل الأسئلة التي يعرضها جيم عليّ كل ليلة مع الأمور التي يصعب عليّ القيام بها والتي تتطلب انضباطاً. وهي ليست سخيّة أو تافهة لي بل هي أمور مهمة. وتلك المكالمات الليلية هي صيغة المتابعة القسرية لي. (بالمناسبة، بعد أن أقوم بمراجعة أسئلتي مع جيم يقوم هو بمراجعة أسئلته معي)!

هذا ينجح معي فعلاً. أنا أكثر انضباطاً الآن فيما يتعلق بالكتابة (وهذا الكتاب هو الإثبات). وقد قمت بتخفيض وزني وبالتقليل من تناول الكافيين ومن الوقت الذي أقضيه أمام جهاز التلفاز. وأنا أيضاً أتمتع بصحة أفضل مما كنت عليه في أثناء عقود.

ولما كنت أقدر قيمة المتابعة كثيراً فأنا لا أستغرب ذلك. إن الأمر المهم في الموضوع هو إشراك شخص آخر معك. لا يعدّ قيامك بإعداد سجل خاص تسجل فيه كل ليلة إجاباتك نوعاً من المتابعة بل هو يشبه بطريقة أوضح إدخال البيانات في مفكرة، وله حظ أقل بكثير من حيث فرص النجاح. (كم شخصاً منا يبدأ كتابة ملاحظاته في مفكرة ثم سرعان ما يتوقف عن ذلك؟).

إن زج جيم في الأمر، وهو إنسان متعاطف لا أرغب في أن أخذله (تلك هي الطبيعة البشرية) من جهة ويقدم لي من جهة أخرى تشجيعاً متواصلًا وتعقيبات وملاحظات، يجعل من العملية أكثر انسجاماً مع عملية المتابعة التي كنت أصفها في هذا السياق.

تساعدني هذه العملية على قياس تقدمي، وهي تذكر الناس بأنني أبذل جهداً لكي أتحسن، ثم إنها تمدني باعتراف منتظم بأنني أتحسن. ويشبه اشتراك شخص آخر فيها وقوفك أمام المرأة لتأكيد أن شكلك يعجبك. مكنك القيام بهذا أيضاً. ويمكن أن يكون لديك «جيم مور» الخاص بك. قد تعتقد أنك تثقل على الآخر، إذ طلبت منه الاتصال بك يومياً دون أن تدفع له شيئاً! إنه الفرد نادر الوجود الذي لديه الانضباط والقدرة على الاتصال بنا يومياً.

هل الأمر على هذا النحو؟ يقوم كثير منا بالأمر نفسه لكن بأساليب مختلفة. أعرف أن كثيراً من الأشخاص البالغين المشغولين يتصلون يومياً، وأينما كانوا، بوالديهم المسنين للاطمئنان إلى أحوالهم. وتقوم مجموعة من الأمهات المشغولات القاطنات في الجوار اللواتي تجتمعن معاً للمشاركة في السباقات الخيرية بالتنسيق فيما بينهن يومياً للتجمع في الوقت المناسب في اليوم الآتي ولوضع خارطة لمواعيد التدريب ولتشجيع بعضهن. ويحدث أمر مشابه مع مجموعة من الزملاء الذين يمارسون اليوغا. إنهم أناس مشغولون، ولكنهم يجدون بعض الوقت للالتقاء بعد العمل في صف اليوغا نفسه خمس مرات أسبوعياً ويجتمعون بعد انتهاء الجلسة؛ ليتجاذبوا أطراف الحديث عن حياتهم.

نقوم بهذا لأننا نهتم بوالدينا، ولأننا جادون بشأن الجري ولرغبتنا في التميز فيه، ولأننا نستمتع بالتغيير في حياتنا الذي تقدمه لنا اليوغا. ولذلك نصبح منضبطين عندما يتعلق الأمر بهذه الأمور.

