

القسم الرابع

## تجنب المآزق

يتعلم فيه القادة كيف يطبقون قواعد التغيير، وما  
الذي يجب أن يكفوا عنه فوراً

obeikandi.com

## الفصل الثالث عشر

### التغيير: القواعد

إذا طُلب مني تصنيف أفضل زبائني من حيث مقدار التطور في أثناء أقصر مدة زمنية فسوف يحصل على المرتبة الأولى رئيس قسم في شركة إنتاج كبيرة دعونا نطلق عليه اسم هارلان.

كان يعمل تحت قيادة هارلان نحو 40,000 عامل، وكان يقوم بعمل رائع ضمن قسمه الضخم. كان قائداً عظيماً في عيون مرؤوسيه المباشرين. وكان لدى مدير الشركة رغبة عارمة في أن يزيد هارلان سعيه إلى التأثير أكثر في الشركة كلها وفي تقديم مثل أعلى للقيادة في الشركة بأكملها.

أجريت تمريناً مع هارلان للالتزام بالتغيير والاعتذار من جميع الناس الذين قدموا له تعقيبات وملاحظات فأهملها حتى يقول لهم: إنه يحاول التغيير والقيام بعملية المتابعة معهم بانتظام للوقوف على آرائهم في جودة عمله. وعندما أقول: إن هارلان أفضل زبون لدي، فإن سرعة «استيعابه» لمن الأشياء الكثيرة التي أتذكرها. والظاهر أنه اقتنع بأساليبي من بابها إلى محرابها، فقام بتطبيقها على الفور. كنت أظن أن الأمر سيكون المهمة المعتادة نفسها التي تمتد ثمانية عشر شهراً، ولكن التعقيبات والملاحظات التي رأيتها عنه كانت تسجل أعلى نقاط تحسن عرفتها في أثناء مدة زمنية لم تتجاوز سنة واحدة.

ركبت الطائرة متجهاً إلى مكتب هارلان، وقلت له: «لقد انتهينا. لقد حصلت على أعلى نقاط التحسن التي عرفتها!» فأجابني: «ماذا تعني؟ لم نكد نبدأ». قلت: «حسنٌ، لقد قضيت وقتاً طويلاً مع زملائك، وأنا أقوم بتجميع التعقيبات والملاحظات. دعنا نتذكر هذا. أتفق معك أن وقتنا معاً كان قصيراً، ولكن هذه النقاط تثبت أن جميع المشكلات

الصغيرة التي كنت تعاني منها في أثناء العام الماضي قد تبخرت. إنهم ينظرون إليك على أنك تعمل لصالح الشركة بأكملها دون استثناء».

«تذكر أنك تكسب سنوياً عدة ملايين من الدولارات وأن وقتك ثمين وأثمن من وقتي. أين تظن أن مدير شركتك يفضل أن تقضي وقتك الثمين؟ تكسب المال لصالح الشركة أو تدرّش معي؟ أعتقد أننا نعرف الإجابة عن هذا السؤال. أنا لا أنفق الوقت سدى، بل في العمل من أجل التحسن. وها قد أصبحت أحسن».

تقبل هارلان الفكرة. وكنت أشعر بالرضا من نفسي (أقل من الغرور قليلاً إذا أردتم الحقيقة) لذلك اخترت قضاء بعض الوقت الثمين معه لأسأله: «ما الذي تظن أنك تعلمته من هذه العملية كلها؟».

وفاجأني جوابه، إذ قال: «لقد أدركت أن مفتاح نجاحك يا مارشال، هو اختيار الزبون. فأنت (تختار) الزبائن الذين لا يمكن أن يسببوا لك الفشل. فالأمور تصب كلياً في صالحك».

فوجئت لأنه لم يكن يتحدث عن نفسه، ولكنه كان يقلب الطاولة علي. ومن ثم قال شيئاً أكثر عمقاً.

«أحترم ذلك النوع من الاختيار؛ لأن هذا ما أقوم به هنا. إذا تمكنت من إحاطة نفسي بالأشخاص المناسبين فسأنجح. أما إذا عملت مع الفاشلين فسوف تعجز القدرة الإلهية نفسها عن مساعدتي».

وأعتقد أن ذلك سبب آخر يجعل من هارلان زبوناً عظيماً. لقد تمنع في منهجيتي التي أعتز بسهولةها واكتشف سري الصغير: كنت أسهل الأمور على نفسي ولا أتعامل مع الحالات الصعبة بل أقوم باختيار الزبائن الذين يتمتعون بإمكانيات نجاح كبيرة. فما الذي يجعل أحداً يرغب في غير ذلك؟

أخبر جاك ويلش مجلة إيسكواير (Esquire) ذات مرة عما تعلمه عندما كان يلعب البيسبول في صغره، قال: «عندما تكون صغيراً تكون دائماً آخر من يتم اختياره للعب

في الفريق. ويجعلونك تلعب في الحقل الأيمن الأقل أهمية. ثم تمر السنوات وتصبح أنت الذي تضع الآخرين في الحقل الأيمن. لقد تعلمت شيئاً واحداً بتقدم العمر: إن اختيار أفضل اللاعبين يساعدك على تحقيق الفوز.

تتمعن في آليات النجاح في أثناء مسيرتك في الحياة وتتساءل عن سبب نجاح بعض الناس وفشل غيرهم، وتجد أن ذلك يمثل أحد الصفات المميزة للناجحين: إنهم يرتبون الأوراق بطريقة تصب في صالحهم، ولا يخجلون من القيام بهذا.

إنهم يقومون بهذا عندما يوظفون أفضل المرشحين لعمل ما بدلاً من توظيف الأفضل تقريباً. وهم يقومون بهذا عندما يدفعون مبالغ كبيرة للمحافظة على موظف حتى لا يفادر الشركة للعمل عند أحد المنافسين. وهم يقومون بهذا عندما يبذرون استعدادهم الكامل للتفاوض معه بدلاً من التخلي عنه.

إذا درست الناس الناجحين فسوف تكتشف أن قصصهم لا تدور كثيراً حول التغلب على عقبات كأداء بل حول تجنب المخاطر الكبيرة والأوضاع التي لا تحقق مكاسب جيدة. وهي تتحدث أيضاً عن قيامهم بكل ما في وسعهم لتهيئة الظروف حتى تصب في صالحهم.

على سبيل المثال، هل تساءلت يوماً ما عن سبب ميل الناجحين الذين يتربعون على قمة الهرم في مؤسستك إلى الاستعانة بأفضل المساعدين الشخصيين؟ الجواب سهل: يعرف المدبرون الناجحون أن بوسع مساعد عظيم أن يحميهم من عشرات الإزعاجات اليومية التي قد تصرف انتباههم عن القيام بعملهم الحقيقي. وإن كنت تعتقد أن جميع كبار المديرين يحظون بمساعدين جيدين بمحض المصادفة لا عبر تخطيط مسبق فلعلك بحاجة إلى مزيد من الدروس في ترتيب الأوراق، بحيث تصب في مصلحتك.

إن إستراتيجية الانتصار شديدة الوضوح للناجحين، وأنا أكاد أشعر بالخجل من ذكر ذلك خوفاً من أن يثير مجموعة من «ردود القراء الساخرة»! ولكن يدهشني كيف يخطئ بعضهم في ترتيب الأوراق، فتصب في غير مصلحتهم.

يفتقد الناس للفطرة السليمة عندما نتحدث عن سلوك يتعلق بالتعامل مع الآخرين كما تغيب عنهم رؤية مهمتهم الحقيقية في الحياة. وهم يعانون من مشكلات في معرفة السلوك الذي يعيق تقدمهم أو في الاعتراف به، ولا يعرفون كيفية اختيار الإستراتيجية المناسبة لحل المشكلة. وغالباً ما يسيئون اختيار الشيء الذي يجب إصلاحه. بتعبير آخر، إنهم يرتبون الأوراق، بحيث لا تصب في مصلحتهم.

ستساعدك القواعد السبع الآتية على أن تحسن التعامل مع عملية التغيير. ويعني التزامها ترتيب الأوراق، بحيث تجعلها تصب في مصلحتك.

### القاعدة الأولى: لا يستطيع التغيير السلوكي معالجة الأمراض كافة

منذ بضعة سنوات طُلب مني تدريب مدير شركة صناعات دوائية متميزة. وكان تقرير التعقيبات والملاحظات الخاص به وثيقة تلفت الانتباه. كان أقرانه ومرؤوسوه المباشرون يحبونه حباً صادقاً. لم يكن في جعبة من يتعاملون معه أي مأخذ عليه. ولم أشهد من قبل مثل هذه الدرجات الممتازة الخاصة بالتعامل مع الآخرين.

سألتهم: «ماذا يحدث هنا؟ بماذا تحتاجونني؟» فأجابني أنه يشعر بالحيرة والارتباك بشأن الإبداعات التقنية الجديدة التي بدأت تغير الشركة، ونتيجة لذلك أصبح يعاني من التواصل مع بعض مرؤوسيه.

قلت له: «أنت شخص رائع أرغب في العمل معه. ولكنك لست مصاباً بمرض يمكنني شفاؤك منه. فأنت بحاجة إلى خبير في التقنية حتى يقعد إلى جانبك ويساعدك، ولست بحاجة لي». كان كمن أصيب بوسواس يقول: إن لديه ألماً في قفصه الصدري أو كمن يعتقد أنه مصاب بسرطان الرئة في حين أنه لا يعاني إلا من شد عضلي خفيف.

نخلط أحياناً بين المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الآخرين وغيرها من المشكلات. وفي حالة الشركة الطبية هذه كان الأمر واضحاً. نعم، قد يكون الخط الفاصل بين الخلل السلوكي ونقص المعلومات التقنية غير واضح في بعض الأحيان.

استدعيت مرةً للعمل مع مدير مالي في مصرف استثماري كبير. ولنقل: إن اسمه ديفيد. كانت حالة هذا الشخص مثيرة للاهتمام، فهو شاب طموح مجتهد مندفع يحقق الأهداف المطلوبة، ولم يكن متعجرفاً أو ممن يزعمون الإحاطة بكل شيء. كان ديفيد محبوباً محترماً في حقيقة الأمر. وإذا شبهنا الحياة بلعبة بوكر يمكننا القول: إن ديفيد سحب أربع أوراق آس وتسعاً (أي كان قاب قوسين أو أدنى من الكمال). ويمكنك اكتشاف ذلك من طريقة حديث الآخرين عنه في العمل. كانت الوظائف تشعرن بالحبور للعمل معه، وكان مرؤوسوه رهن إشارة منه ثم كان زملاؤه من الأقسام الأخرى يشعرون بما يكفي من الراحة لمذاحته. كانوا متحابين، وكان الواحد منهم مستعداً للتضحية في سبيل الآخر. وبدأ أن ديفيد يعمل في عالم مثالي، إذ يكون الجميع جاهزاً للعمل لحظة دخوله القاعة.

قلت في نفسي: «بم عساهم يحتاجونني هنا».

عندما قمت بدراسة التعقيبات والملاحظات الخاصة بديفيد برز لي نمط محير؛ لم يكن يعاني أياً من المشكلات الأساسية المرتبطة بالتعامل مع الآخرين، ما خلا إجماع الآراء، على أن بإمكانه تحسين مهارات الاستماع لديه. لم يكن ديفيد يستمع إلى الآخرين، ولم يكن يفهم إنجازاتهم الحقيقية على ما يبدو.

ما كان هذا يناقض إيجابيات ديفيد كلها. لا يسجل عادة المديرين المحبوبين الذين يتقاسمون الإخلاص ويشجعون عليه نقاطاً منخفضة من حيث حسن الاستماع، فهذا جزء جوهري من أسلوب تعاملهم مع الآخرين.

برز نمط أكثر تعقيداً عندما بحثت الأمر بعمق أكبر، وتبين أن ديفيد كان (بوصفه مديراً مالياً) الواجهة الإعلامية للشركة. وكان الحديث مع المحليين ووسائل الإعلام المختصة بالشؤون المالية كل ربع سنة لإبراز إنجازات المؤسسة من ضمن مهامه. ووقعت المؤسسة ضحية الأخطاء الأخلاقية ذاتها التي اتهم بها كثير من مؤسسات الخدمات المالية في الجزء الأول من الألفية الجديدة. ولكن في حين كانت بقية المؤسسات المالية تتلقى معاملة جيدة من الإعلام نظراً للظروف السائدة، فقد كانت مؤسسة ديفيد تعامل بقسوة. وكان يظهر يومياً عنوان جديد في الصحف يسيء إلى سمعة المؤسسة. لقد طالت

الانتقادات ديفيد بسبب ذلك. وتساءل موظفو ديفيد عن سبب عدم قدرته على فهم الرسالة بطريقة صحيحة. كانوا يقولون: «نحن رائعون والجميع يعترف بحسن عملنا. وديفيد مسؤول عن إيصال هذه الرسالة إلى الجمهور، وهو يخفق في إنجاز هذه المهمة. إذاً، هو لا ينصت إلينا».

هذا تسلسل أفكار منطقي لو كنت واحداً من المرؤوسين المباشرين، لكنه ليس منطقياً من وجهة نظر ديفيد. لم تكن مشكلة ديفيد تجاهل ما يقوله الناس له، لكنه كان يعرف النتائج أكثر من الجميع، فهو المدير المالي. وكانت مشكلته هي أنه لم يكن جيداً في «تضليل» وسائل الإعلام.

ليس هذا خلافاً سلوكياً بل مشكلة في المهارات. كان ديفيد يحتاج إلى مدرب إعلامي، ولم يكن يحتاجني أنا.

يجب أن تتعامل مع عملية استخلاص التعقيبات والملاحظات بحذر. فإذا أجريتها بطريقة ملائمة فهي لن تعطيك صورة مضللة بل ستكشف لك عما يدور في أذهان الناس. ولكن قد يساء تفسيرها (أن ترى فقط ما تريد أن تراه) أو قد تُساء قراءتها (ترى شيئاً غير موجود فيها).

تذكر ذلك جيداً. تكشف التعقيبات والملاحظات أحياناً عرضاً من الأعراض لا مرضاً من الأمراض. العرض يشبه الصداع، وهو يشفى بمرور الوقت. أما ورم الدماغ فلا يمكن تجاهله بل يحتاج إلى معالجة. رأيت هذا في مؤسسات مرت بظروف عصبية مدة مؤقتة، وكشفت التعقيبات والملاحظات عن موظفين غاضبين يلقون اللائمة على هذا الشخص أو ذاك فيجعلونه كبش فداء. يجب الاستماع إلى الموظفين الغاضبين ومعالجة المشكلات التي تزعجهم.

تكشف التعقيبات والملاحظات في بعض الأحيان (كما حدث معي في حالة ديفيد) عن مشكلة لا تتعلق بالأشياء التي يقوم بها الفرد بطريقة خاطئة. التزم جانب الحذر فقد تسعى لحل مشكلة ليست موجودة أو قد لا تكون أنت الشخص المناسب لحلها.

### القاعدة الثانية: الاختيار الصحيح لما يجب تغييره.

من أول الأمور التي أواجهها مع زبائني التفريق بين الرغبة الخاطئة والاختيار الخاطئ. إنه فرق طفيف لكنه حقيقي. فالرغبة مختلفة عن الاختيار برغم كل شيء. وتكون على هذا النحو أيضاً اللحظات التي نسيء عبرها فهم كل من العمليتين أو عندما نسيء تحديد رغباتنا أو عندما نسيء الاختيار.

يقوم علماء النفس الذين يدرسون علم التسويق بالتمييز بين الأمرين. نرغب في شراء سترة مثلاً، ومن ثم نختار سترة اعتماداً على سلسلة التفكير التي أدت إلى رغبتنا فيها. يوجد على سبيل المثال كثير من الأسباب التي تدفع الناس إلى الرغبة في شراء نوع محدد من السترات، فلعلهم يرغبون فيها لدفتها أو للمسها أو لشكلها الرائع أو لشهرتها على أنها الأفضل في العالم أو لأنها الأعلى (أو الأرخص) أو لأنها تماشي الأزياء الدارجة أو لأن ألوانها مناسبة. إن الأسباب التي تدفعنا لشراء سترة لا نهاية لها تقريباً. بنحو رئيس فإننا نرغب في شراء سترة لأننا نعتقد أن هذا سيجعلنا أكثر سعادة. وتحدث عملية الرغبة الخاطئة عندما نكتشف أن ما رغبتنا فيه لم يجعلنا سعداء.

إن الاختيار يختلف قليلاً. عندما نقرر نوع السترة التي نريدها، فيجب أن نختار من بين مجموعة كبيرة من الخيارات التي تناسب غايتنا. هل ستكون من الكشمير الأزرق من تصميم أرمانى (Armani) بسعر 1000 دولار؟ أم من الصوف الأزرق من لاندس إند (Land's End) بسعر 49 دولاراً؟ ستجعلنا كلتاها نشعر بالدفء وتناسب لون عيوننا (إن كان ذلك ما نرغب فيه)، لكن إن كانت ميزانيتنا محدودة فإن شراء السترة الثانية أكثر حكمة من شراء الأولى.

ويبرز الفرق ذاته مع الناس الذين يقررون التغيير في اتجاه الأفضل. أول مهامهم هي مساعدتهم على التمييز بين ما يرغبون فيه في الحياة وبين كيفية الوصول إلى ذلك الهدف. من جديد، إنه الفارق بين الرغبة والاختيار. أنا لا أتدخل في الجزء الخاص بالرغبة فهو ليس من شأني. ويعني إبداء الرأي في هدف الشخص في الحياة الحكم على سبب حياته،

وهذا ما لن أقوم به. (ولست أريد أيضاً أن يحكم غيري على أهدافي في الحياة). هذا ما أعنيه بكوني حيادياً.

ولكن لدي آراء واضحة عن كيفية اختيار الناس الوصول إلى أهدافهم. وأنا لست حيادياً هنا. إذا كان اختيارهم خاطئاً فهم سيفشلون، وهذا يعني فشلي أنا أيضاً. وهذا ما لست أريده. (انظر أنفاً).

لذلك أقضي وقتاً جدياً مع الناس مساعداً إياهم على معرفة ما الذي يجب عليهم تغييره.

وأول ما نقوم به هو مراجعة الأشياء التي يحسنون القيام بها ومراجعة ما يجب عليهم تغييره. فالناجحون تعريفاً يحسنون القيام بكثير من الأشياء، ولا داعي لإصلاح ما يحسنون عمله.

نقوم بعد ذلك بعملية غريبة. لسنا نريد معالجة جميع التحديات. وبفرض وجود شخص يريد التزام التغيير للأفضل وتغيير شيء عنده، فأنا كثيراً ما أعاني حتى أقتعه بعدم ضرورة تغيير كل شيء. لدى الناجحين ميل شديد إلى الإفراط في الالتزام. فإذا شرحت لهم الخطوط العريضة لسبعة عيوب فإنهم يرغبون في معالجتها جميعها. هذا أحد أسباب نجاحهم، وهو الدافع الكامن خلف كثرة تكرار عبارة: «إذا أردت إنجاز أمر من الأمور بطريقة صحيحة فاعهد به إلى شخص مشغول». لذلك فإن مهمتي الأولى هي أن أقول لهم: «لا تفرطوا في الالتزام» ثم أحاول إقناعهم بذلك.

أعلم أيضاً أن إعطاء الناس خيارات غير محدودة يسبب لهم التشويش. وإذا واجهتهم بكثير من الخيارات فسيمعنون النظر في تلك الخيارات محاولين زيادة خياراتهم إلى الحد الأقصى. يكره الناجحون أن يكونوا مخطئين أكثر من حبههم لأن يكونوا على صواب. ويمكن أن يتحول ذلك بسهولة إلى شلل، إذ ينتهي بهم المطاف إلى عدم اتخاذ أي قرار بسبب سعيهم الذي لا هوادة فيه من أجل الخيار الأفضل. لذلك أقوم بتحويل انتباههم إلى الخلل الوحيد المهم الذي يحتاج إلى إصلاح. وأتعامل مع الموضوع في معظم الحالات وفقاً للأرقام فقط.

لنقل: إنك تأتي إلي للتدريب. نستعرض لأثحك المكونة من خمسة عيوب تحتاج إلى تحسين وفقاً للوثائق: 10 في المئة من زملائك يقولون: إنك لا تستمع، و10 في المئة منهم يقولون: إنك تكتم المعلومات، و20 في المئة يقولون: إنك لا تلتزم المواعيد، و40 في المئة يقولون: إنك تثرثر كثيراً، و80 في المئة يقولون: إنك سريع الغضب.

على أي قضية بمفردها يجب أن نركز؟ لا يحتاج الأمر إلى ذكاء عندما نتحدث من وجهة نظر موضوعية. لديك مشكلة خطيرة متعلقة بالغضب. يرى أربعة زملاء لك في العمل من أصل خمسة أنك سريع الغضب. إذًا، نحن بحاجة إلى تغيير ذلك أولاً.

لا بد أنك تظن الأمر واضحاً وضوح الشمس! ولكن المثير في الموضوع هو كيف يحاول من أعمل معهم في معظم الأحيان تجاهل تلك المشكلة الواضحة ساعين بدلاً من ذلك إلى معالجة عيب آخر. لست واثقاً بسبب هذا الميل. ربما هو الإنكار (برغم أننا يجب أن نكون قد تخطينا الإنكار عند هذه المرحلة من العملية بعد أن التزمنا التغيير)، أو ربما هو حب المعارضة فقط.

بغض النظر عن الأهداف فإن عملي مدرباً هو جعلك تدرك أنك يجب أن تتحسن من حيث السيطرة على عواطفك.

أما القضايا الأخرى فهي ليست مهمة أو «لم يلتقطها الرادار». لم يذكر أكثر من نصف زملائك أنها تمثل مشكلة. تلك هي طريقة اختيار الخلل الذي يجب إصلاحه.

أستطيع نوعاً ما إدراك صعوبة اختيار الناس لما يحتاجون إصلاحه. من الشائع في لعبة الغولف، على سبيل المثال، أن 70 في المئة من جميع الضربات تستقر على بعد لا يزيد عن 100 ياردة من الحفرة. وتدعى هذه الضربات بالضربات القصيرة، وهي ضرب الكرة عالياً بقوس مرتفع لمسافات قصيرة وإخراجها من مصائد الرمل وإدخالها في الحفرة. فإذا أردت تحقيق عدد ضربات أقل وتحسين مستواك عليك التركيز على تحسين ضربتك القصيرة، فهي تمثل 70 في المئة من نقاطك على الأقل. ومع ذلك إذا ذهبت إلى ملعب الغولف فسترى عدداً قليلاً من اللاعبين يتمرنون على ضربتهم القصيرة. فجميعهم

تقريباً موجودون في القسم الكبير من الملعب يحاولون إيصال الكرة أبعد ما يستطيعون. وليس هذا بالأمر المبرر من الناحية الإحصائية؛ لأنهم يحتاجون في الملعب الذي يحوي على 18 حفرة فقط إلى 14 ضربة بعيدة (على الأكثر) بينما يحتاجون إلى أكثر من 50 ضربة قصيرة على الأقل. وليس هذا مبرراً أيضاً من الناحية الرياضية، حيث تتطلب الضربة القصيرة حركات حساسة قصيرة مع بذل جهد عضلي ضئيل. كما أن إتقانها أسهل من إتقان الضربات البعيدة العنيفة التي تحتاج إلى حركات عضلية كبيرة. وليس ذلك مبرراً من حيث التنافسية؛ لأنك سوف تحقق، إن طورت ضربتك القصيرة، عدد ضربات أقل، فتفوز بالمسابقة.

الأرقام لا تكذب. حتى أكثر لاعبي الغولف مهارة يهربون من هذه الحقيقة ويرفضون إصلاح ما يحتاج إلى إصلاح حقاً. (لعل السبب هو أن ضرب الكرة لإخراجها من مصائد الرمل أقل متعة من الضربات القوية البعيدة. ولكن من أنا كي أحكم على هذا)؟ وإذا أراد لاعبو الغولف حقاً ترتيب الأوراق لتصب في مصلحتهم فعليهم قضاء ثلاث ساعات يتدربون على الضربات القصيرة مقابل كل ساعة يتدربون في أثناءها على الضربات البعيدة القوية. وبرغم ذلك فقليل منهم يقوم بهذا. وقد يُضطر مدرب غولف صارم يوماً إلى إجبارهم على التدريب على مهارات يعلمون أن عليهم إتقانها.

إذا كنت تعتقد أنه من الصعب جعل الناس يصلحون أخطاءهم في الغولف وهي (دعونا نتذكر ذلك) لعبة ممتعة جداً وتحت سيطرتنا الكاملة فتخيل مدى صعوبة جعل الناس يتغيرون في العمل، حيث المخاطر أكبر ولكن النتائج ليست تحت سيطرتك بنحو كامل. وهذا واحد من أسباب كثيرة تدعوني إلى أخذ هذه القضية على محمل الجد. عندما يلتزم الناس التغيير نحو الأفضل فإنهم يقومون بأمر صعب وبطولي. وأنا بصراحة أصفق لزيائتي عندما يبدوون عملية إصلاح أخطائهم، وليس عندما ينتهون منها. إذا التزموا واتبعوا نصائحي فإن نجاحهم قضية محسومة. ولا حاجة بي للتصفيق لأمر محسوم سلفاً.

### القاعدة الثالثة: لا تخدع نفسك بشأن ما يجب عليك تغييره حقاً.

لقد طُلب مني العمل مع مدير مالي يدعى مات. تتعلق المشكلة، كالعادة، بمهارات مات المرتبطة بالتعامل مع الآخرين. لم تكن أي شائبة تشوب مهاراته في الإدارة المالية. كان بإمكانه قراءة ميزانية عمومية والتفوق على جميع الموظفين الماليين وإبقاء شركته مزدهرة عبر المحافظة على أفضلهم. وفي الحقيقة، ولما كان هذا الرجل يقوم بدور الحارس الأمين لسيولة الشركة النقدية، فقد اجتمعت لديه سلطة أكثر من السلطة التي حصل عليها أي مدير مالي في تاريخ الشركة. إذا رغبت في تنفيذ أي فكرة تكلف مالياً فعليك جس النبض في مكتب مات أولاً. وعلى قدم المساواة مع رئيس مجلس الإدارة تقريباً، كان باستطاعة مات مباركة أي مبادرة أو وأدها في مهدها.

تلك هي المشكلة. لقد اكتسب مات إحساساً بالعظمة وبالأهمية. وكان ذلك جلياً في التعليقات الفظة والآراء السيئة وعبر الصعوبات المتزايدة التي يواجهها مرؤوسوه المباشرون حتى يصلوا إليه.

أتيت عند تلك اللحظة. وقلت له: «مات، يجب القيام ببعض التغييرات». وقاطعني مات: «ما أحب القيام به حقاً هو إنقاص وزني بمقدار عشرين باونداً وأن أحسن من شكل جسمي». وسألته بعد أن كنت أتوقع مواجهة بعض المتاعب في تغيير أسلوب تعامله مع الآخرين ولم أكن أنتظر نقاشاً يدور حول اللياقة البدنية: «هل أنت جاد فيما تقوله؟» فأجاب: «نعم، إلى أبعد حد».

سألته: «هل تفضل الحصول على جسم رشيق بدلاً من التحسن في العمل؟». فقال: «هذا ما يؤرقني. إذا استطعت حل تلك المشكلة فقد يتحسن كل شيء أيضاً».

يجب علي تقدير صراحته وصدقه، حتى إذا لم يعجبني منطقته. وكان ذلك يتناسب مع التعقيبات والملاحظات الخاصة به التي تحدثت عن أنانيته التي تصل إلى درجة الخيلاء. وكان يعتقد أن بحوزته إجابات على جميع الأسئلة. وكان هذا ما يجب تغييره تحديداً.

وفي الوقت ذاته، كنت أعرف المقولة القديمة التي تقول: إن كنت عليلاً فلا أهمية لأي شيء آخر. لذلك فلعل مات كان محقاً! ولعل تحسن شكله وصحته ونشاطه يؤدي إلى تحسن القضايا الأخرى.

لقد تبينت فكرته، وقلت: «تشير المعلومات التي بحوزتي إلى ضرورة أن تصبح أكثر مراعاة للآخرين وأقل جفافاً معهم وأن تقلل اهتمامك بنفسك. ومن جهة أخرى أنت تشعر بحاجتك إلى تحسين عضلات معدتك. أيهما أكثر سهولة برأيك، عضلات معدة رشيقة أم أخطاء أقل على صعيد التعامل مع الآخرين في العمل؟».

فقال لي: «عضلات معدة رشيقة؟ فهي مسألة انضباط واتباع حمية ثم التزامها».

فأجبت: «لن أجادلك في هذا. إذا اتبعت حمية التزامها فستحصل على النتائج. ستحقق أهدافك».

المشكلة الوحيدة: إن القيام بذلك صعب جداً والمحافظة عليه أصعب؛ ولكن مات لم يكن يدرك ذلك.

لقد قضيت 3000 ليلة في أثناء العقدين الماضيين في غرف الفنادق مرهقاً من الأسفار ومتخذاً جهاز التلفاز سميراً. بتعبير آخر، فقد نلت نصيبي من البرامج التجارية التي تعرض آخر الليل لتروج لأحدث منتجات تخفيف الوزن. وأنا أعرف جميع تلك الوجود المتفائلة.

«كم تدفع مقابل الحصول على جسم كهذا؟».

«سوف تحس بشعور رائع في أثناء أسبوع واحد».

«يمنحك شعوراً رائعاً. دعونا نريكم مدى سهولة عمله».

«اجعل عضلات معدتك المترهلة مشدودة عبر ثماني دقائق يومياً لتحصل على عضلات المعدة الرشيقة الجذابة التي تحلم بها دائماً».

كنت أعرف لماذا كان مات يعتقد أن اكتساب عضلات تشبه عضلات لاعبي كمال الأجسام أسهل من أن يصبح أكثر لطفاً مع زملائه. لقد ضلته الإعلانات التجارية

المركزة المكثفة التي تتعهد لأي شخص بالحصول على أفضل شكل بواسطة بذل قليل من الجهد والإرادة.

لم أكن أشكك في هدف مات، لكنني كنت قلقاً بشأن فهمه لكيفية وضع الأهداف وتحقيقها ولماذا كان لديه هذا التصور.

درست الأبحاث المنشورة عن وضع الأهداف وتحقيقها. ويتركز كثير منها على الحميات الغذائية واللياقة البدنية؛ لأن (أ) عدداً كبيراً من الناس يهتمون بمثل تلك الأهداف؛ (ب) قياسها سهل؛ (ج) ثمة تاريخاً ضخماً (مقنعاً) للإخفاق في هذا المجال اعتماداً على عدد الأمريكيين الذين يعانون السمنة المفرطة والوزن الزائد. لقد تعلمت أن هناك خمسة أسباب تؤدي إلى فشل الناس في تحقيق الأهداف المتعلقة بالحمية واللياقة البدنية. لأنهم يسيئون تقدير:

- الوقت: فالأمر يستغرق وقتاً أطول بكثير مما يتوقعون ولعدم توافر هذا الوقت لديهم.
- الجهد: الأمر أصعب مما توقعوا، ولا يستحق الجهد اللازم.
- المشاغل: تقع «أزمة» لا يتوقعونها فتمنعهم من مواصلة التزام البرامج.
- الثناء: عدم حصولهم بعد ملاحظتهم لبعض التحسن على ردة الفعل المتوقعة من الآخرين. فالآخرون لن يحبوا الشخص الجديد المتحسن على الفور.
- المواظبة: ينسى الناس عندما يحققون هدفهم مدى صعوبة المحافظة على اللياقة البدنية. ولا يتوقعون أن عليهم التزام البرامج مدى الحياة وبيدؤون التراخي رويداً رويداً ثم يتخلون عن البرنامج كله فيما بعد.

هذا ما حاولت شرحه مات في مكتبه. لم أكن أحاول إقناعه بالتخلي عن مشروع حصوله على عضلات معدة رشيقة. (لا مانع لدي إن كان ذلك سيجعله سعيداً) بل كنت أحاول إقناعه بأنه واهم قليلاً بشأن هدفه.

لا شك في أن اكتساب الجسم الرشيق أمر في متناول اليد، فكثير من الناس نجحوا في هذا. ولكنه لن يكون سهلاً؛ لأنه يستنزف وقتاً طويلاً. ويتوقع أن يستلزم جهداً

أكثر مما يقال في البرامج التجارية التلفازية وكتب التمارين، ومما يقوله المدربون الشخصيون في النادي الرياضي. ثم يحتمل أن تشغله بعض الأمور الخاصة في المنزل أو في العمل. والأكثر أهمية أنه حتى إذا أفلح في تحقيق هدفه فليس ثمة ضمانات بأن يصبح أقل تدمراً. وخلافاً لذلك فربما يجعله ذلك أكثر أنانية وغروراً وفضاظة. وبالتأكيد ليس ثمة ضمانات أن يقدره زملاؤه بطريقة مفاجئة لمجرد أن جسمه أصبح رشيقاً (بل قد يمتعضون من ذلك).

لاحظت أن مات انزعج من الفكرة الأخيرة. فقد كان يعاني سلفاً وضعاً لا يحسد عليه مع زملائه، ولم يخطر بباله أن بعضاً من الجهد الخاص كي يبدو ويشعر بنحو أفضل يمكن أن يؤدي إلى نتيجة مخالفة فيورطه في مشكلات أكبر مع هؤلاء الزملاء أنفسهم. ولكن ذلك ممكن؛ لأنه استبعد زملاءه صراحةً وعلانية. لقد كان ذلك دليلاً آخر على نرجسية مات.

ولم يكن يخطر ببالي عندما دخلت مكتب مات للمرة الأولى أن يدور الحديث عن عضلات المعدة وتمرينها، ولكن رب ضارة نافعة، فقد أدركت بعد الاجتماع أن الأسباب التي تجعلنا نسيء تقدير حميتنا الغذائية وأهدافنا الصحية هي الأسباب نفسها التي تمنعنا من تحقيق أي هدف آخر. فإذا كنت راغباً في تحديد أهدافك بنجاح فما عليك سوى مواجهة حقائق الجهد والمردود قبل البدء. يجب أن تدرك أن «الإصلاح السريع» و«الحلول السهلة» لا تقدم «إصلاحاً دائماً» أو «حلاً ذا مغزى». ويتطلب منا إيجاد حل دائم الكثير من الوقت والعمل الجاد والتضحية الشخصية والجهد المتواصل وتكريس الذات لعملية سنواصل القيام بها سنوات من عمرنا. وحتى إذا استطعت تحقيق هدفك بعد جهد جهيد فقد لا تجد المردود الذي تحصل عليه مضاهياً للمردود الذي أردت.

قد لا يمثل ما قلته الدعم الأفضل للبرامج التجارية التلفازية، ولكنه يمثل مادة عظيمة تساعد على تحقيق أي نجاح حقيقي.

بعد ذلك سألت مات: «والآن، هل يمكننا التحدث عن آراء زملائك فيك؟».