يمكن، بل يجب، استعمال هذه الصرامة عينها في عمليات المتابعة في حياتنا. وفي جميع الأحوال، أليس لتغيير سلوكنا وعلاقاتنا الشخصية أهمية تماثل أهمية الاهتمام بوالدينا أو بصحتنا البدنية؟ ويمكن لجميع من هم في حياتنا تقريباً أن يكونوا مدربين لنا. يمكن أن يكون ذلك المدرب الزوجة أو الزوج أو أحد إخوتك أو أبنائك أو زميلاً أو صديقاً مقرباً، بل حتى والدك أو والدتك. لقد ألحوا عليك كثيراً عندما كنت صغيراً وأنا واثق بأنهم سيكونون مسرورين «للتقيق» عليك ثانية، لكن بناء على طلب منك هذه المرة.

معيارك الوحيد لاختيار هذا المدرب هو:

يجب أولاً أن يكون قادراً على الاتصال بك بطريقة روتينية (لم يعد هذا صعباً في وجود الهواتف النقالة). فأخر شيء ترغب فيه هو أن تصبح بعض المشكلات التقنية عذراً لعدم المتابعة.

ويجب ثانياً أن يكون مدربك مهتماً بحياتك، ويسعى من أعماقه إلى تحقيق مصلحتك. ولن يكون مفيداً لك مدرب يتشاءم، وهو يقرأ لائحة المهام الخاصة بك ليتحقق من تذكر تناول فيتاميناتك. جيم مور على سبيل المثال، صديق قديم وهو من بلدي الأصلية في كنتاكي. ونحن نستمتع بالحديث معاً، ولا يكون ذلك الاتصال عبئاً على أي منا.

ثالثاً يمكن لمدرّبك أن يسألك فقط عن الأسئلة الموصوفة، ولا يمكنه الحكم على إجاباتك. (تحذير: إذا كان مدرّبك هو زوجك أو زوجتك أو أحد والديك فسيكون الامتناع عن إطلاق الأحكام أمراً صعباً عليه).

بعد ذلك تصبح العملية سهلة. اختر قضية في حياتك لا تجد نفسك راضياً عنها، بل ترغب في تحسينها. نظم لائحة بمجموعة من المهام اليومية الصغيرة (لا تجعلها مهام كبيرة تأخذ حيزاً كبيراً من يومك) التي تحتاج إلى القيام بها كي تتحسن في مجال ما. ثم اجعل «جيم مور» الخاص بك يسألك عن جميع المهام في نهاية كل يوم. إن وازبت على هذا مع متابعة يومية فسوف تتجح في إنجاز المهام الموجودة على لائحتك. وستظهر النتائج. سوف تتغير وتصبح أكثر سعادة. وسيلاحظ الناس ذلك.

obeikandi.com

الفصل الثاني عشر

التماس الأفكار والاقتراحات

ها قد وصلنا إلى هنا

لقد شخصت العادات الشخصية التي تعيق تقدمك. واعتذرت عن سلوكك الخاطئ الذي أزعج الناس الذين تهتم بأمرهم في العمل أو في المنزل. وقلت: «أنا آسف، سأصرف بطريقة أفضل في المستقبل». وقد تقبلوا ذلك.

لقد واصلت الإعلان عن نيتك تغيير أساليبك. وبقيت على اتصال منتظم مع الناس الذين تهتم بأمرهم، وواظبت على تذكيرهم بأنك تحاول التحسن. وأنت تقوم بهذا عبر تشذيب أهدافك وعرض سؤال: «ما رأيكم في عملي؟» بطريقة واضحة ومباشرة.

وقد أتقنت أيضاً المهارات الأساسية من استماع وتقديم الشكر. ويمكنك الآن الاستماع إلى إجابات الآخرين على أسئلتك دون اعتراض أو مقاطعة أو إنكار أو إطلاق للأحكام. وأنت تقوم بذلك بصمت ولا تتفوه بسوى كلمة: «شكراً».

لقد تعلمت أيضاً كيف تعمل باجتهاد بشأن المتابعة وكيف تنظر إلى العملية كجزء من حملة إعلانية مستمرة دون توقف تهدف إلى (أ) أن تعرف من الآخرين إن كنت تتحسن فعلياً؛ (ب) تذكير الناس أنك لا تزال تحاول وتحاول.