### القاعدة الرابعة: لا تختبئ من الحقيقة التي يجب أن تسمعها.

أنا في أواخر الخمسينيات من العمر. وأهم التعقيبات والملاحظات لرجل في مثل عمري هي الفحص الطبي السنوي الشامل. وهو بمنزلة معلومات «حياة أو موت» بكل ما تعنيه الكلمة. لقد نجحت في تفاذي هذه الملاحظات والتعقيبات مدة سبع سنوات. ليس من السهل أن تتجنب زيارة الطبيب مدة سبع سنوات، ولكني نجحت في ذلك عبر إقناع نفسي «سأقوم بالفحص الطبي الشامل بعد أن أبدأ حمية الطعام الصحي. أو سأقوم به عندما أبدأ بالقيام بالتمارين الرياضية. أو عندما تتحسن لياقتي البدنية». أقوم بخداع من؟ الطبيب؟ أم أسرتي؟ أم نفسي؟

هل سبق لك أن تجنب فحصاً طبياً شاملاً، وأقتعت نفسك بالمبررات ذاتها؟ لقد قام بذلك تقريباً نصف رجال الأعمال الذين عملت معهم. ماذا عن زيارة طبيب الأسنان؟ بعد تأجيل الموعد أطول مدة ممكنة، هل قمت بحملة شعواء لتنظيف أسنانك قبل زيارة طبيب الأسنان بيومين فقط؟

لا شك في أن جزءاً مما يدفعنا إلى القيام بهذا هو رغبتنا في تحقيق إنجاز. فنحن نرغب في تسجيل نقاط جيدة في «امتحان» الطبيب أو طبيب الأسنان، لذلك فإننا نعد العدة له.

ولكن السبب الأهم الكامن وراء هذا السلوك هو حاجتنا إلى الهروب من الحقيقة، بل من حقيقة نعرفها سلفاً في أكثر الأحيان. نعلم أننا نحتاج إلى زيارة الطبيب أو طبيب الأسنان ولكننا لا نقوم بذلك؛ لأننا لا نرغب في سماع ما سيقوله لنا. ونعتقد أننا إذا تهربنا من الأخبار السيئة عن صحتنا أو أسناننا فليس ثمة أخبار سيئة.

ونحن نقوم بالأمر عينه في حياتنا الشخصية. أقوم مثلاً عندما أعمل مع شركات مبيعات كبيرة بإجراء اختبار سريع لموظفي المبيعات.

«هل تعلمك الشركة كيف تطلب التعقيبات والملاحظات من الزبائن؟»

وتكون الإجابة الجماعية بالإيجاب.

وأتابع: «هل هذه الطريقة ناجحة؟ هل تعلمك أين يجب أن تتحسن؟» فأحصل على إجابة جماعية ثانية بالإيجاب.

أوجه بعد ذلك سؤالي إلى الرجال: «كم مرة تقومون بهذا في المنزل؟ أي أن تسألوا زوجاتكم (كيف يمكنني أن أصبح شريكاً أفضل)؟» يخيم الصمت، ولا أسمع الإجابة الجماعية المعهودة بالإيجاب.

وأعود وأسأل: «هل يؤمن الرجال بمثل هذه الأمور؟» وتعود الإجابات الجماعية الموافقة لتقول: «بالطبع!».

وأعرض سؤالاً آخر: «حسنٌ، أفترض أن زوجاتكم أكثر أهمية لكم من زبائنكم، هل هذا صحيح؟».

ويهزون رؤوسهم موافقين.

وأتابع: «لماذا إذاً لا تقومون بهذا في المنزل؟».

فأراهم يشيخون بوجوههم عندما تواجههم بالحقيقة: إنهم يخشون الإجابة؛ فالأمر يتعلق بحياتهم الأسرية. والأسوأ من ذلك هو أنهم قد يُضطرون إلى القيام بشيء حيال ذلك.

تقوم بالأمر ذاته مع أخطائنا المتعلقة بأسلوب تعاملنا مع الآخرين. ندرك أننا إن لم نطلب انتقاد سلوكنا فلن يقوم أحد بذلك.

إن هذا الأسلوب في التفكير مخالف للمنطق ويجب تركه. ومن الأفضل معرفة الحقيقة بدلاً من إنكارها والتهرب منها.

**القاعدة الخامسة: لا يوجد سلوك مثالي.**

إن عملية وضع نقاط للمقارنة، أي القول بوجود مثل أعلى للأداء يجسده بعض الناس والمؤسسات، أحد أكبر المخاطر في تشجيع الناس على التغير للأفضل. ولا يعود ذلك إلى عدم وجود فائدة ترجى من مقارنة أنفسنا بالأفضل في هذا المجال أو ذاك. ولكن ضررها

قد يكون أكبر من نفعها عندما تطبق بطريقة خاطئة. فالسعي للوصول إلى «المثالية» قد يعيق الوصول إلى «وضع أفضل».

في مجال عملي، ثمة كثير من نقاط المقارنة المتعلقة بالسلوك الناجح، ولكنها نقاط مقارنة مركبة. وهي تتكون عادة من عدة أشخاص وعدة أمثلة. فليس ثمة كائن بشري مثالي نقارن أنفسنا به، وليس ثمة مؤسسة مثالية أيضاً. يؤثر ذلك في طريقة تفكير الناس إذ يعتقدون وجود رجل أعمال مثالي عليهم أن يصبحوا مثله.

لا يمكنك ولا يجب أن تكون بمنزلة كل شيء لكل الناس. وإذا كان ثمة لائحة مكونة من 39 صفة لرجل الأعمال المثالي، فلست مطالباً بتحقيق العلامات الأعلى في جميع هذه الصفات. أنت لا تحتاج إلا بعضاً منها. ومهما يكن عدد الصفات التي لا تجسدها من بين هذه الصفات التسع والثلاثين، فإن السؤال الحقيقي هو: ما مدى خطورة المشكلة؟

هل هي خطرة إلى درجة أنها تستحق المعالجة؟ إن لم تكن كذلك فلا تقلق بشأنها. فأنت على ما يرام.

أشعر بالارتياح؛ لأن مايكل جوردان (وهو لكثيرين أفضل لاعب كرة سلة على الإطلاق) كان لاعب بيسبول عادي في الدوري الثانوي، وكان يجهد عندما يلعب الغولف كي يستطيع مجاراة عشرين لاعباً على الأقل يقطنون ضمن دائرة نصف قطرها 800 ياردة ومركزها منزلي في سان دييغو. إذا لم يكن مايكل جوردان (وهو رياضي استثنائي، بل في الحقيقة نقطة المقارنة المثالية للاعبين كرة السلة الآخرين) قادراً على التميز في أكثر من لعبة واحدة، فما الذي يجعلك تعتقد أن بإمكانك تحقيق إنجاز أكبر؟

لا يقتصر هذا على الرياضة وحدها. أنا أعمل مع كثير من الزبائن في قطاع الخدمات المالية. وعندما أراجع التصنيفات السنوية الخاصة بأداء المؤسسات مقارنة بمنافساتها أجد أن إحدى المؤسسات مصنفة بوصفها أفضل مصرف استثماري وثانية بوصفها أفضل مؤسسة تقوم بعمليات اندماج واستحواذ وثالثة بوصفها أفضل مؤسسة من حيث الأوراق المالية الخاصة بالدخل الثابت وهكذا دواليك لأكثر من عشر فئات من مجالات

العمل المصري. لا تستطيع أي مؤسسة تحقيق المرتبة الأولى في جميع المجالات. وقليلة جداً هي المؤسسات المتميزة في مجالي عمل في وقت واحد. ستكون المنافسة على أشدها في بيئة تزخر فيها جميع المؤسسات الكبرى بأفضل وأمع الموظفين المتخرجين في أفضل الجامعات؛ ولن تتمكن مؤسسة واحدة من التفوق في جميع المجالات.

ولا يختلف الأمر في مكان العمل، انظر حولك في مكتبك، أحد زملائك يكون الأفضل في المبيعات وآخر الأفضل في المحاسبة وغيره الأكثر نجاحاً بوصفه مديراً. ولا يوجد شخص متفوق في كل شيء.

ليس هذا تساهلاً مع الأداء المتواضع، بل هو نظرة واقعية، وهو أيضاً إتاحة فرصة لك حتى تتعامل مع هذه المفاضلة فتختار أمراً واحداً تريد تحسينه بدلاً من العمل على الجبهات كافة.

وحتى ضمن حدود مهنة تدريب رجال الأعمال التي أحترفها، فإنني قد قلصت طموحي إلى أمر واحد: مساعدة الناس على تحقيق تغيير سلوكي إيجابي بعيد الأمد. وأنا لا أضع الإستراتيجيات ولا أقوم بعمل إبداعي ثم إنني لا أقوم بالتدريب في مجال تقانة المعلومات أو العلاقات الإعلامية أو علم النفس الصناعي. بل يمكن أن تملأ لائحة الأمور التي لا أستطيع القيام بها عشرات الكتب. يمكنني التعايش مع ذلك؛ لأنني اخترت السعي لأن أكون الأفضل في اختصاصي الذي أعتزف بأنه جزء صغير من ميدان التدريب الواسع. فإن كنت أسعى إلى تحقيق الأفضل في هذا فعلياً تقبل حقيقة عدم قدرتي على أن أبرع في جميع المجالات الأخرى.

ينطبق الأمر نفسه على مهمة تغيير سلوكك. اختر قضية مهمة لك و«هاجمها» حتى تتحسن فيها. فإن كنت مستمعاً سيئاً، فاختر أن تصبح حسن الاستماع وليس أفضل مستمع في العالم (مهما يكن معنى ذلك)؛ وإذا كنت لا تشارك الآخرين في المعلومات فحاول التحسن في هذه الناحية؛ حتى لا تظل هذه القضية مشكلةً عندك (ولكن تذكر أنك لن تصبح كاملاً في رأي الجميع، ولا يفترض بك ذلك).

إن عملية المقارنة رائعة؛ لأنها تعلمنا رفع سقف أهدافنا. ولكننا غالباً ما نغالي في طموحنا عندما نطبقها على أنفسنا. وهذه هي مدرسة «عندما تكون جاهزاً، نار» للتطوير الذاتي. إننا لا نميز بين نقاط المقارنة بل نرغب في أن نكون الأفضل في كل شيء.

عندما يتعلق الأمر بالقيام بتغيير إيجابي طويل الأمد لا يكون لدينا سوى بندقية واحدة وطلقة واحدة. ولا يمكنك إصابة أكثر من هدف واحد بتلك الطلقة.

ملاحظة: ثمة فائدة لتجاهل نقاط المقارنة. يخشى الناس عادة أنهم إن تحسّنوا في القضية «س» فإنهم سيتراجعون في القضية «ع». وهذا غير صحيح. أثبتت الإحصاءات أنك إن تحسّنت في المجال «س» فهذا يساعد على التحسن في جميع المجالات الأخرى أيضاً. وفي حوزتي أكثر من 20,000 تقرير لملاحظات وتعليقات تؤكد هذا. فإذا كنت مستمعاً سيئاً يحاول تعلم الاستماع بطريقة أفضل فسوف يرى الناس أنك تحاول أن تعامل الآخرين باحترام أكبر. وباحترامك لأرائهم لعلك تتمكن من سماع أفكارهم بطريقة أفضل. وسوف تستفيد من هذه الأفكار الجيدة. ويجعلك هذا بدوره تبدو قائداً أكثر اهتماماً مما يؤدي إلى رفع المعنويات؛ وبالتأكيد سيكون لذلك دور في تحقيق نتائج أفضل. كل شيء يتحسن جراء القيام بتغيير واحد. هذه حقيقة إحصائية.

**القاعدة السادسة: يمكنك تحقيقها.**

**إذا كنت قادراً على قياسها**

يقضي معظمنا جزءاً كبيراً من وقته في عمليات القياس. نقوم بقياس المبيعات والأرباح ومعدل النمو والعائد على الاستثمار والدخل مقابل الإنفاق ومبيعات المنتجات من ربع لآخر... إلخ. وبعده طرق فإن جزءاً من مهامك عندما تكون مديراً وقائداً ذا كفاءة يتمثل في إعداد أنظمة لقياس كل شيء. إنها الطريقة الوحيدة التي نعرف عبرها جودة عملنا. إذا أخذنا بالحسبان إدماننا على القياس وفائدته المؤكدة فلعلك تعتقد أننا سنقوم بقياس «القيم الثانوية» في مكان العمل: مثل مدى معاملتنا للناس بأدب أو فظاظة، وإلى أي حد نطلب معلومات في الاجتماعات بدلاً من إسكات الآخرين؟ وإلى أي حد نعص على لساننا بدلاً من التلفظ بملاحظات هدامة لا داعي لها؟

هذه هي القيم «الثانوية» التي يصعب قياسها كمياً؛ ولكنها في مجال الأداء الخاص بالعلاقات بين الأشخاص أهم من أي قيمة رئيسية يمكن أن تخطر على بالنا. ويجب أن ننتبه إليها إن كنا راغبين في تغيير سلوكنا وقطف ثمار ذلك التغيير.

قررت قبل نحو عشرة أعوام أن أصبح أباً أكثر اهتماماً. لذلك سألت ابنتي: «كيف يمكنني أن أصبح أباً أفضل؟».

فقلت: «إنك كثير الأسفار يا أبي، وأنا لا أمانع في هذا. ولكن ما يزعجني حقاً هو أسلوب تعاملك معي عندما تكون في المنزل. فأنت تتحدث كثيراً على الهاتف وتتابع البرامج الرياضية ولا تقضي وقتاً طويلاً معي. في إحدى عطلات نهاية الأسبوع وبعد أن كنت غائباً مدة أسبوعين كنت أرغب في الذهاب إلى حفلة نظمها أصدقائي، ولكن أمي منعتي، وقالت: إن عليّ قضاء وقت معك. لقد بقيت في المنزل ولكنك لم تقضِ أي وقت معي. لم يكن ذلك تصرفاً سليماً».

شعرت بالدهشة؛ والألم لأنها كانت على صواب ولأنني كنت أباً غافلاً سبب ألم ابنته دون أي داع. وأؤكد لكم أن ليس ثمة شعور أسوأ من هذا الشعور. لن ترغب أبداً في رؤية أبنائك يتألمون من أي شيء ولا في أن تكون أنت مصدر هذا الألم.

سرعان ما انتهت فلجأت إلى الإجابة الأسهل التي أعلمها لجميع زبائني، وقلت: «شكراً. أعدك بأن أتحسن».

وبدأت منذ تلك اللحظة بإحصاء عدد الأيام التي أقضي في أثنائها أربع ساعات على الأقل متفاعلاً مع أسرتي دون الانشغال بالتلفاز أو بالأفلام أو بكرة قدم أو بالتحدث على الهاتف. وأقول بفخر: إنني تحسنت. وكانت الحصيلة في العام الأول 92 يوماً من التفاعل الفاعل مع أسرتي. ثم حققت في العام الثاني 110 أيام، ثم 131 يوماً في العام الثالث، ثم 135 يوماً في العام الرابع.

وبعد خمسة أعوام من تلك المحادثة مع ابنتي كنت أقضي وقتاً أطول مع أسرتي، وأصبحت أعمالي أكثر نجاحاً من الوقت الذي كنت أتجاهلهم فيه. لم أكن مزهواً بالنتائج فقط بل كنت أوثقها مثل محاسب ماهر مختص بـ«القيم الثانوية». وكنت فخوراً لدرجة

أني ذهبت إلى ابني وابنتي (وكلاهما في مرحلة المراهقة) وقلت لهما: «انظروا يا أولاد، 135 يوماً. أليس هذا إنجازاً باهراً؟ ما رأيكم بـ 150 يوماً؟».

قالا: «لا، يا أبي، لقد قمت بما فيه الكفاية». واقترح ابني بريان تخفيض ذلك إلى 50 يوماً. ووافقت ابنتي كيلي. وصوت كل منهما في نهاية المطاف على تخفيض كبير في الوقت الذي يقضونه معي.

لم تثبط ردة فعلهما من عزيمتي بل كانت مدهشة بمقدار دهشي عند المحادثة الأولى مع ابنتي قبل خمسة أعوام. لقد كنت شديد التركيز على الأرقام وعلى تحسين أدائي المنزلي سنوياً إلى درجة جعلتني أغفل عن أن ولديّ تغيراً أيضاً. فهذا الهدف كان منطقياً عندما كانوا في التاسعة من العمر، لكنه لم يعد كذلك عندما كبروا فصاروا في مرحلة المراهقة.

يمكننا، مهما بلغت مشاغلنا، قياس كل شيء إن كنا أذكاء بما فيه الكفاية لندرك أنه بحاجة إلى قياس. ويمكننا وضع أسلوب لتابعته. فمهما كنت مشغولاً أو كثير الأسفار، يمكنك حساب عدد الأيام التي تقضيها سنوياً في المنزل على سبيل المثال. وكل ما عليك القيام به هو النظر إلى المفكرة والقيام بعملية العد. برغم سهولة ذلك، فكم واحداً منا وخاصة الأزواج والشركاء يشعر بالذنب إزاء غيابه المتكرر عن يحب؟ وكم واحداً يفكر في حساب عدد الأيام التي يقضيها في المنزل؟

الأمر الغريب هو أننا نقوم بهذا بطريقة اعتيادية في أجزاء أخرى كثيرة من حياتنا خارج مكان العمل. إن العدائين الذين يتدربون بانتظام على المشاركة في سباق الجري يقيسون سرعة جريهم ويحتفظون بسجل خاص بالمسافات التي يقطعونها أسبوعياً. بل إن الرياضيين الهواة أيضاً، ممن يحاولون الحصول على أجساد متناسقة، يذهبون إلى النادي الرياضي متذكّرين أنهم خسروا مقداراً من الوزن في اليوم السابق وأنهم، بعد ثلاثة أسابيع، يجب أن يرفعوا الأثقال التي يرفعونها الآن مع إضافة 20 في المئة إليها. فلماذا إذاً لا نطبق المقاييس ذاتها على الأهداف المهمة لنا؟

عندما تلمس جمال قياس «القيم الثانوية» في حياتك يبدأ تأثير العوامل الأخرى مثل حقيقة أن وضع أهداف رقمية يزيد من احتمالات تحقيق هذه الأهداف. قمت مثلاً باستخدام قياس آخر في حياتي الأسرية، وهو رؤية ما إذا كنت قادراً على قضاء عشر دقائق يومياً في محادثة تجري وجهاً لوجه مع زوجتي وابني وابنتي. وليست الدقائق العشر بوقت طويل، ولكنها تطور كبير إن قيست بـ «لا شيء». وجدت أنني عندما أقوم بقياس نشاط من الأنشطة فإنني أزيد من احتمالات إنجازها. وعندما كنت أتعثر كنت أقول في سري: «حسنٌ، أنا أحصل على الفضل في تحقيق هذا الهدف، وهو لا يستلزم مني سوى عشر دقائق. لعلي أشعر بالتعب، ولكن هذا لا يهم. يمكنني الاستمرار وتحقيق الهدف». ولولا قياس هذا الهدف لازداد احتمال أن أترأخى فأتعاس عن إنجازها أو أتخلي عنه.