عندما تتقن هذه المهارات تكون قد أصبحت جاهزاً لالتماس الأفكار والاقتراحات.

إن التماس الأفكار والاقتراحات بوصفها مفهوماً نظرياً وتطبيقاً عملياً مسألة سهلة جداً إلى درجة أنني أخجل من «تكريمها» بإطلاق اسم عليها. ومع ذلك فبعض أسهل الأفكار هي أيضاً أكثرها فاعلية. ولما كانت سهلة التطبيق فليس لديك عذر لئلا تجربها.

تستلزم عملية التماس الأفكار والاقتراحات القيام بأربع خطوات سهلة:

1. اختيار التصرف الذي ترغب في تغييره والذي سوف يؤدي تغييره إلى فارق إيجابي كبير في حياتك. مثلاً، أرغب في أن أصبح مستمعاً أفضل.

2. اشرح هذا الهدف عبر حوار تجريه وجهاً لوجه مع أي شخص تعرفه. قد يكون ذلك الشخص زوجك أو ابنك أو مديرك أو صديقك المقرب أو زميلك. وقد يكون أحد الغرباء، فهوية الشخص ليست مهمة. ولا حاجة لأن يكون خبيراً في القضية. تقول مثلاً: أرغب في أن أصبح مستمعاً أفضل. فيدرك أي شخص يعمل في أي مؤسسة معنى ما أقول. فليس من الضروري أن تكون «خبيراً» في الاستماع حتى تدرك معنى حسن الاستماع. على النحو ذاته، لا حاجة لأن يكون ذلك الشخص خبيراً بك. ستدرك أن ما أقوله صحيح إذا سبق لك ووجدت نفسك جالساً في رحلة طويلة إلى جانب شخص غريب تماماً، وفتحت معه نقاشاً جدياً صريحاً صادقاً عن مشكلاتك، أو بخلاف ذلك. قد تحصل على أفضل النصائح من غرباء، فجميعنا بشر ونعرف ما هو صحيح وما هو خاطئ. وعندما تأتينا فكرة مفيدة فلن نهتم بمصدرها. (إذا فكرت في الموضوع فقد يكون الغريب «الشريك» المثالي لالتماس الأفكار والاقتراحات؛ لأنه شخص ليس له ماضٍ معك ولا يحمل مشاعر سابقة تجاهك).

3. اطلب من ذلك الشخص اقتراحين متعلقين بالمستقبل قد يساعدانك على تحقيق تغيير إيجابي في سلوكك المختار، وهو في هذه الحالة أن تصبح مستمعاً جيداً. إذا كنت تتكلم مع شخص يعرفك أو عمل معك في الماضي فإن القاعدة الأساسية الوحيدة التي يجب الالتزام بها هي عدم التعرض إلى الماضي من قريب أو بعيد. يجب أن يدور كل شيء عن المستقبل.

تقول مثلاً: أنا أرغب في أن أصبح مستمعاً جيداً. هل يمكنك اقتراح فكرتين يمكنني تطبيقهما في المستقبل، ويمكنهما أن تكونا عوناً لي في تحقيق هدفي في أن أصبح مستمعاً جيداً؟

فيقول الشخص الآخر: يجب عليك أولاً تركيز كل انتباهك على من يحدثك وأن تتخذ «وضعية الاستماع» كأن تجلس على حافة مقعدك أو تميل قليلاً نحوه. ويجب عليك ثانياً ألا تقاطعه مهما يكن اعتراضك على ما تسمعه. تمثل هاتان الفكرتان عملية التماس الأفكار والاقتراحات.

4. استمع بانتباه إلى الاقتراحات. وسجل بعض الملاحظات إن رغبت في ذلك. ولتكن القاعدة الأساسية التي تتبعها: ليس مسموحاً لك الحكم على الاقتراحات أو انتقادها بأي طريقة. ولا يمكنك حتى قول شيء إيجابي عنها مثل: «إنها فكرة جيدة». والرد الوحيد المسموح هو: «شكراً لك».

هذا كل ما في الأمر. اطلب فكرتين واستمع وقل: شكراً. ومن ثم كرر العملية مع شخص آخر. ولا يجب أن تقتصر عملية التماس الأفكار والاقتراحات على شخص واحد. ويشبه ذلك اقتصار التعقيبات والملاحظات الأولية (التي ساعدتك على معرفة ما يجب تحسينه) على الحديث إلى شخص واحد؛ سيقبل ذلك بنحو كبير من فرص الحصول على فكرة دقيقة لما تقوم به بطريقة خاطئة. ويمكنك القيام بعملية التماس الأفكار والاقتراحات من أكبر عدد ترغب فيه من الناس. وطالما كان الناس يقدمون لك أفكاراً جيدة يمكنك استخدامها أو إهمالها (ولكنها لا تشوش تفكيرك) فإن التماس الأفكار والاقتراحات عملية لا يجب أن تتوقف.

إن ما أوجزته آنفاً يمثل حقاً قواعد المحادثة الأساسية التي يجب، ويمكن أن تحدث في مكان العمل يومياً. قلما تجري هذه المحادثات؛ لأننا لا نتقيد في معظم المحادثات بالقواعد المذكورة آنفاً: اطلب فكرتين؛ استمع؛ وقل: شكراً. وحتى إذا تصرفنا وفقاً لمعطيات الأدب واللياقة في مكان العمل فإننا نعتقد أن لدينا التزاماً بأن نكون صادقين كلياً في جميع النقاشات. لسبب ما، وعندما «نشارك» في حديث صريح مع شخص آخر فإننا نفسر ذلك على أننا متورطون في جدال. إننا نفترض، لأننا نحب النجاح، أن علينا تحقيق الفوز في الجدال. ونعتقد أن من المسموح لنا أن نستخدم جميع خدع الجدال لتحقيق الانتصار، ومن ضمن هذه الخدع استحضار الماضي لدعم وجهة نظرنا في «الخلاف».

هل لنا إذاً أن نستغرب انجرار الحوارات الصادقة حسنة النية التي تحدث حتى في أقل البيئات توتراً إلى جرح المشاعر وإساءة الفهم وإثارة المتاعب؟
إن عملية التماس الأفكار والاقتراحات تحل هذه المعضلة.

وأنا أرى أن عملية التماس الأفكار والاقتراحات ليست سوى تطور كبير لما كنا نصلح تقليدياً على تسميته بالتعقيبات والملاحظات. توصلت إلى هذا عبر مناقشة مع جون كاتزنباش في أوائل تسعينيات القرن العشرين. لقد كنا محبطين من القيود التي تعاني منها الآليات المعتادة للحصول على التعقيبات والملاحظات في الشركات والتي ترمي إلى معرفة مجالات التطور في مؤسسة من المؤسسات، مثل لوائح الأسئلة التي كانت تجبر الناس على استعادة الماضي من جديد أي المناقشات التي تدور بين الزملاء، فتنحول إلى مجادلات كابوسية تتحدث عن أحد ما قام بشيء ما لشخص ما قبل زمن طويل. وأتمنى أن يكون واضحاً من العرض الموجز لتاريخ التعقيبات والملاحظات المذكور في الفصل السادس أن لها فضائلها، فهي أداة رائعة لمعرفة ما حدث في الماضي وما الذي يجري في المؤسسة المعنية. وهي لا تختلف عن قراءة التاريخ الذي يعلمنا كيف وصلنا إلى هنا في هذه اللحظة. وهي تزودنا، مثلها مثل قراءة التاريخ بحقائق عن الماضي، لكنها لا تمنحنا أفكاراً للمستقبل.

من جهة أخرى فإن التماس الأفكار والاقتراحات عبارة عن تعقيبات وملاحظات تسير في الاتجاه المخالف. أي إذا كانت التعقيبات والملاحظات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تخبرنا عن أدينا في الماضي فإن الأفكار والاقتراحات تأتي على نمط أفكار يمكننا تطبيقها في المستقبل. إذا كانت التعقيبات والملاحظات هي الزمن الماضي فإن التماس الأفكار والاقتراحات هو المستقبل.