### القاعدة السابعة: حوّل النتيجة إلى قيمة نقدية وأوجد حلاً.

إن المقاييس التي تطبقها على نفسك في أثناء سعيك إلى تغيير سلوكك يمكن تطبيقها على الآخرين، خاصةً إذا كان المال جزءاً من المعادلة.

على سبيل المثال، عندما لاحظ أحد أصدقائي الكلام البذيء الذي يتفوه به أولاده في المنزل بعد أن يتعلموه في المدرسة، قام بإنشاء «صندوق قَسَم» للأسرة. وفرض على كل من يتفوه بأي كلمة نابية أن يتبرع بدولار لهذا الصندوق. وكان أول شيء لاحظته الأب هو أن لسانه لم يكن يقل بذاءة عن السنة أبنائه خاصة بعد أن وجد نفسه يضع عدة دولارات يومياً في أثناء الأسبوع الأول. وعرف أن مصدر عادات أبنائه السيئة لم يكن إلا هو نفسه. إن تحويل العقوبة إلى قيمة نقدية يؤدي هذا الغرض.

فعندما تتكبد خسائر نقدية بسبب أخطائك فسوف تلاحظها على نحو أكبر. وما لم تكن تهوى خسارة المال بلا طائل فإنك ستغير أسلوبك في نهاية المطاف. لقد تلاشت الألفاظ البذيئة من المنزل في أثناء شهر واحد.

ثمة أساليب مختلفة لتحفيز الناس على تغيير سلوكهم. وأنا أوافق على أي شيء يؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، من المكافآت إلى الغرامات إلى الهدايا إلى الإجازات. إنها فكرة غير معقدة، ولكن قلة عدد من يفكرون في وضع مكافأة مالية لمن يعالج مشكلة من المشكلات أمر يدعو إلى الاستغراب حقاً. لقد أمضيت العامين الأخيرين من عمري في تدريب رجال الأعمال، ولم يدخل أي من زبائني حافزاً مالياً في العملية إلا في عام 2005. وقد كان واحداً من كبار المديرين في شركة صناعية على الساحل الغربي. كان فائق النشاط وكان يعاني من عدم مشاركة زملائه في المعلومات. وأكد لي مدير الشركة أنني، بغض النظر عن سوء التعقيبات والملاحظات وعن شدة ممانعة الموظفين، سأتمكن من الحصول على أجري. وقال رئيس مجلس الإدارة: «سيتحسن هذا الشخص؛ لأنه يفضل الموت على الفشل في أي شيء».

وكان رئيس مجلس الإدارة محقاً. فقد كان العمل مع هذا الشخص ممتعاً؛ لأنه كان مصمماً على التحسن. لقد فهم بسرعة أن كلاً منا ليس جزءاً مهماً في العملية. وأن الجزء المهم هم الأشخاص الذين يعملون معه وتحت قيادته. ولذلك فقد قام بأمر لم أشهده من قبل. لقد توصل إلى أن أهم شخص في هذه العملية هو مساعدته، فهي الشخص الذي يراه يومياً والذي يعرف أخطائه حق المعرفة وكان رأيها فيما يحتاجه من تغيير هو الرأي الأكثر دقة وصدقاً. وكانت أيضاً في موقع يساعدها على مراقبة تحسنه، وكان بإمكانها تشجيعه وتذكيره عندما تنقر همته. ولذلك فقد جعل من تحسنه قضية مهمة لها بمقدار ما هي مهمة له. وقال لها: «إذا حصل مارشال على أجره فستحصلين على مكافأة قدرها 2,000».

لقد تمكنت من الحصول على مكافأتها في أثناء 12 شهراً.

لم أفكر في هذا أبداً. ولم أرَ أحداً يقوم به من قبل. ولكنني أذكره الآن من أجل جميع الزبائن المستقبليين.

يمكنك فرض عقوبة مالية فتنتهي المشكلة، ثم يمكنك تحويل النتيجة إلى قيمة نقدية فتجد الحل. وللطريقتين نصيب من النجاح.

### القاعدة الثامنة: أفضل وقت للتغيير هو الآن.

قلت لكم من قبل: إن 70 في المئة فقط من عشرات آلاف رجال الأعمال الذين حضروا محاضراتي وبرامجي طبقوا تماماً ما تعلموه، وقاموا بشيء فعلي لمعالجته. لست أشعر بالخجل من هذه الحقيقة، فهي تعني وجود معدل عدم التزام يبلغ 30 في المئة.

وإن كنت قد وصلت إلى هذه المرحلة في قراءة هذا الكتاب فأنا واثق بأنك تعتقد أنك ستقوم بشيء مما نصحتك به (ولو مجرد شيء واحد متواضع). (مثلاً ما مدى صعوبة الكف عن معاقبة ناقل الرسالة؟) ولكنني سأذعن إلى حقيقة أن كثيراً من القراء سيقومون بشيء، وكثير منهم لن يقوموا بأي شيء.

ونقوم بإجراء مقابلات مع مئات الناس الذين شاركوا في برامجنا التدريبية، وذلك بعد عام من انتهاء كل برنامج. وكنا نسأل من لم يقيم بشيء عن سبب عدم التزامه بما وعد به بعد حضوره التدريب الخاص بالقيادة. ويمكنني القول: إن أكثر الناس الذين لم يقوموا بشيء لم يكونوا أقل شأناً ممن تغيروا، ولم يكونوا أقل ذكاءً منهم، وقد كانت لديهم القيم ذاتها تقريباً.

إذاً، لماذا لم يقوموا بما التزموا القيام به؟ يمكننا أن نجد الجواب في الحلم. إنه حلم يراودني، ولعله يراودك أنت أيضاً. وهو يشبه شيئاً مثل:

«أنا مشغول كثيراً في الوقت الحالي كما تعلم. وفي الحقيقة أشعر بأنني مشغول الآن أكثر من أي وقت مضى. وفي الحقيقة أشعر من وقت لآخر بأن حياتي خارج السيطرة.

لكننا نعمل على معالجة بعض التحديات الخاصة الفريدة حالياً. وأنا أشعر بأنني سأصبح أقل انشغالاً بعد شهرين أو ثلاثة. وبعد ذلك سأقضي أسبوعين من الراحة؛ كي

أعيد تنظيم نفسي، وأقضي بعض الوقت مع الأسرة وأبدأ عند ذلك بمعالجة المشكلات. سيأتي هذا الوقت قريباً وبعد ذلك لأن أكون على هذا القدر من الانشغال أبداً.

هل جاءك في يوم من الأيام حلم مثل هذا الحلم؟ كم مرة أتاك؟ وما تأثيره فيك؟ لعله حان وقت التوقف عن الحلم بوقت لا تكون فيه مشغولاً؛ لأن ذلك الوقت لن يأتي أبداً. إنه حلمك... ولكنه سراب أيضاً.

لقد تعلمت درساً قاسياً وأنا أحاول مساعدة أناس حقيقيين على التغيير السلوكي الحقيقي في العالم الحقيقي. لا يوجد «أسبوعان فقط». انظر إلى أين تتجه الأمور! لا يسود المنطق. ثمة فرصة كبيرة لأن يكون الغد حافلاً بالمشاغل كما هو يومنا الحالي تماماً.

إذا كنت ترغب في تغيير أي شيء في نفسك فإن الوقت الأفضل للبدء هو الآن. اعرض على نفسك السؤال الآتي: «ما الذي أرغب في تغييره الآن؟ ثم قم به على الفور، فهو أكثر من كافٍ... الآن على الأقل.



obeikandi.com

## الفصل الرابع عشر

# تحديات خاصة بمن هم في موقع المسؤولية

مذكرة إلى العاملين: كيفية التعامل معي.

كان برنامج إيموس في الصباح (Imus in the Morning) الذي واصل دون إيموس تقديمه سنوات كثيرة واحداً من أكثر البرامج الإذاعية الحوارية شعبيةً. وهذا البرنامج اليومي مكون من مزيج غريب من الأحداث الراهنة والأغاني الهجائية التي يتشدد بها إيموس ومن مقاطعات من زملائه ومقابلات مع المستمعين الذين يتصلون به، وهم يتنوعون من سياسيين نافذين ومذيعين وكتاب يروجون لكتبهم إلى مواطنين عاديين. إن الشرط الوحيد الذي يضعه إيموس على استضافة أي شخص هو ألا يكون مضجراً.

إن شخصية إيموس على الهواء (قد يكون هذا حقيقياً أو لا يكون) شخصية رجل ناقم. كان دائماً غاضباً من شيء ما سواءً كان نفاق الحكومة أو مدى جودة الهواء في الاستوديو. ولا يمكنك أن تعرف إن كان إيموس ليبرالياً أو محافظاً أو ديمقراطياً أو جمهورياً أو متشدداً في القضايا الأخلاقية أو متساهلاً. ولا يمكنك أن تتوقع كيف سيعامل ضيوفه، ولكنه عادل في إساءته للجميع. يكون مهذباً يظهر الاحترام أحياناً، ويكون فظاً في أحيان أخرى وينعت الناس على الهواء «بالبلادة» و«المراوغة» و«الكذب». والشيء الوحيد الأكيد هو أنك سوف تنزعج من إيموس عند مرحلة من المراحل حتماً. ويفلت إيموس من العقاب على سلوكه المنفر هذا؛ لأنه يوضح للمستمعين من وقت لآخر ما يقوم به. فهو يقول: «الشيء الوحيد الذي يجب تفهمه هو أن كل ما أقوله في هذا البرنامج هزل

ومزاح، ولا يمكنك أخذه على محمل الجد. ستعرف أنني جدي فقط عندما أقول الكلمات الست الآتية: (يجب عليك الكف عن ذلك الآن) أما الباقي فكله مزاح».

يشبه كلامه هذا نوعاً ما التحذير الذي تضعه السلطات الصحية على علب لفاقات التبغ، وهذا تصرف ذكي. إنه عملياً يرشد الجمهور إلى كيفية التعامل معه. ولعل هذا هو سر النجاح الدائم لبرنامج إيموس في الصباح، ولكونه واحداً من أنجح البرامج في حقبة تتميز بالمنافسة الحامية.

هذه مهارة يجب أن يتعلمها جميع القادة.

ألن يكون رائعاً لو قام جميع المديرين بذكر التحذيرات ذاتها؟ أليس من الأفضل أن يكتبوا تحذيرات عن أنفسهم كما يفعل إيموس، إن كانوا مغرورين؟

تخيل مكان عمل يخبرك فيه رئيسك: «اسمع، أنا أحب معاينة ناقل الرسالة. لذلك كن حذراً عندما تنقل لي خبراً سيئاً، فقد أمسك بخناقك، حتى لو كنت أعلم أن سبب ما حدث لم يكن خطأ ارتكبته أنت». أو «مهما تكن فكرتك رائعة أو متكاملة فسوف أقوم بإضافة تعديل صغير؛ بغية تحسينها. سوف يكون دافلك الأول هو الاستماع لي والعمل بموجب اقتراحي. رجاءً لا تفعل ذلك. هز رأسك فقط وتظاهر أنك تستمع. وإذا كنت ذكياً كما كنت أعتقد عندما وظفتك فإنك ستتجاهل اقتراحي وتنفذ الفكرة بأسلوبك أنت».

يقوم كثير من المديرين بتصرفات تشبه هذا التصرف مع موظفيهم. أعرف رجلاً عصامياً ذا طبع ناري. إنه لا يفقد أعصابه في كثير من الأحيان، ولكنه يكون مشغولاً دائماً منذ الساعة الرابعة صباحاً بإملاء تعليماته على مساعدته وبالمكالمات الهاتفية إلى مختلف بلدان العالم وباجتماعي فطور يومياً وليس باجتماع واحد فقط. وفي الوقت الذي نبدأ فيه يوم عملنا يكون قد عمل يوماً كاملاً وبدأ يوماً آخر. ونتيجة لذلك فقد أصيب بتعب مزمن فصار عديم الصبر. يمكن لأي أمر تافه مزعج أن يفقده صوابه. ولكن الأمر الإيجابي هو أنه يعرف نفسه. وهو لا يؤدي دوراً مسرحياً كما يفعل مدرب البيسبول الذي يثور غضباً على قرار سيئ للحكم، بل يكون غاضباً حقاً. ولكن ثورته تهدأ بمثل سرعة

اندلاعها. تلعب ثورات الغضب هذه في رأيه دور صمام تنفيس. لقد شهدت إحدى ثورات غضبه ولم تكن الصورة جميلة. لقد بدأ بعض الموظفين بالبكاء في أثناء إحدى ثورات غضبه الطويلة. أما ما يصب في صالحه فهو أنه يستعيد هدوءه على الفور، ويقول دائماً لموظفيه: «أنا لست غاضباً منكم، بل غاضب بوجه عام. وما حدث قد حدث؛ وقد نسيتته كله. وأنا آسف لأنكم سمعتموه وشاهدتموه». ربما يكون بعض من كلامه غير دقيق (لأنه يكون على الأرجح غاضباً من تصرف قام به أحد الموظفين) ولكن ذكاء تصرفه يجعلهم يعتقدون أنه يتصرف بحماقة فقط، وأن عليهم تجاهل ذلك.

إن هذا النوع من الصراحة جدير بالتقدير؛ لأنه صادر عن مدير يحاول التحسن عبر اعترافه بوجود عيب إداري لديه وعبر إطلاع زملائه على عيبه وطلب مساعدتهم لمعالجته. (لو كنت مدربه لطلبت منه التماس الاقتراحات والأفكار من الموظفين عن كيفية إصلاح هذا الخلل، ولكن دعونا نسير بالأمر خطوة خطوة).

عملت قبل بضعة أعوام مع مدير علاقات عامة يواجه صعوبات في الاحتفاظ بمساعداته الشخصيات. كان يقوم بتوظيف أفضل المرشحات، ولكنهن كن يتركن العمل بعد ستة أشهر أو سبعة. لم أكن قادراً على متابعتهن للحصول على تعقيباتهن وملاحظتهن ولمعرفة الأسباب التي دعتهن إلى ترك العمل. لذلك قمت بإجراء تجربة. طلبت من زبوني تخيل التعقيبات والملاحظات التي كنت سأحصل عليها منهن. ما النواحي الإيجابية السلبية فيه برأيهن؟ ومن ثم طلبت منه كتابة ذلك على شكل مذكرة بعنوان «كيف يمكن التعامل معي؟» سيجري تقديمها إلى مساعدته القادمة. وإليكم ما كتبه:

«أنا أحسن التعامل مع الناس وأحسن أكثر التعامل مع الأفكار. إذا عانى أحد الزبائن مشكلة فعملي هو إيجاد حل مبتكر. لكنني سيئ في جميع الأمور الأخرى. أكره الأعمال الورقية وأستثقل القيام بالمعاملات العادية التي ينتظرها زبائن الشركات التي تقدم الخدمات الشخصية. ولا أقوم بالمتابعة عبر رسائل الشكر، ولا أستطيع تذكر أعياد الميلاد، وأخشى الإمساك بسماعة الهاتف؛ لأنني دائماً أجد على الطرف الآخر شخصاً يعاني مشكلة من المشكلات فلن يتصل بي أحد ليقول لي: إن أمر قبض كبيراً في طريقه إلي، أو، إنني ربحت جائزة اليانصيب. يجب أن تعرف في ذلك عني. لدي فكرة جيدة عن

أوضاع العمل، ولكنني أكره الميزانيات وتقارير النفقات وتقديراتها. ويعتقد الناس أنني مدير فوضوي، وهم على صواب. لست أباهي بذلك أو أنتقص من قيمة نفسي، فهذه هي الحقيقة.

أما على الجانب الشخصي فأنا إنسان نزيه مهذب، ولن أصرخ في وجهك أبداً. عندما تسير الأمور على ما يرام ونفلح في تحقيق بعض الإنجازات الصعبة المتتالية أبدأ بالاعتقاد أنني واحد من أطرف الناس وأكثرهم سحراً في العالم. وقد يتحول مزاحي إلى سخرية وتهكم في هذه الأوقات. ولكن أرجو ألا تأخذي هذا على محمل شخصي. ومن الأفضل أن تقولي لي: إنني تجاوزت الحدود. أتمتع بشخصية هادئة تشجع على الحرية الشخصية. كلما ازدادت الأمور صعوبة، ازدادت هدوءاً. تلك هي ردة فعلي الغريبة إزاء الضغوط. لا تسيئي فهم هذا السلوك الهادئ فتظني أنه لا مبالاة، بخلاف ذلك فأنا شديد الحرص. وأنتظر منك شيئاً واحداً: أريد منك أن تقومي بأكبر قدر من عملي تستطيعين القيام به. فكلما قلت المسؤوليات الملقاة على عاتقي كان أدائي أفضل. قومي بذلك وستنجح معاً بنحو هائل».