وأفضل ما في التماس الأفكار والاقتراحات هو أنه يتغلب على أكبر عقبتين نواجههما مع التعقيبات والملاحظات السلبية ألا وهما عدم رغبة الناجحين في سماعها (مهما أنكروا ذلك، فالحقيقة هي أن الرؤساء يفضلون المديح على النقد) وعدم رغبة مرؤوسيه في

تقديمها (قلما يكون انتقاد الرئيس خطوة جيدة في مسيرتك المهنية مهما شجعك ذلك الرئيس على القيام به).

إن عملية التماس الأفكار والاقتراحات تجعل المناقشة مقتصرة على الجوانب الودية بين إنسانين. فإذا لم يكن واضحاً لك حتى الآن (عندها، يكون أحدنا لا يولي القضية الاهتمام الكافي) فإن هذا الكتاب وعملية التحسن التي يتحدث عنها يتمحوران حول مفهوم واحد لا أكثر.

لست أنا من يحدد ما الذي تحتاج إلى تحسينه ولا حتى أنت. إنهم هم. ولكن من هم؟ إنهم جميع المحيطين بك وكل من يعرفك ويهتم لأمرك ويفكر فيك ويتعامل معك.

لنفرض أنك ترغب في القيام بعمل أفضل في مجال الاستماع. من الممكن أن تجد مدرباً قادراً على أن يشرح لك كيف تصبح مستمعاً أفضل. وستكون النصيحة صحيحة ومدعمة بالأدلة ويستحيل الاعتراض عليها، لكنها ستكون نصيحة عامة. من الأفضل كثيراً أن تقول لأحد المحيطين بك: «هل تعرف سبيلاً يمكنني أن أصبح عبره مستمعاً أفضل؟» وسيعطيك أفكاراً محددة واقعية يمكنك نسبها إليه، أي أنها تعبر عن نظرتك إليك بوصفك مستمعاً وليست أفكاراً عامة ضبابية يقدمها لك المدرب. قد لا يكون ذلك الشخص خبيراً في موضوع الاستماع، ولكنه في تلك اللحظة تحديداً يعرف فعلياً مدى جودة أو سوء استماعك أكثر من أي شخص آخر في العالم.

ولن تبدأ بالتحسن حقاً إلى أن تجعل كل من يتأثر بسلوكك يقف في صفك، وتجعله يعمل لمساعدتك على إنجاز التغيير. من هنا تأتي أهمية مفهوم التماس الأفكار والاقتراحات، فهو يزيل كثيراً من العقبات التي تحدثها عمليات الحصول على التعقيبات والملاحظات التقليدية.

وهذا المفهوم فاعل، لأن الناجحين لا يحبون سماع النقد (أي التعقيبات والملاحظات السلبية) لكنهم يحبون الحصول على أفكار تنفعهم في المستقبل. وإذا كان تغيير نوع من السلوك مهماً لهم فإنهم سيتلقفون أي أفكار تستهدف تغيير ذلك السلوك. وهم لن

يستاؤوا ممن يتقدم إليهم بفكرة تنفعهم، بل سيشعرون بالامتنان؛ لا جدال في هذا. فلدَى الناجحين حاجة ماسة إلى تقرير المصير، وسوف يميلون إلى قبول الأفكار التي تتناول «الأمر التي تدعو إلى القلق» لديهم بينما يرفضون الأفكار التي يشعرون بأنها «مفروضة» عليهم.

إن لهذا المفهوم نصيباً من النجاح؛ لأننا نستطيع تغيير المستقبل، لكننا عاجزون عن تغيير الماضي، ولأنه لا يتعامل مع الرغبات والأحلام وقهر المستقبل.

وله نصيب من النجاح أيضاً؛ لأن مساعدة الآخرين حتى يصبحوا «على صواب» أمر أكثر إنتاجية من إثبات أنهم «على خطأ». وعلى نقيض التعقيبات والملاحظات التي غالباً ما تقدم مناقشة عن الأخطاء والعيوب فإن التماس الأفكار والاقتراحات يركز على الحلول، لا على المشكلات.