وقد قام بتسليم هذه الوثيقة إلى مساعدته الجديدة في يوم عملها الأول، وهي فتاة نشيطة حديثة التخرج من جامعة ميشيغان تدعى ميشيل. وعندما قابلته بعد نحو 18 شهراً، كنت أتوق لمعرفة إن كان يتحسن في مشكلته التي سميتها «تسرب المساعدة الشخصية».

سألته: «هل تسير الأمور على ما يرام مع ميشيل؟»

قال: «أوه، نعم».

سألته متشككاً: «حقاً؟».

وأجابني: «لقد أرسل لها (وليس لي) جميع الزبائن سلال فاكهة فخمة أو زجاجات شمبانيا؛ تعبيراً عن امتنانهم. لقد أخذت القضية على محمل الجد عندما قلت لها: إنني أريد مساعدة تقوم بعملي أنا. ويبدو أنها تحميني من جميع المشكلات التي تأتي

إلى مكتبها تقريباً فتحلها بنفسها. لم يكن هذا ليحدث لو لم أخيرها بالطريقة المثلى للتعامل معي».

المثير (والمطمئن) في هذه القصة هو أنها مثال على مدير يقيم عيوبه بدقة، وتتفق معه مساعدته في ذلك. لا تسيير الأمور دائماً على هذا النحو بل تكون الهوة سحيقة في بعض الأحيان بين نظرة الرئيس إلى نفسه ورأي الموظفين، بل سحيقة جداً. ويظهر التباين بأوضح أنماطه عندما يستنتج الموظفون أن تصور الرئيس للأسلوب الأمثل للتعامل معه تصور خيالي أو حالم. صادفت هذا قبل بضع سنوات مع رئيس قسم كان يباهي بصراحته وبعدم محاباته أحداً. لم يكتب ذلك أبداً في مذكرة عنوانها «الأسلوب الأمثل للتعامل معي» ولكنه كان دائماً ينبه الموظفين إلى أنه يمقت المتقادين والمتملقين وأن السبيل الأقصر لحجز موقع في الفريق المفضل لديه هو الأداء الجيد حصراً. ولسوء الحظ فقد كان موظفوه يعدون ذلك التقويم الذاتي مجافياً للحقيقة تماماً. فقد كان الرجل عديم الحيلة أمام المتملقين وكان يكره أن يناقشه أحد ويكافئ عادة من يوافقونه الرأي على حساب من يختلفون معه. وأصبح ما كان يجب أن يكون فرصة لتحقيق الانسجام بين الرئيس والموظفين نكتة لاذعة عمقت الخلاف بين الطرفين.

إن النوع الآخر من التباين أقل حدة. وهو يحدث عندما يكون تقويم المدير لنفسه دقيقاً، ولكنه ليس ذا صلة بالموضوع. لقد صادفت هذا مع مدير شركة طاقة كان معروفاً باهتمامه بأدق التفاصيل، فوصل به الأمر إلى حد تصحيح الأخطاء الإملائية وأخطاء علامات الترقيم في المذكرات والرسائل. لقد كان مدرساً للغة الإنكليزية، ثم انتقل إلى دراسة القانون التجاري، حيث أسهم اهتمامه بالتفاصيل في نجاحه. لقد كانت شركة الطاقة أحد زبائنه في البداية. واستطاع توجيهها بمهارة كي تتجو من الإفلاس. ويعود الفضل في ذلك جزئياً إلى ولعه بالتفاصيل. فقام مجلس الإدارة بسبب ذلك بتعيينه مديراً لها. وعند ذلك بدأت المشكلات.

لم يكتب هذا الرجل أبداً مذكرة عنوانها: «الطريقة المثلى للتعامل معي». (لم تكن الفكرة قد خطرت له بعد). ولكنه لم يكن مضطراً لذلك.

كان دائماً يستل قلماً أحمر فيصح ما كتبه أحد كبار موظفيه، وكان يرسل إشارة لا تخطئ مفادها: «هذا مهم لي». وانتشرت شائعة في أوساط المديرين تقول: إن من يرغب في ترك انطباع جيد لدى مدير الشركة الجديد ليس عليه إلا كتابة مذكرات خالية من الأخطاء الإملائية وأخطاء علامات الترقيم. إذا لم يقوم مدير الشركة بتغيير أسلوبه هذا، فلن تكون النتيجة سوى عصيان يحدث في القريب العاجل أو أن يتحول الموظفون إلى مجموعة من النحويين الموهوبين.

استدعتني الشركة عند تلك المرحلة. يمكنك تخيل المشكلة. كان مدير الشركة يرسل إشارات بشأن ما كان ينتظره من المديرين الذين يعملون تحت إدارته. وكانت تلك الإشارات تتمتع بمزية إضافية هي أنها حقيقية. ولكن المديرين ظنوا أن هذا أمر سخيف وأن الشركات لا تدار بمثل تلك الطريقة، ولا يجب أن يجوز تقويم موهبة كبار المديرين على هذا النحو. قمت باستعراض تعقيبات وملاحظات موظفيه. وكان التعليق الأول: «إن خمسة ملايين دولار سنوياً أجر مرتفع جداً لمحرر». التعليق الثاني: «ضع القلم الأحمر جانباً». التعليق الثالث: «لم نعد في الصف الأول الابتدائي». واحتجت إلى أشهر كثيرة حتى أقتع مدير الشركة بأن تصحيح الأخطاء النحوية في مذكرة داخلية ليس إلا استغلالاً سيئاً وغير لائق لوقته. ما كان مهماً في نظره لم يكن مهماً في نظر موظفيه. لقد كان هذا تبايناً خطراً ليس له أو للشركة قدرة على تحمل تبعاته.

وأتييت على ذكر ذلك لأن كتابة مذكرة إلى الموظفين عنوانها «الطريقة المثلى للتعامل معي» ليس مجرد تمرين على تقويم الذات يستحق الإعجاب بل طريقة مضمونة النجاح لتشجيع الحوار مع الموظفين. ولكن عليك التزام جانب الحذر: يجب أن تكون مذكرتك صادقة وأن يصدق الموظفون أنها دقيقة والأكثر أهمية من ذلك أن يصدقوا أنها على قدر كافٍ من الأهمية. وجددير بك، إن أخفقت في تحقيق أحد الشروط الثلاثة أن تبقى تعليماتك لنفسك.

### لا تسمح لموظفيك بإغراقك

لعل أعظم مزايا أن تكون مديراً (أي نوع من المديرين، سواء كنت تدير طاقم عمل مكوناً من ثلاثة أشخاص أو قسماً يضم 30,000 موظف) هو أنك تتخذ قرارات من جميع الأنواع. تبدأ الاجتماعات وفقاً للمواعيد التي تحددها أنت وتعد في الأماكن التي تختارها وتتفرض عندما تقول ذلك. وسواء كنت مديراً عظيماً أو سيئاً فليس عليك أن تجيب عن أسئلة مرؤوسيك بل تقع هذه المسؤولية على عاتقهم هم.

ثمة جانب سلبي خطير لهذا يعمي أبصار المديرين عندما يرفلون في نعيم السلطة.

عندما تكون مديراً تكون وحدك القادر على معرفة مدى اعتمادك على مرؤوسيك. فأنت دون ولائهم ودعمهم لا تساوي شيئاً. (أنت تعرف هذا، وإن كنت قائداً حكيماً فلا بد أنك تقوم بنحو متكرر بتذكير الناس بمدى حاجتك إليهم). لكن لا يجوز أبداً أن تنسى أن هذا أمر متبادل. وكما تعتمد على موظفيك فإنهم يعتمدون عليك في نواحٍ قد لا يكون لها علاقة بالأداء في العمل. فهم يتوقون إلى لفت انتباهك، ويرغبون في الحصول على استحسانك ومودتك. وإن كنت تتمتع بأي نوع من الشخصية القيادية فإنهم يقيسون، بكل ما تعنيه الكلمة، مكانتهم في الشركة بطول المدة الزمنية التي يقضونها معك.

لا بأس في هذا. فما من سبيل إلى تطور المرؤوسين أفضل من اللقاء شخصياً مع مديريهم، بحيث يمكنهم مراقبة سلوكه ومحاكاته، ولكن هذا الاعتماد المتبادل يمكن أن يتحول إلى مشكلة.

أعرف كبيرة المحررين في واحدة من أهم المجلات النسائية. وهي سيدة حسنة التنظيم تفخر بقدرتها على أداء عملها الحافل بالضغط مع المحافظة في الوقت ذاته على حياة أسرية سعيدة مع زوجها وطفليها الصغيرين. وكانت قاب قوسين أو أدنى من أن تكون مديرة مثالية: فهي عادلة منصفة، وبابها مفتوح أمام الجميع. (كانت منصفة مع الناس، حتى بعد أن تطردهم فقد كانت تساعدهم على الحصول على عمل جديد).

لكن ثمن الكمال كان شيئاً لم تتوقعه هذه المديرية، إذ إنها أم تهتم بمنزلها وكانت تحرص على العودة إليه بحلول الساعة السادسة والنصف مساءً لتقضي بعض الوقت مع أطفالها. ولاحظت بمرور الزمن أنها كانت تختلق الأعذار أكثر فأكثر؛ كي تتأخر في عملها إلى درجة أنها بقيت في مكتبها حتى الساعة التاسعة والنصف أو العاشرة مساءً مدة عامين بنحو متواصل. اعتقدت في البداية أن ذلك كان بسبب حبها لعملها (يمكن أن تكون إدارة مجلة ناجحة تحقق الأرباح عملاً ممتعاً جداً). ثم أدركت بعد أن حللت المشكلة أن الأمر لا يتعلق بها. فقد كان موظفوها يعتمدون عليها كثيراً. ويعود كثير من هذا لانفتاحها واستعدادها للمساعدة. لقد أوجدت بيئة عمل يمكن فيها للجميع أن يقابلوها شخصياً. كان الجميع يرغب في ذلك طبعاً. وأدخلها الأمر في دوامة لا قرار لها، فلم يعد بإمكانها مغادرة مكتبها. كان الناس يأتون دائماً إليها في نهاية اليوم قائلين: «أحتاج إلى عشر دقائق من وقتك». ولما كانت المديرية المثالية فقد كانت تمنحهم ما يريدون. والمفارقة هي أنها كانت تفقد السيطرة؛ لأنها في موقع السلطة.

وحتى تضع الأمور في نصابها جمعت موظفيها وقالت لهم: «من الآن فصاعداً سأغلق بابي بعد الساعة السادسة إلا الربع. بعد ذلك يحين وقت (اغرب عن وجهي) ولا يحق لأحد أن يراني سوى أطفالي».

أسهم هذا في حل نصف المشكلة فقط. بدأت تعود إلى منزلها عند الساعة السادسة والنصف يومياً. ولكن موظفيها شعروا بالضياع والإهمال. وطلبت مني المجلة التدخل عند تلك المرحلة.

قلت للمديرية: إن جعل الموظفين أقل اعتماداً عليها أمر جيد، ولكنهم لا يزالون بحاجة إلى القيادة والتوجيه. وطلبت منها تنظيم مناقشات مع كل من مرؤوسيه المباشرين بمفردهم لمناقشة أمرين:

الأول: طلبت منها أن تسأل كلاً منهم: «دعنا نستعرض مسؤولياتك. هل ثمة نواحٍ تعتقد أنني يجب أن أكون معنية بها أكثر أو أقل؟» وكانت تجعلهم يحددون المجالات التي يجوز لهم طلب مقابلتها شخصياً بشأنها والنواحي التي لا تحقق ذلك الشرط. لقد كانت

في حقيقة الأمر تقوم بتفويضهم القيام بمزيد من المهام، ولكن بطريقة كريمة ومشجعة. أي إنها كانت تسمح لهم بتحديد مقدار المسؤولية الذي يمكنهم تحمله.

الثاني: طلبت منها أن تقول: «دعونا الآن نستعرض المهام الملقاة على عاتقي. هل حدث ورأني أحدكم أقوم بعمل لا يجب أن يقوم به شخص من مستوأي الوظيفي؟» كانت تجبرهم على استنباط أفكار للتقليل من ارتباطها بهم. وكانت في الحقيقة تحثهم على مساعدتها على العودة إلى منزلها عند الساعة السادسة والنصف. هل ثمة هدية يقدمها مدير لموظفيه أفضل من هذه؟ والضح بالضح.

لم أكن مضطراً إلى تذكيرها بأن تقول: «شكراً لكم».

تذكر هذا عندما تجد نفسك محاصراً بموظفين متطلبين يحتاجون المساعدة. إذا كانوا يحتاجون الكثير من وقتك فلا يمكنك أن تطلب منهم الكف عن إزعاجك بل عليك «فظامهم» وجعل الأمر يبدو، وكأن الفكرة فكرتهم. دعهم يدركون ما يجب أن يقوموا به بمفردهم. ودعهم يخبروك بالنواحي التي لا يحتاجون إلى مساعدتك عليها. ثمة خطأ رفيع يفصل بين اللقاء الشخصي المشروع مع المدير ووقت الاختلاء بالذات. ويعود الأمر لك بوصفك مديراً كي تجعل موظفيك يواجهون ذلك.

### كف عن التصرف، وكأنك تدير نفسك

إن أخبر المدير موظفيه عن كيفية التعامل معه فإن هذا تصرف جدير بالإعجاب، ولكنه لا يحل تماماً إحدى أعظم مفارقات العوامل المؤثرة في العلاقة بين المدير والمرؤوسين ألا وهي: يفترض كثير من المديرين أن سلوك موظفيهم يضاهي سلوكهم حماسة وذكاءً، وخاصة من حيث طريقة توظيف ذلك الذكاء. ولا يمكنك أن تلومهم على ذلك.

لو كنت مديراً فائق النجاح لرغبت في ملء مؤسستي بنسخ... عني. هل ثمة طريقة أفضل لضمان أن يجري كل شيء في العمل وفقاً لأسلوبتي؟ هذا بالمناسبة ميل طبيعي تماماً. وعندما يعطى لنا الخيار فإننا سنفضل تشغيل الذين يشبهون كثيراً الشخص الذي نراه يومياً في المرآة.

لا شك في أن لدينا من الذكاء ما يكفي لنعلم أن حشو مؤسسة بالمستسخين الذين يعملون بطريقة روتينية موحدة لن يؤدي إلى إحداث التنوع فيها. فأنت بحاجة إلى أصوات متنوعة وأفكار وشخصيات مختلفة. أعرف من خبرتي أن الأصوات التي تغرد خارج السرب والتي تتحدى أسلوب التفكير الجماعي السائد والوضع الراهن هي ما يجعل المؤسسة تزدهر وتتقدم.

أضف إلى ذلك أن فريق عمل مكوناً من أشخاص متشابهين لا ينتج عملاً جماعياً سلساً. فلو كنت مايكل جوردان، على سبيل المثال، وكنت أرغب في تكوين فريق كرة سلة فسأود الحصول على لاعب آخر مثلي، ولكنني أظل بحاجة إلى لاعبين أو ثلاثة أطول وأقوى مني؛ حتى يلعبوا في الخط الأمامي. وسوف أحتاج إلى لاعب رشيق سريع كالبرق؛ كي يمدني بالكرات. ولا شك في أن فريق كرة سلة مكون من خمس نسخ من مايكل جوردان سيكون ملفتاً للأنظار، لكنه ليس فريقاً متكاملًا بالتأكيد.

إن معظم المديرين أذكاء بما فيه الكفاية حتى يدركوا هذا فيقاوموا إغراء الاكتفاء بتشغيل من يشبهونهم فقط. ولكن ذلك لا يعني أن الرسالة قد وصلت كلها. وأنا أجد نفسي في بعض الأحيان في حاجة إلى تذكير أكثر المديرين حساسية وانتباهاً قائلاً: «أنت لا تقوم بإدارة نفسك».

اصطدمت بهذا الأمر عندما عملت مع مدير شركة خدمات كبيرة. دعونا نسميه ستيف. كان ستيف يفخر بكونه قائداً عظيماً يجسد القيم التي يشجع موظفيه على التزامها. بل كان في حقيقة الأمر يعد نفسه مثلاً أعلى لقيم القيادة في شركته.

وكما أفعل مع جميع زبائني، فقد أعلمت ستيف بآراء زملائه فيه. وبرغم أن الجميع تقريباً كانوا مسرورين بإدارة ستيف للشركة إلا أنهم أجمعوا على أنه يعرقل مسيرة التواصل المفتوح. وكان سلوكه في هذا المجال تحديداً يتناقض مع رسالته. فهو لم يكن يقرن القول بالعمل.

قلت: إنها مشكلة صغيرة الشأن سهلة الحل إذا أبدى ستيف استعداداً للتغيير. فسأطلب منه الاستماع أكثر والتماس الأفكار والاقتراحات من الآخرين. وسوف أخبره أن ليس

بإمكانه فض أي اجتماع دون سؤال جميع الموجودين إن كانت قد أتاحت لهم فرصة مناسبة لعرض أفكارهم. وسوف يكون قادراً على معالجة تقصيره هذا في تشجيع الحوار إذا واطب على القيام بذلك مدة تزيد عن 12 شهراً.

لم يكن الأمر بتلك السهولة. ولم أخرج بنتيجة بعد أن قمت بدراسة التعقيبات والملاحظات التي زدوني بها موظفو ستيف. فمن جهة كانت هذه التعقيبات والملاحظات تقول: إنه يقمع المناقشة الحرة، وكانت من جهة أخرى تقول: إنه يغير آراءه كثيراً. كان ذلك محيراً؛ لأن من يقمعون المناقشة الحرة ليسوا ممن يغيرون آراءهم كثيراً. وبدا أن العيبين كانا فريدين حقاً.

لكن ما زاد الأمر تعقيداً هو أن هذه التعقيبات والملاحظات كانت محل سخرية ستيف، إذ قال: «قد أكون مقصراً في نواح كثيرة، ولكن بالتأكيد ليس في قمع الحوار. فأنا دائماً أناقش كل شيء مع الموظفين».

وتذكرت أن أحد المديرين لدى ستيف قال لي في أثناء المقابلة التي أجريتها معه: «تذكر أن هذا الشخص هو بطل العالم في مجادلة نفسه. لقد كان نجماً بارزاً في الجدل عندما كان في الجامعة».

الآن أصبح للتعقيبات والملاحظات مغزى!

ولأن ستيف كان بارعاً في الجدل، كانت ردة فعله الأولى، كلما أتى موظف إليه بفكرة ما، هي اتخاذ وضعية الجدل والبدء باصطياد الأخطاء والعيوب في الفكرة. ولم يكن الموظف يملك سوى الصمت حيال هذا الهجوم الكلامي الكاسح الذي يشنه عليه مديره. ثمة شخصان بوجهتي نظر مختلفتين. يعتقد ستيف أنه يجري حواراً مفتوحاً، لكن الموظف يعتقد أنه قد تعرض للقمع.

وزاد ستيف الطين بلةً عبر جداله مع نفسه أيضاً. يقول قائل: «لَمْ لا نحاول هذا؟». فيوافق ستيف. كان يوحي لجميع العاملين أنه يدعم الاقتراح. ولكن بعد بضعة أيام وبعد أن يكون قد أشبع الاقتراح جدالاً وتمحيصاً مع نفسه كان يغير رأيه قائلاً: «أرجح أنها

ليست فكرة جيدة». كان منفتحاً كما يعتقد هو، أما من وجهة نظر العقل الجماعي لموظفيه فقد كان شخصاً غامضاً محيراً.

دعونا لا ننساق إلى القول: إن بوسعك فعل هذا عندما تكون في موقع القيادة. لا يمكنك تحفيز 200 شخص على الصعود إلى تلة، ثم تقول لهم بعد شروعهم بذلك: «انتظروا لحظة، قد لا تكون فكرة جيدة». إذا قمت بذلك بضع مرات فلن يكون لدى أحد أي حافز للقيام بذلك أبداً، بل سيكتفي الجميع بالجلوس والانتظار.

دعونا نركز على جعل ستيف يدرك المشكلة التي أرغب في تسميتها «مغالطة القاعدة الذهبية». تصادفنا هذه المغالطة عندما يعتقد المدير أن الناس الذين يديرهم يشبهونه ويحبون، عبر طاعة عمياء للقاعدة الذهبية، أن يعاملهم المدير كما يحب أن يعاملوه.

أحب أن يعاملني الآخرون بهذه الطريقة، لذلك أعاملهم بها.

ووافق ستيف على كلامي عندما قلت له: إنه يحب الجدال الشديد؛ لأنه يتيح له إظهار نقاط قوته: «أحب أن يفعل الناس معي ذلك، خلط الأمور، والجدال».

فقلت: «هذا لطيف، ولكنهم ليسوا على شاكلتك».

وأجاب: «ما العيب في هذا؟ ما العيب في أن أعبر عن رأيي وأن يقوم شخص آخر بالتعبير عن رأيه ثم نجري نقاشاً صحيحاً؟ أحب ذلك».

فقلت: «جيد، لكنك أنت المدير، وهم ليسوا كذلك. كنت متميزاً في الجدال أيام الجامعة ولم يكونوا كذلك. ليست هذه بمنازلة عادلة! كل ما تقوم به هو القول: (أنتم تخسرون وأنا أربح). ليست لديهم فرصة للتغلب عليك في هذه اللعبة. لذلك فهم يختارون عدم المشاركة فيها».

ورد قائلاً: «هذا غير صحيح؛ ثمة موظف يحب الجدال قدر حبي له».

قلت: «تلك هي المشكلة. ينجح أحياناً أسلوبك في الجدال، وخاصة مع من يحبون مناقشة جوانب القضية كافة، ولا ينسحبون من المبارزة الكلامية. لو كان جميع الموظفين

مثل هذا الشخص، فليس ثمة مشكلة. ولكن تسعة وتسعين في المئة من فريق عملك، لسوء الحظ، ليسوا كذلك. فتجالحك مع شخص واحد لا ينسحب على الجميع. لماذا؟ لأن ذلك الموظف الاستثنائي يشبهك تماماً، ولكنك لا تقوم بإدارة نفسك».

كما هو متوقع: نجح ستيف البارع في الجدل في جري إلى جدال ساخن. ولحسن الحظ فقد أصابت عبارة «أنت لا تدير نفسك» هدفها، فأدرك الأمر بطريقة مفاجئة ورأى أنه كان يتصرف معتمداً على افتراض خاطئ مفاده: إن ما هو جيد له جيد للجميع.

منذ تلك اللحظة كان تحسن ستيف أمراً لا جدال فيه. فقد أصبح ينتبه كثيراً لحبه للجدال وصار يقمع هذا الحب عندما يسبب الإساءة إلى فريق عمله. واعتذر للجميع عن أخطائه السابقة ووعد بالتحسن في المستقبل. وكان يدعو الآخرين بنحو متكرر إلى التعبير عن آرائهم في الاجتماعات. ويفكر مرة ومرتين وثلاثاً قبل مناقشتهم ومجادلتهم. (لا بأس في المناقشة والجدال إذا كان الهدف هو بدء الحوار لا أن يصبح الجدل مطية للآراء السخيفة). قام ستيف بمتابعة الآخرين وتذكيرهم بأنه يبذل جهداً كي يتحسن في هذا المجال. وفي النهاية، طلب منهم الاقتراحات التي يمكنها أن تسهم في جعله يحقق مزيداً من التقدم.

لم يحدث ذلك في ليلة وضحاها. تحتاج هذه التحولات إلى وقت حتى يقتنع بها الناس الذين يقومون بتقويمك. وأعتقد أنك عندما تتغير بنسبة 100 في المئة فلن يلاحظ الآخرون سوى 10 في المئة. لذلك، وبعد 18 شهراً، صار ستيف يعد مديراً أفضل. لقد كان هو الشخص نفسه في كثير من النواحي، فما زال يحب الجدل مع نفسه ومع أي شخص آخر. فما الفارق إذاً؟ لقد أدرك أن رغبات وآراء فريق عمله قد لا تماثل بالضرورة رغباته وآراءه.

أصبحت بعد عملي مع ستيف أكثر انتباهاً لقضية المنازلات غير المتكافئة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أخبرتني صديقة لي عن مديرتها وعن هوسه بالتوثيق. لقد نشأ محامياً؛ وكان شخصاً شديد الاهتمام بالوثائق والأعمال الورقية والملفات المنظمة. ولم يتخل عن ولعه بالوثائق

بعدما بدأ العمل في مجال استشارات التسويق. وكان يحرص على الاحتفاظ بكل شيء. لا ضرر في هذا عدا أنه كان ينتظر من الآخرين القيام بالشيء ذاته. كان يدعو إلى اجتماعات يعرف الجميع أنه سيقوم عبرها بنبش بعض المذكرات والرسائل القديمة فيستخدمها أدلة لمعاقبة شخص من الأشخاص على إهماله.

فسرت هذا السلوك بأنه نمط نموذجي للإدارة غير العقلانية وتجسيد تقليدي «لمغالطة القاعدة الذهبية» في العمل. لقد غفل رجل الأعمال العظيم هذا عن أنه يستطيع الوصول إلى الوثائق بوصفه مالكا للشركة في حين يعجز موظفوه عن القيام بالأمر ذاته. ولم يدرك أنه يبدأ معركة محسومة النتيجة لصالحه سلفاً. كان يعشق الوثائق والتوثيق، وقد افترض مخطئاً أن لدى الجميع العشق نفسه.

إذا أدركت الأمر مرة، فستدركه كل مرة.

اسمحوا لي أن أقول: عاملوا الناس كما تحبون أن يعاملوكم، ولكن اعلّموا أن هذا لا ينطبق على جميع جوانب الإدارة. فإذا قمت بالتعامل مع موظفيك بالطريقة التي تحب أن يعاملوك بها فإنك تغفل عن أمر واحد: أنت لا تدير نفسك.

### كف عن «وضع إشارة في الحقل»

التقيت أخيراً بمدير شركة، واستمعت إليه يعبر عن حيرته من أن موظفيه لا يدركون مهمة الشركة وتوجهها العام.

قال: «لست قادراً على تفسير ذلك، لقد شرحتهم لهم ضمن الاجتماعات ولخصته لهم في مذكرة. انظر... هذه هي المذكرة. إنها واضحة. ماذا يريدون أكثر من هذا؟».

اعتقدت للوهلة الأولى أنه يمزح؛ لأنه كان يتحلى بروح الفكاهة. إن جعل الموظفين يفهمون رسالة الشركة ورؤيتها لا يتم عبر إصدار أمر أو نشر مذكرة. وهو لا يحدث بين ليلة وضحاها. لا شك في أن هذا المدير الذكي هذا يدرك ذلك. ومن تعبير المعاناة المرسوم على وجهه أستطيع القول: إنه كان جاداً في حيرته (على الأقل في هذه الناحية من الإدارة).

قلت: «لنراجع الوضع، كيف جرى تعميم هذه المذكرة؟».

فقال: «بواسطة البريد الإلكتروني، لقد أرسلته إلى جميع الموظفين في الشركة».

«لا بأس، ولكنني أظن أن طريقة التعميم هذه هي كل ما تعرفه عن الموضوع. ولكن ما هو عدد الموظفين الذين قرؤوا المذكرة؟».

قال: «لا أعلم».

«كم من هؤلاء تعتقد أنه فهمها؟».

قال: «ليست لدي أدنى فكرة».

«كم واحداً من الذين فهموها آمن بها؟».

هز رأسه.

«كم واحداً من هذه المجموعة الضئيلة من المؤمنين بها يتذكرها؟».

هز رأسه معذراً من جديد.

قلت: «ثمة أشياء كثيرة مجهولة بشأن أمر تعده فائق الأهمية لوجود شركتك، ولكن ذلك ليس الجزء الأسوأ. عندما تحذف جميع الناس الذين لم يستلموا المذكرة أو لم يقرؤوها أو لم يفهموها أو لم يؤمنوا بها أو لم يتذكروها، فقد لا يبقى أحد. في رأيك كم عدد من سيتبنون محتويات المذكرة؟ وكم واحداً منهم سيعيش مهمة الشركة ويتنفسها بفضل مذكرتك؟».

أعتقد أنني سمعت مدير الشركة يتمم بندم: «لا أعلم». ولكن كان من الصعب تأكيد ذلك؛ لأن صوته أصبح خافتاً جداً.

ليس إحباط الزبائن من ضمن مهامي. لذلك فقد حاولت رفع معنوياته، وقمت بتغيير الموضوع وأوضحته له أن المشكلة فيه هو لا في المذكرة. قلت: «الخطأ الوحيد الذي ارتكبه هو أنك وضعت إشارة في الحقل!».

قال: «ماذا؟».

«لقد اعتقدت أن عملي انتهى عندما شرحت المهمة، وكتبت المذكرة كما لو أنها كانت أحد المواد على قائمة المهام التي يجب عليك القيام بها اليوم. لقد وضعت إشارة في الحقل المخصص تدل على أنك أنجزت المهمة. ثم انتقلت إلى الأمر الآتي».

كانت الدهشة التي علو محياها، لذلك واصلت عرض نظريتي التي تتحدث عما يمكن أن يُعد أشنع مصدر للخلل في بيئة العمل في الشركات: عدم إدراك المديرين الفارق الهائل بين الفهم والتطبيق. يدور الجزء الأكبر من مهمة تطوير القيادة حول معالجة افتراض كبير خاطئ هو أن الأشخاص إذا فهموا أمراً ما فإنهم يطبقونه. هذا غير صحيح: أكثرنا يفهم، ولكننا لا نطبق ما نفهمه. وكما قلت في الفصل الحادي عشر: جميعنا يدرك أن زيادة الوزن مضرّة بالصحة، ولكن لا يقوم الجميع فعلياً بأي شيء للتخلص من وزنهم الزائد.

لا يختلف مدير الشركة هذا عن معظم المديرين الذين يعتقدون أن مؤسساتهم تعمل بكفاءة تنظيم إداري هرمي صارم. يقول المدير: «اقفروا». فيسأله المرؤوسون: «إلى أي ارتفاع؟» في العالم المثالي، لا تطاع جميع الأوامر فقط بل تطاع فوراً وبحذافيرها تقريباً كما لو أنها مسلمة من المسلمات. ولا يُضطر المدير إلى المتابعة أبداً؛ لأنه قال ذلك وجرى تطبيقه. وبرغم كل شيء فقد وضع علامة تدل على أنه أنجز المهمة.

لا أعلم لماذا يصر المديرون على التفكير بهذه الطريقة. ربما أناانيتهم تجعلهم لا يصدقون أن تعليماتهم لم تنفذ بحذافيرها أو ربما يتقاعسون عن تأكيد تنفيذ الآخرين تعليماتهم، أو ربما هم غير منظمين بما يكفي للالتزام بإجراءات المتابعة الصارمة. وقد يظنون أيضاً أن أعمال المتابعة لا تليق بمقامهم. ومهما كان السبب فإنهم يفترضون بطريقة خاطئة أن الآخرين إن فهموا فسوف يطبقون ما فهموه.

الأمر الإيجابي هنا لجميع المديرين، ومن ضمنهم زبوني، هو أن لهذا الاعتقاد الخاطئ علاجاً سهلاً يدعى المتابعة. عندما ترسل رسالة عليك في اليوم اللاحق أن تتأكد أنها وصلت إلى الآخرين. ثم عليك أن تسأل إن كانوا قد فهموها. ومن ثم، تسأل بعد بضعة

أيام إن فعلوا شيئاً بشأنها. صدقوني: إن لم يهتموا بسؤال المتابعة الأول فسيضي السؤال الثاني بالعرض. وسوف يحظى السؤال الأخير باهتمامهم أيضاً.

### تجنب الأحكام المسبقة بحق موظفيك

أَمْضَى معظم أوقات حياتي المهنية محاولاً تغيير سلوك الناس في مكان العمل. وأقول لهم: إن التغيير معادلة غير معقدة: إن تركت السلوك المزعج فلن يراك أحد مزعجاً. إنها سهلة جداً. أستغرب أنهم يدفعون لي المال مقابل تعليمهم هذه الحقيقة الواضحة.

أتمنى لو كان بوسعي قول الأمر نفسه عن تغيير طريقة تفكير الناس. ولكن هذا أصبح أخيراً جزءاً مهماً من ممارستي المهنية أيضاً. والسبب الكبير الكامن وراء ذلك هو حدوث تغيير جذري في نظرة الموظفين إلى دورهم في المؤسسة وعلاقتهم بها. لقد أثارَت مجلة فاست كومباني (Fast Company) هذه القضية عام 1998 عندما نشرت موضوع غلاف ذائع الصيت بعنوان «بلد العمالة الحرة». انطلقت من أن زمن مقولة «رجل المؤسسة» التي كانت رائجة وقتذاك قد ولى، وأن أفضل العاملين ما عادوا مستعدين للتضحية بحياتهم في سبيل مصلحة الشركة. لقد أصبحوا يعتقدون أن شركاتهم «ستتخلى عنهم بلمح البصر» عندما لا يعودون يلبيون احتياجاتها لذلك فإنهم في المقابل مستعدون «لتركها» عندما لا تلبى احتياجاتهم. تعني العمالة الحرة أن يعمل كل موظف كأنه شركة صغيرة في حد ذاته بعد أن كان مجرد جزء صغير من نظام ضخم.

استلزم انتشار «فيروس العمالة الحرة» هذا وقتاً طويلاً. ولكنه أصبح كالوباء في وقتنا هذا، وأصبح «مرضاً منتشرًا» يقتضي تغييراً في أسلوب تفكير المديرين.

أول ما أقوم به مع المديرين الذين جرفهم هذا التيار، أو شوشهم، هو جعلهم يدركون أن لديهم أحكاماً مسبقة عن موظفيهم. وهذا عرض يحظى باهتمامهم دائماً. «من تقصد؟ أنا؟ لا أحكام مسبقة عندي أبداً. اغرب عن وجهي!» ولكن إذا كانت الأحكام المسبقة تعني الاقتناع بأفكار تقتقد للمرونة والتسامح بشأن مجموعة من الناس، وإذا كانت تعني ألا تكون هذه الأفكار متطابقة مع الحقيقة أو مع نظرة هذه المجموعة إلى نفسها، فهذا

صحيح. يصبح المديرون الغافلون عن التغييرات التي حدثت لدى هذه المجموعة الجديدة من الموظفين الأحرار بمنزلة رجال أعمال متشددين واهمين خطرين. (لا يختلفون عن مدير يرفض توظيف سيدة شابة متزوجة؛ لأنه يظن أنها ستترك عملها ذات يوم لتعتني بأطفالها الصغار، ولن تكون كثيرة الاهتمام بمستقبلها المهني. من السهل نسيان أن الجميع كانوا يفكرون بهذه الطريقة في أثناء مدة ليست بالبعيدة). تأخذ الأحكام المسبقة التي نطلقها على الموظفين أنماطاً كثيرة، ولكن الأنماط الأربعة الآتية هي أكثر الأنماط التي يمكن أن يقع فيها أي واحد منا.