ينجح هذا المفهوم لأن الناس، بمنتهى الوضوح، لا يأخذون الأفكار والاقتراحات بصفة شخصية كما هي الحال مع التعقيبات والملاحظات. ولأنهم لا ينظرون إلى الأفكار والاقتراحات على أنها إهانة أو استخفاف. قلما نشعر بالاستياء بسبب اقتراح يهدف إلى مساعدتنا على التحسن في أمر نرغب في تحسينه (خاصة إذا لم نكن مجبرين على تطبيق هذا الاقتراح).

وعلى صعيد تقني صرف، ينجح هذا المفهوم لأننا عندما نتلقى الأفكار والاقتراحات لا يكون علينا إلا اتخاذ موقع المستمع. وهكذا يمكننا التركيز على الاستماع دون الاضطرار إلى التفكير بشأن الإجابة. عندما يكون كل ما يُسمح لك بقوله هو: «شكراً لك» فلن تقلقك مسألة بشأن تديج رد ذكي. ولا يُسمح لك أيضاً بالمقاطعة، الأمر الذي يجعلك مستمعاً أكثر صبراً. تجعلنا ممارسة عملية التماس الأفكار والاقتراحات «نصمت ونستمع» في أثناء حديث الآخرين.

ولكن التماس الأفكار والاقتراحات عملية متبادلة، فهي مصممة لحماية وكشف أفضل ما لدى الآخرين، أي الذي يقدمونها. مع ذلك، من منا لا يستمتع بتقديم اقتراحات مفيدة عندما يُطلب هذا منه؟ إن الطلب هو مفتاح الأمر كله.

تجبرنا عملية التماس الأفكار والاقتراحات على سؤال الآخرين. ويؤدي قيامنا بهذا إلى تكبير الدائرة المحيطة بنا من أصحاب الأفكار المفيدة. ولا شك في أن سؤال الشخص الآخر يشجعه على الإجابة. لا يمكنني مهما قلت: أن أفي أهمية هذا التشجيع حقها. وأنا واثق من أننا جميعاً محاطون بأصدقاء أذكاء وأصحاب نوايا سليمة «يفهموننا» أكثر مما «نهم» أنفسنا. وأتوقع أنهم يرغبون في مساعدتنا، فأكثر الناس يحبون مساعدة الآخرين. ولكنهم يحجمون عن ذلك لأنهم يعتقدون أن تقديم المساعدة إلى شخص لم يطلبها فظاظة أو تطفل. إن طلب المساعدة يحل هذه المشكلة.

علاوة على ذلك، لا يوجد ألم في هذه العملية. فإذا كنت تقدم لي فكرتين طلبت منك تقديمهما فلن تنال مني سوى الامتنان. وليس ثمة استياء أو جدال أو عقوبة. وفوق ذلك كله، ليس من الضروري أن تكون على صواب، ولست مضطراً لإثبات جودة اقتراحاتك لأنني لن أحكم عليها. وكل ما أستطيع القيام به هو قبولها أو تجاهلها. وهي خطة جيدة تزيل الخوف ولا تجعل الآخرين يتخذون وضعية الدفاع، أليس كذلك؟

وأكثر من أي أمر آخر فإن عملية التماس الأفكار والاقتراحات تحدث عملية متبادلة أحب أن أراها في مكان العمل، أي سيادة روح التعاون التي يساعد بموجبها زميل زميله بدلاً من قيام شخص من مرتبة أعلى بعملية الانتقاد. إنها شعورنا عندما نساعد شخصاً آخر أننا نساعد أنفسنا في الوقت عينه.

اتركها عند الجدول

إذا كانت عملية التماس الأفكار والاقتراحات تبدو مثل بعض طرق التغذية التي تعرض إعلانات عنها في التلفاز ليلاً والتي تضمن إنقاص الوزن عبر زيادة الاستقلاب فأنا أعتذر. لن تجعلك عملية التماس الأفكار والاقتراحات أكثر نحولاً. ولكنها قد تجعلك أكثر سعادة. والمفهوم واضح حقاً كما يبدو. وبدلاً من اجترار ماضٍ لا يمكن تغييره فإنه يشجعك على العمل لتكوين المستقبل عبر (أ) طلب اقتراحات بشأن المستقبل؛ (ب) الاستماع إلى الأفكار؛ (ج) الاكتفاء بتقديم الشكر. ولا شك في أن العنصر الأكثر أهمية فيه هو أنه لا يسمح لك باستحضار الماضي، بل يجبرك على نسيانه.