### 1. أعرف ما يريدون

هذا هو الحكم المسبق الأكبر والأسهل فهماً. كانت جميع النماذج الاقتصادية تقريباً تفترض أن المال هو المحفز الرئيس لأي موظف. ويفترض المديرون أيضاً أنهم إن دفعوا لعامليهم المتميزين دولاراً إضافياً فإنهم يحصلون مقابله على دولار إضافي من الأداء والولاء.

عذراً! لم تعد الأمور تسير على هذا النحو. لا أحد ينكر أن المال مهم في حسابات الجميع عندما يتعلق الأمر بمستقبلهم المهني. ولكن عند المرحلة التي يحقق فيها المتميزون درجة من الراحة المالية، لو كانت متواضعة، تبدأ معايير أخرى بالسيطرة. يشرح الاقتصادي ليستر ثورو في كتابه بناء الثروة (Building Wealth) أن على الموظفين الأحرار الصراع مع مفارقة تقول بنقصان القيمة الاقتصادية لخبرتهم بدلاً من ازديادها مع تقدم مسيرتهم المهنية. لأن صلاحية المعرفة، المعرفة التقنية على وجه التحديد، تتضاءل بنحو متواصل. يتصدى الموظفون الأحرار لهذا التحدي عبر الانتقال إلى أعمال جديدة تحسن معرفتهم وتساعدهم على التغلب على القيمة المتضائلة لخبرتهم؛ وهذه بدورها تعود عليهم بمزيد من الرضا ومزيد من المال على الأرجح.

إن استغربت يوماً ما أن يتركك موظف موهوب ليعمل عملاً مختلفاً في شركة أخرى مقابل أجر أقل، فإن اللوم يقع على هذا الحكم المسبق.

قد يبعد هذا الحكم المسبق المتميزين عند تطبيقه بقسوة ولا مبالاة. أتذكر أن رائد أعمال مليونير روى لي باستغراب حكاية كاتب كان يعمل لديه بأجر جيد لم يكن قادراً أبداً على إنجاز عمله في الوقت المحدد. كان صديقي يحب ذلك الكاتب، ولكنه رغب في تحدي موقفه اللامبالي بشأن إنجاز المهام في الوقت المحدد. لذلك قام بإنشاء نظام «عصا وجزرة» غير معقد. وقرر أن يتقاضى الكاتب مكافأة قيمتها 500 دولار في الشهر الذي يحقق فيه المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد. ولكن عبثاً! لقد ظل الكاتب على إهماله. من الواضح أنه كان يجني مقداراً من المال تبدو معه مكافأة قيمتها 500 دولار غير ذات أهمية. لكن شيئاً لم يتغير حتى عندما وصلت قيمة المكافأة إلى 3000 دولار. ولم يتحقق التحسن إلا بعدما لجأ المدير إلى حسم 3000 دولار من أجر الكاتب. يطلق الاقتصاديون على ذلك اسم «كره الخسارة» وهي أن نفورنا من خسارة شيء يفوق متعتنا عند كسب ما يعادله من حيث القيمة. سادعوهذا الحكم المسبق «الجهل بما يحفز الموظفين». صار ذلك الكاتب ينجز المهام الموكلة إليه في وقتها المحدد، واستمر على هذه الحال عدة أشهر؛ لكنه ترك الشركة بعد ستة أشهر.

ظاهرياً، وبرغم أن الكاتب لم يكن يبالي بالحصول على مكافأة لقاء أدائه الجيد، إلا أنه تأثر كثيراً بعد أن عوقب على أدائه السيئ. لم تسهم المكافأة في تحفيزه لكن العقوبة أشعرته بالإهانة. عرف رائد الأعمال كيف يمكنه تغيير سلوك موظفه، لكنه حمله على ترك العمل أيضاً. إن الموظفين الأحرار بالغوا التعقيد. إن كنت تعتقد أنك تعرف ما يجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه فعليك أولاً أن تتخلى عن أحكامك المسبقة.

يمتد وَهْمُ أني أعرف رغباتهم إلى ما يتجاوز موضوع المال. قاعدة عامة: يرغب الناس في أثناء عشرينياتهم في تعلم العمل، ويحبون التقدم فيه في أثناء الثلاثينيات، ويرغبون في القيادة عندما يبلغون الأربعينيات. ومهما تكن أعمارهم فإن فهم رغباتهم يشبه محاولة منع الزئبق من الحركة. عليك معرفة ما يرغبون فيه عند كل مرحلة، وذلك عبر سؤالهم تحديداً. لا يمكنك افتراض أن قياساً واحداً يناسب الجميع. قد لا يبالي شخص

من الأشخاص بهدف نبيل مثل «تحقيق التوازن بين العمل والحياة» عندما يكون عمره 24 عاماً، ولكنه يجده فائق الأهمية عندما يصبح عمره 34 عاماً.

لنأخذ مثلاً المسيرة المهنية للاعب البيسبول أليكس رودريغز. لقد فاز بلقب أفضل ضارب مع فريق سياتل مارينرز عندما كان يبلغ العشرين من العمر. وانتقل بعد أربعة أعوام إلى فريق تكساس رينجرز مقابل أجر ضخم يبلغ 25 مليون دولار سنوياً فنال لقب أفضل لاعب في الدوري الأمريكي. ثم انتقل بعد أربعة أعوام، في الثامنة والعشرين، إلى نادي نيويورك يانكيز. لقد كان معروفاً بأنه اللاعب الأفضل، ومع ذلك تخلى عنه فريقان! في الحقيقة لم تكن المؤسسة هي التي تخلت عنه بل كان هو من تخلى عنها: بهدف كسب مزيد من المال أول مرة؛ والمرة الثانية بهدف المشاركة في بطولة العالم مع نادي اليانكيز. ويمثل هذا تجسيدا حقيقياً «لبلد العمالة الحرة» (إلى حد بعيد؛ لأن لعبة البيسبول «أرست» مبدأ التعاقد الحر عام 1975 بعد معركة قانونية سمح بعدها للاعبين بالانتقال بحرية بين النوادي المختلفة). إنه مثال عن: (أ) موظف يسعى وراء الفرص المهمة له؛ (ب) موظف يستغل المؤسسة لتحقيق رغباته؛ (ج) تغير هذه الرغبات بمرور الزمن.

فيما يتعلق برائد الأعمال والكاتب المذكورين آنفاً فليس في جعبتي بشأنهما سوى إقتناع رائد الأعمال بأن منهجية العصا والجزرة التقليدية لم تعد صالحة. لم يفلح، كما كان واضحاً، وضع الجزرة المتمثلة في مزيد من المال مقابل إنجاز المهام في الأوقات المحددة. ولكن ذلك أيضاً لا يعني أن ضرب الكاتب بعصا الحسم من الأجر سيروق له.

## 2. أعرف ما يعرفون

لقد ولى الزمن الذي كان فيه المديرون يتقنون القيام بجميع الأعمال في الشركة بطريقة أفضل من أي شخص آخر. والسبب الذي دفع بيتر دركر إلى القول: إن مدير المستقبل يتقن عرض الأسئلة بدلاً من إتقان الإجابة عنها هو إدراكه أن العاملين في المستقبل سيعرفون أكثر مما يعرفه أي مدير. عظيم! جاء هذا المستقبل الآن.

على المديرين الماهرين التخلي عن ثقتهم غير الموضوعية المبالغ فيها بأنهم يعرفون بمقدار ما يعرفه موظفهم في مجالات محددة. إنه جهل يؤدي إلى تلاشي قدرات موظفيهم وحماسهم وإلى الإضرار بموقع المدير في نهاية المطاف.

### 3. أكره أنانيتهم

كم مرة جاء إليك موظف متذمراً قائلاً: إنه غير مسرور في عمله، وإنه لا ينال ما يستحقه، فتقول في سرك: «كف عن الشكوى أيها الأناني الأحمق! أدفع لك كثيراً من المال كي تعمل لا لكي أجعلك مسروراً. عد إلى عملك».

كم مرة أتى إليك موظف حاملاً معه عرض عمل في شركة أخرى منتظراً منك تقديم عرض أفضل؛ لأنه لا يرغب في ترك الشرك، فتكون ردة فعلك الأولية هي التشكيك في ولاء ذلك الموظف وقد تصل إلى حد جعله جاحداً وخائناً؟

أنا أؤكد أن ردود الأفعال البدائية هذه أمثلة عن الأحكام المسبقة أيضاً. من السهل إدراك السبب الكامن وراء شعور المديرين على هذا النحو إذا علمنا أنهم خضعوا إلى تدريب منحاز طوال عقود من السنين. لقد استفادت الشركات الأمريكية الكبيرة، تاريخياً، من فرضية وحيدة الجانب. ففي حين كان يفترض قيام الشركة بزيادة العائد لمصلحتها ومصلحة حملة أسهمها إلى الحد الأقصى، لم يكن منتظراً من الأفراد إلا التضحية بمصالحهم الشخصية والتركيز على مصلحة الشركة. وكان العرض العلني لسؤال من قبيل: «ما مصلحتي في هذا؟» يعد أمراً شنيعاً.

أتمنى لو نتفق جميعاً في النظام العالمي الجديد الذي جرى فيه استبدال برجل المؤسسة موظفين أحراراً كثيري التنقل، على ألا يقوم الموظفون الذين يهتمون بأنفسهم بمباغثة أي مدير أو إرباكه. بالتأكيد، لا يجوز الاستياء منهم بسبب ذلك أو سببهم بالأنانية. بل يجب فعلياً أن نتبنى تلك الحالة؛ لأنها مشكلة سهلة الحل نسبياً إذا استطعت استباق ما سيقوم به الموظفون.

أخبرني وكيل أعمال فني عن مواجهة مثيرة للاهتمام بينه وبين جاك ويلش عندما كان رئيس مجلس إدارة جنرال إلكتريك (General Electric). كانت مؤسسة الوكيل قد

توصلت إلى تجديد طويل الأمد لأحد العقود، مع زيادة ضخمة وخيارات أسهم، مع شركة بث مباشر في وحدة إن بي سي (NBC) للإرسال التابعة لجنرال إلكتريك. ذكر ويلش اسم شركة البث في الاجتماع، فقال وكيل الأعمال الفني بمزيج من الفخر والخجل: «نعم، أخشى أننا انتزعنا منكم أموالكم».

توهجت عينا ويلش غضباً للحظة وجيزة. وظن الوكيل أنه وجه، من غير داع، إهانة إلى رئيس مجلس الإدارة الأسطوري. ولكن ويلش قال بلهجة جديّة رصينة: «ربما لم تدرك ما أرمي إليه. لم تتجحوا في خداعنا. لقد رغبتنا في تقديم المال له. سنقوم بأي شيء يسعده».

ليكن هذا مثلاً يحتذى في التعامل مع الموظفين المتطلبين المتهمين «بالأنانية». إن قيامك بتجاهلهم والاستياء منهم يماثل إساءة فهمهم وخسارتهم في نهاية المطاف. ويمثل ذلك ارتكابك «جريمة كراهية»، ولكن على صعيد الأعمال.

#### 4. يمكنني توظيف غيرك متى شئت

ربما الاستحواذ على الأراضي والمواد والمنشآت والمعدات كان مفتاح الثروة في الماضي. كان العامل في تلك البيئة يحتاج إلى الشركة أكثر مما كانت الشركة تحتاج إليه. أصبح مفتاح الثروة في الوقت الحالي هو المعرفة. إذًا، أصبحت الشركة تحتاج إلى العامل صاحب المعرفة أكثر مما يحتاج هو إليها. ما زاد الطين بلة هو أن العاملين يعرفون هذا! أصبحوا يعدون أنفسهم «أصولاً قابلة للتداول» لا سلعاً يمكن الاستغناء عنها. ولم يعودوا أسرى نزوات الشركات. الفارق طفيف، ولكنه حقيقي: بوصفهم أصولاً قابلة للتداول فهم يسعون دائماً إلى الحصول على عمل أفضل في مكان آخر؛ أما لو كانوا مجرد سلع فبوسع أي شخص آخر أن يحل محلهم (الأمر الذي نعرف أنه لم يعد صحيحاً).

استدرك المديرون في الشركات الذكية ذلك الأمر، وبدؤوا يدركون أن علاقتهم مع المواهب الكبرى تشبه تحالفاً إستراتيجياً بدلاً عن عقد عمل تقليدي. لقد أصبحوا يعرفون أن الموظفين الأحرار قادرين على تركهم في أي وقت. وعندما قمت باستفتاء آراء أفضل

120 مديراً في إحدى أكبر شركات التقانة المتقدمة الرائدة عالمياً عبر عرض السؤال الآتي عليهم: «هل يستطيع القائد صاحب الإمكانيات الأكبر الذي يعمل لمصلحتك أن يترك الشركة فيحصل على عمل آخر بأجر أعلى في أثناء أسبوع واحد؟» لقد رد جميع هؤلاء المديرين بالإيجاب!

أنا واثق بأن هذا الحكم الإداري المسبق هو ما كان كامناً وراء السماح لشاكيل أونيل بترك نادي أورلاندو ماجيك عام 1995 ليذهب إلى لوس أنجلوس ليكرز. (يشبه هذا أن تتخلى مايكروسوفت عن بيل غيتس، وتتركه يذهب إلى مكان آخر أو أن تسمح سوني ميوزك لبروس سبرنغستين بتركها. ثمة مواهب لا يمكن استبدالها). لا شك في أن الاحتفاظ بشاكيل أونيل باهظ الثمن، ولكن لا بد أن إدارة أورلاندو ظنت أن بإمكانها استبداله وإنفاق المال على شراء لاعب آخر مثله تماماً. وهذا حكم مسبق باهظ التكاليف. والحقيقة أن أورلاندو تحول إلى فريق من الصف الثاني بعدما تركه أونيل وفاز ليكرز ببطولة العالم ثلاث مرات بعد أن انضم إليه.

أستشهد بأمثلة رياضية في هذا السياق؛ لأن معلوماتها عامة ومتوافرة بسهولة، وليس لأن سلوك العامل الحر يتجسد فيها بأوضح أنماطه. صدقوني عندما أقول لكم: إن موقف «ما لمصلحتي في هذا» المتطرف يجري اتخاذه آلاف المرات يومياً في شركات الولايات المتحدة الأمريكية. نجد أناساً غير مسرورين، وآخرين يضعون سيرهم الذاتية في «كينكو»، وغيرهم يختبرون سوق العمل، وأناساً يتركون وظائفهم الجيدة إلى وظائف أفضل. كل هذا لأن مديريهم غفلوا عن الأسباب الحقيقية التي تدفعهم إلى القدوم إلى العمل يومياً. إذا لم تكن تلك الغفلة حكماً سابقاً فلا أعرف ماذا أدعوها غير ذلك؛ ولكنها تحدث. والفارق الوحيد هو أننا لا نقرأ كل حالة بمفردها في الصحف.

إذا لم يفلح أي من هذه الأمثلة في توضيح الفكرة فدعوني أقول لكم أين يمكن لهذا أن يكون مؤلماً حقاً. إذا واصلت الاحتفاظ بهذه الأحكام المسبقة، وتجاهلت الحقائق المتغيرة في مكان العمل فقد يكلفك ذلك خسارة أعمالك، حتى لو كنت في المرتبة العليا، وحتى لو كنت تمنح موظفيك أجوراً ضخمة.

لست أقول: إن المديرين قد جردوا تماماً من سلطتهم. فلا يزال التسلسل الهرمي الإداري من الأعلى إلى الأسفل في أكثر الأمكنة كما هو على حاله لم يمس. ولا يزال الموظفون يطيعون أوامر رؤسائهم. ولكن تغييراً طفيفاً في توزيع السلطة قد حدث في مكان العمل، وأصبح بعض منها حالياً في حوزة العاملين الأحرار بقدر أكبر مما يستطيع المديرين توقعه. وذلك أحد أسباب حصولي على عمل. عندما أعمل مع مدير من المديرين وجهاً لوجه، فغالباً ما يعود ذلك إلى أنه قام بشيء ما يغضب مرؤوسيه المباشرين. يغضب بعضهم إلى درجة تدفعه إلى ترك الشركة. وفي الواقع يقوم الموظفون الذين يتركون العمل بـ «التصويت بأقدامهم». وقد يمثل إجماع عدد كافٍ من العاملين الأحرار على رأي واحد في مرحلة من المراحل مشكلة خطيرة لسجل المدير. أقوم بالتدخل عند تلك المرحلة؛ لأكتشف ما يزعج الموظفين، فأخبر المدير به، وأساعده على تغيير أسلوبه.

كان كيسي ستينغال يحب الإشارة إلى أن أي فريق يبسبول يتكون من ثلاث مجموعات من اللاعبين. ثلث اللاعبين يحبون المدرب، وثلثهم يكرهونه، والثلث الأخير مازالوا مترددين. يقول ستينغال: «سر الإدارة في أي نادٍ رياضي هو أن تمنع اتفاق الرأي بين الثلث الذي يكرهه والثلث الذي ما زال متردداً».

تلك هي الجوهر الحقيقية في عالم العمالة الحرة. لا يستطيع موظف واحد إسقاط مدير جيد، ولكن مجموعة من العاملين تستطيع الاتحاد معاً لإزاحة أكثر المديرين إنتاجية.

تذكر هذا وأنت تشق طريقك، سواء بلطف أو بعنف، في المشهد الإداري لبلد العمالة الحرة دائم التغيير.

تفقد درجة حرارة أحكامك المسبقة من وقت لآخر. هل تقابل موظفيك بأحكام مسبقة أكل الدهر عليها وشرب؟ أم أنك تتكيف مع معايير عقلية العمالة الحرة الجديدة؟ قد يجعلك تقبل تلك الأراضية الجديدة في سياق هذا الكتاب مديراً أكثر نجاحاً، بل لعله ينقذ عمالك.