وذلك مهم عندما تأخذ في الحسبان عدد ساعات الوقت المؤسساتي والإنتاجي التي ضاعت في أحاديث لا تنتهي عن أخطاء زملائنا أو عندما تعرف مدى الإجهاد الداخلي الذي نولده عبر استذكار إهانات حقيقية أو متخيلة أو كم مرة انجرت جلسات مخصصة لبناء الفريق إلى جدال حاد من نوع «دعني أخبرك بما قمت به بطريقة خاطئة» بدلاً من اجتماعات ودية من نوع «دعني أطلب منك إخباري بما يمكننا فعله بطريقة أفضل».

ثمة حكاية رمزية بوزية توضح تحدي نسيان الماضي وأهمية هذا النسيان.

كان راهبان بوذيان يتمشيان بجانب ضفة جدول في طريق عودتهما إلى الدير فانتبها إلى صوت امرأة شابة ترتدي ثوب زفاف وتجلس بجانب الجدول وتبكي بصوت منخفض. كانت الدموع تنهمر على خديها، بينما كانت تحرق في الماء. كانت تريد عبور الجدول كي تذهب إلى حفل زفافها ولكنها كانت تخاف أن يؤدي ذلك إلى إتلاف ثوبها الجميل المصنوع يدوياً. إن هذه الطائفة تحرم على الرهبان لمس النساء. ولكن أحد الراهبين شعر بتعاطف كبير مع العروس فحملها على كتفيه متجاهلاً حرمة لمس النساء وعبر بها الجدول؛ ليساعدها على رحلتها وعلى المحافظة على ثوبها. ابتسمت العروس له وانحنت معبرة عن امتنانها بينما قفل الراهب عائداً عبر الجدول إلى رفيقه.

غضب الراهب الثاني من زميله، وقال له مؤنباً: «كيف تجرؤ على القيام بذلك؟ ألا تعلم أن لمس النساء محرم علينا فضلاً عن حمل امرأة والتجول بها؟» وأنصت الراهب الذي ارتكب المعصية بصمت إلى محاضرة شديدة اللهجة دامت طوال طريق العودة إلى الدير. وبدأ في التفكير عندما شعر بدفء شروق الشمس وأنصت إلى العاصفير المفردة. خلد إلى نوم عميق دام بضع ساعات بعد العودة إلى الدير. وقام زميله الراهب بدفعه وإيقاظه في منتصف الليل.

صاح به صديقه الغاضب قائلاً: «كيف تجرؤ على حمل تلك المرأة. كان يمكن لشخص آخر أن يساعدها على قطع الجدول. لقد تصرف بوصفك راهباً سيئاً». وسأله الراهب الذي كان يشعر بالنعاس: «أي امرأة؟» ورد زميله: «ألا تذكر؟ تلك المرأة التي حملتها

وقطعت بها الجدول». وقال الراهب الذي كان يشعر بالنعاس ضاحكاً: «آه، لقد حملتها عبر الجدول فقط. أما أنت فقد حملتها طوال طريق العودة إلى الدير».

والمغزى واضح: عندما يتعلق الأمر بأخطائنا السابقة فإن الأفضل أن نتركها عند الجدول.

ولا أرمي هنا إلى أن علينا نسيان الماضي دائماً، فنحن بحاجة إلى التعقيبات والملاحظات؛ كي نتعلم من الماضي ونحدد مجالات التحسن. ولكننا لا نستطيع تغيير الماضي. حتى تتغير يجب أن تتقاسم مع غيرك أفكاراً مهمة تتحدث عن المستقبل.

يقدم سائقو سيارات السباق النصيحة الآتية: «انظر إلى الطريق لا إلى الجدار». وذلك تماماً ما تفعله عملية التماس الأفكار والاقتراحات. من يعلم؟ ربما لن تساعدك على الفوز بالسباق فقط بل على جعله سباقاً أفضل.