إن موظفيك يتغيرون كل يوم، وهذا ما يحدث أمام ناظريك. وإذا لم تساير هذا التغير فأنت أشبه بقائد مغمض العينين. ذلك هو الحكم المسبق الذي لا يفتر.

### لا تحاول تدريب من لا يجب تدريبهم

مثلما لا تحتاج بعض مشكلاتك إلى إصلاح؛ لأنها لا تمثل مشكلة إلا لمجموعة صغيرة من الناس، فإن عليك بصفتك مديراً أن تكف عن محاولة تغيير الناس الذين لا يرغبون في التغيير.

قد يبدو هذا قاسياً، ولكن بعض الناس لا يمكن إصلاحهم، ويكون مثل من يحاول إصلاحهم مثل من يضرب رأسه في الجدار.

صدقوني، فأنا أعرف هذا. لقد احتجت إلى سنوات طويلة كي أدرك أن بعض المشكلات عميقة وشاملة وغريبة إلى درجة أنها أصبحت مستعصية. وعبر طريقة التجربة والخطأ لم يعد يساورني الشك في أساليبى واستنتجت أن ثمة أخطاء يعجز أي مدير عن إصلاحها، خاصة مع المرؤوسين.

لا تحاول تغيير الناس الذين لا يعتقدون أن لديهم مشكلة. هل حاولت تغيير سلوك شخص ناجح في العمل لم يكن مهتماً بالتغيير؟ ماذا كان نصيبك من النجاح في عملية التحول هذه؟ نحصل دائماً على الجواب نفسه: لم يحالفني الحظ. لنقترب أكثر من المنزل. هل حالفك الحظ في تغيير زوج أو شريك أو شخص مهم لك، ولم يكن راغباً في التغيير؟ الإجابة هي النفي مرة أخرى. لقد درست أمني في الجامعة مدة عامين وأصبحت مدرسة رائعة ومحبوبة للصف الأول. كانت منغمسة في عملها لدرجة أنها لم تكن تفصل بين سلوكها في الصف وسلوكها في العالم الحقيقي. كانت تتحدث مع الجميع بالنبرة البطيئة الصبورة والمفردات غير المعقدة ذاتها التي كانت تستخدمها يومياً مع طلابها الذين لم تكن أعمارهم تتجاوز السادسة. لقد عاشت أمني في عالم يهيمن عليه الصف الأول هيمنة كاملة. لقد بقيت بنظرها في الصف الأول طوال عمري. وبقي أشقاؤها دائماً في الصف الأول. وكان جميع أقاربنا في الصف الأول. وبقي والدي أيضاً في الصف الأول.

كانت أمي على الدوام تقوم بتصحيح الأخطاء النحوية للجميع. وفي أحد الأيام كانت تصحح لوالدي (ربما للمرة رقم عشرة آلاف) فنظر إليها وتهد قائلاً: «حبيبتي، تساهلي معي؛ فقد بلغت السبعين».

لا تهدر وقتك إذا لم يكن موظفوك يباليون بالتغيير.

لا تحاول تغيير الناس الذين يواصلون التطبيق الخاطئ لإستراتيجية المؤسسة. إذا كانوا يتجهون في الاتجاه الخاطئ فكل ما ستقوم به هو مساعدتهم على الوصول إلى هناك بسرعة أكبر.

لا تحاول تغيير الناس الذين لا يجب أن يكونوا في عملهم. يشعر بعضهم بأنهم في الموقع غير المناسب في الشركة غير المناسبة أو يظنون أنهم يجب أن يقوموا بعمل آخر أو يعتقدون أن مهاراتهم لا يجري استثمارها بطريقة صحيحة أو أن شيئاً من الأشياء ينقصهم. وإذا كنت تتحلى بحس جيد فبوسعك تكوين فكرة جيدة عن ماهية هؤلاء الناس. وحتى إذا قمت باختبار جزء صغير من هذا الشعور عبر عرض السؤال الآتي: «ماذا لو أغلقنا اليوم؟ هل ستشعر بالدهشة أو الحزن أو الراحة؟» فإنهم سيختارون «الراحة» في أكثر الحالات. عدّ ذلك مؤشراً يدفعك إلى طردهم من العمل. لا يمكنك تغيير سلوك الناس الناقمين بأسلوب يجعلهم مسرورين. يمكنك فقط إصلاح السلوك الذي يزعج الناس المحيطين بهم.

أخيراً، لا تحاول مساعدة الناس الذين يعتقدون أن جميع الباقين يمثلون مشكلة. لقد عملت ذات مرة مع رائد أعمال كان قلقاً على معنويات الموظفين إثر رحيل موظف كبير. لقد كان يدير شركة متميزة في مجال عمل ممتع، وكان الناس يحبون العمل فيها. ولكن التعقيبات والملاحظات أظهرت أنه يقوم بالمحابة من حيث الأجور التي يدفعها إلى الموظفين. وكان بعضهم يحصل على أجور مرتفعة، بينما يحصل الآخرون على ما يستطيعون انتزاعه. كانت الطريقة الوحيدة للحصول على زيادة في الأجر هي وضع مسدس في رأسه، أي تهديده جدياً بترك العمل.

عندما أخبرت رائد الأعمال بذلك فاجأني بالموافقة على التهمة، ثم دافع عن نفسه. كان يعد، مثل أي عصامي، أن كل قرش يدفعه للموظف هو قرش خرج من جيبه. لقد كان

يدفع للناس بمقدار ما كان يعتقد أنهم يستحقون في السوق. وإذا كان بإمكانهم الحصول على أجر أكبر في مكان آخر فعليهم إثبات ذلك.

لست خبيراً إستراتيجياً في الأجور والتعويضات، ولست مستعداً لحل هذه المشكلة. لكن، كانت في جميعته مفاجأة أخرى لي. لقد تبين أنه لم يتصل بي لمساعدته على التغيير، بل كان يريد مني إصلاح الموظفين.

أنا أفضل الهرب في لحظات كهذه، مهرولاً لا ماشياً. فمن الصعب مساعدة الناس الذين يعتقدون أن لا مشكلة لديهم. ومن المستحيل إصلاح الناس الذين يعتقدون أن المشكلة موجودة في الآخرين.

عليك أن تقوم بالأمر ذاته أيضاً. لن يتخلى أبداً أناس مثل هؤلاء عن اعتقادهم شبه الديني أن الآخرين يتحملون مسؤولية أي خلل يحدث. إنهم يؤمنون بهذه الأفكار كما يؤمنون بدينهم. وتشبه محاولة تغييرهم محاولة تحويل ديمقراطي متعصب إلى جمهوري أو الضد. لن يحدث هذا. لذلك وفر وقتك وغيض الطرف عن الإجراءات البطولية. فهذا «جدال» لن تكسبه أبداً.

obeikandi.com

## الفصل الأخير

### أنت هنا الآن

استنشق نفساً عميقاً..... استنشق نفساً أعمق.

تخيل أنك على فراش الموت بعد أن أصبحت في الخامسة والتسعين من العمر. وتقدم لك هدية أخيرة قبل أن تلفظ أنفاسك الأخيرة: القدرة على السفر في الزمن الماضي، والتحدث مع شخص يقوم بقراءة هذه الصفحة، ومساعدته على أن يكون مهنيًا أفضل، وأن يعيش حياة أفضل.

عندما تبلغ الخامسة والتسعين تستطيع التمييز بين ما هو مهم، وما هو غير مهم. فما هي النصيحة التي سيقدمها لك هذا الرجل الحكيم «أي أنت عندما تصبح هرمًا»، أي إلى الشخص الذي يقوم بقراءة هذه الصفحة؟

خذ وقتاً كافياً، وأجب عن هذا السؤال على مستويين: نصيحة شخصية ونصيحة مهنية. اكتب بضع كلمات تعبر عما ستقوله عندما تبلغ تلك السن إلى نفسك وأنت بعمر الشباب.

بعد أن تكتب هذه الكلمات يصبح الباقي سهلاً: نفذ ما قمت بكتابته، لا أكثر. اجعل منه قرارك الخاص لما تبقى من عامك هذا والعام الذي يليه. لقد قمت بتعريف «هناك» الخاصة بك.

لا أستطيع تعريف «هناك» الخاصة بك، ولا أستطيع إملأها عليك. وبالتأكيد لن أصدر حكماً، فأقول: إنه هدف نبيل أو أمر يستحق العناء. سيكون ذلك صَلفاً مني ودساً لأنفي في أمور لا تعنيني.

ولكن يمكنني وضع توقع تقريبي عن بعض مزايا «هناك» لأن الفرصة سنحت لأحد أصدقائي حتى يقابل أناساً كانوا على فراش الموت، وطلب منهم النصيحة التي كانوا سيقدمونها لأنفسهم. وكانت الإجابات تتضح بالحكمة.

كان أحد الموضوعات المتكررة «التفكير في الحياة للحصول على السعادة، وأعني الآن» ليس الشهر القادم أو العام القادم. ويكمن المرض الغربي العظيم في عبارة، «سأشعر بالسعادة عندما».... وفي «سأشعر بالسعادة عندما أحصل على تلك الترقية» أو «سأشعر بالسعادة عندما أقوم بشراء ذلك المنزل» أو «سأشعر بالسعادة عندما أحصل على ذلك المبلغ من المال». ستدرك عندما تتقدم في العمر، وتصبح حكيماً أن الترقية القادمة أو الإنجاز الجديد أو الانتقال إلى منزل أكبر أو إلى زاوية أفضل في المكتب لن يغير عالمك كثيراً. يقول كثير من الناس الأكبر سناً: إنهم كانوا منشغلين كثيراً في البحث عن الأشياء التي لم يحصلوا عليها إلى حد أنهم أصبحوا لا يشعرون بأهمية الأشياء التي بحوزتهم. وغالباً ما يتمنون لو أنهم قضوا وقتاً أكبر في الاستمتاع بها.

وكان الموضوع الآخر المتكرر هو «الأصدقاء والأسرة». فكر في هذا مثلاً: قد تعمل لمصلحة شركة رائعة؛ وقد تعتقد أن إسهامك فيها مهم جداً. وعندما تكون في عمر الخامسة والتسعين، وتنتظر إلى الناس المحيطين بك وأنت على فراش الموت سيكون عدد قليل جداً من زملائك موجودين يلوحون بأيديهم لوداعك. ولن يهتم بك على الأرجح سوى أسرتك وأصدقائك. أعطهم التقدير الذي يستحقون وشاركهم بجزء كبير من حياتك.

وثمة موضوع آخر متكرر هو التفكير في «اتباع أحلامك». يكون الأشخاص الأكبر سناً الذين حاولوا تحقيق أحلامهم أكثر سعادة في حياتهم. حاول اكتشاف هدفك الحقيقي في الحياة وحاول تحقيقه! لا ينطبق هذا فقط على الأحلام الكبرى بل يصح على الأحلام الصغيرة أيضاً. اشترِ السيارة الرياضية التي تحلم باقتنائها واذهب إلى الأماكن النائية التي حلمت بها وتعلم كيف تعزف على البيانو أو كيف تتحدث اللغة الإيطالية. وإذا ظن بعضهم أن رأيك في عيش الحياة بطريقة حسنة رؤية سطحية أو غريبة بعض الشيء، فلا تبال بهم. هذه ليست حياتهم بل هي حياتك أنت. القليل منا يحقق أحلامه كلها. وسوف

تكون بعض الأحلام على الدوام ملاذاً لنا. لذلك، ليس السؤال المهم هو: «هل حققت أحلامي؟» بل «هل حاولت تحقيقها؟».

لقد أجريت مشروعاً بحثياً لصالح أكسينتشر (Accenture) شمل أكثر من 200 قائد من أصحاب الإمكانيات الكبيرة من 120 شركة من مختلف أرجاء العالم. كان بإمكان كل شركة ترشيح قائدين مستقبليين فقط، أي أبرز نجمين فيها. هؤلاء هم من يستطيع القفز في أثناء لحظة إلى مواقع ذات أجور أعلى في مكان آخر. طرحنا على كل من هؤلاء النجوم الشبان سؤالاً سهلاً: «إذا بقيت في هذه الشركة، فما هو سبب بقاءك فيها؟» وكانت الإجابات الثلاث الأكثر تكراراً:

1. «أحقق ذاتي وأشعر بالسعادة حالياً. العمل ممتع، وأنا أحب ما أقوم به».

2. «أحب الناس، فهم أصدقائي. يجعلك هذا تشعر بأنك تعمل ضمن فريق وأنتك ضمن أسرتك. يمكنني كسب مزيد من المال في مكان آخر، ولكنني لا أرغب في ترك الناس الموجودين هنا».

3. «أستطيع تحقيق أحلامي فهذه المؤسسة تمنحني فرصة القيام بما أرغب حقاً في القيام به في حياتي».

لم نتحدث الإجابات عن المال أبداً. كانت نتحدث عن السعادة والعلاقات وتجسيد الأحلام، وعن المغزى. عندما سألت صديقي شخصاً على فراش موتهم عما هو مهم لهم أعطوه الإجابات عينها التي قدمها القادة أصحاب الإمكانيات الكبيرة الذين أجريت المقابلات معهم.

حاول الاستفادة من هذه الحكمة الآن. لا تنظر إلى الأمام بل انظر إلى الخلف. انظر إلى الخلف من موقعك عندما تصبح مسناً إلى الحياة التي تتمنى أن تعيشها. واعلم أنك تحتاج إلى السعادة حالياً وإلى الاستمتاع بأصدقائك وأسرتك وإلى تجسيد أحلامك.

obeikandi.com

**أنت هنا الآن**

**يمكنك الوصول إلى هناك! فلتبدأ الرحلة**

obeikandi.com

## ملحق

جرى تطوير لائحة المواد الخاصة بالقيادة بوصفها جزءاً من مشروع بحثي رعته أكسننتشر (Accenture) وشمل 200 قائد من أصحاب المؤهلات العالية، جرى اختيارهم خصيصاً من 120 شركة حول العالم. وقد طُلب من المستطلعة آراؤهم تصنيف القادة على مقياس من خمس درجات يتراوح من «جيد جداً» إلى «سيئ جداً».

### لائحة المواد الخاصة بالقيادة العالمية

قدر كفاءتك (أو كفاءة هذا الشخص) في المجالات الآتية. إلى أي حد أنت راضٍ عن أسلوبه أو أسلوبها (أو عن أسلوبك أنت)...

### التفكير عالمياً

1. يعترف بتأثير العولمة في أعمالنا.
2. يبدي التكيف المطلوب للنجاح في البيئة العالمية.
3. يتوق إلى اكتساب خبرات متنوعة ضرورية للقيام بالأعمال على نطاق عالمي.
4. يتخذ قراراته آخذاً المعايير العالمية في الحسبان.
5. يساعد الآخرين على فهم تأثير العولمة.

### تقدير التنوع

6. يؤمن بأهمية التنوع بين الناس (ومن ضمن هذا التنوع: الثقافة والعرق والجنس والعمر).
7. فاعل في تحفيز الأشخاص المنتمين إلى ثقافات أو خلفيات مختلفة.
8. يقدر أهمية الآراء ووجهات النظر المتنوعة.

9. يساعد الآخرين على تقدير أهمية التنوع.

10. يوسع معرفته عن الثقافات الأخرى بفاعلية (عبر التفاعل ودراسة اللغة والسفر... إلخ).

### تطوير المهارة التقنية

11. يتوق إلى اكتساب المعرفة التقنية اللازمة للنجاح في عالم الغد.

12. يوظف أصحاب الخبرات التقنية المطلوبة بنجاح.

13. يدير بكفاءة أمور التقانة من أجل زيادة الإنتاجية.

### بناء الشراكات

14. يعامل الزملاء بوصفهم شركاء وليس منافسين.

15. يوحد مؤسسته ويجعلها تعمل بوصفها فريقاً ذا كفاءة.

16. يبني شراكات فاعلة ضمن الشركة.

17. لا يشجع على إطلاق التعليقات الهدامة بحق الآخرين أو المجموعات الأخرى.

18. يبني تحالفات فاعلة مع المؤسسات الأخرى.

19. يُحدث شبكة من العلاقات التي تساعد على إنجاز المهام.

### المشاركة في القيادة

20. يقاسم شركاء العمل القيادة عن طيب خاطر.

21. يرجع إلى الآخرين من أصحاب الخبرات الأكبر.

22. يتوق إلى التوصل إلى نتيجة مع الآخرين (لا من أجل الآخرين).

23. يُحدث بيئة يركز فيها الناس على المصلحة الأكبر (يتجنب المصالح الفردية و«مناطق النفوذ»).

### إنشاء رؤية مشتركة

24. يُحدث رؤية واضحة للمؤسسة، ويتبادل المعلومات مع الآخرين بشأنها.
25. يشرك الآخرين بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.
26. يحض الآخرين على التزام تحقيق الرؤية.
27. يضع إستراتيجية فاعلة لتحقيق الرؤية.
28. يقوم بتحديد الأولويات بوضوح.

### تطوير العاملين

29. يعامل الآخرين باحترام دائماً.
30. يسأل الآخرين عما يحتاجونه؛ حتى يؤدوا عملهم بطريقة أفضل؟
31. يضمن أن يتلقى الآخرون التدريب اللازم من أجل النجاح.
32. يقدم تدريباً فاعلاً.
33. يقدم تعقيبات وملاحظات بنّاءة في أوقات منتظمة.
34. يولي إنجازات الآخرين التقدير الذي تستحق.

### تشجيع الآخرين

35. يعزز ثقة الآخرين بأنفسهم.
36. يقبل المخاطرة عبر السماح للآخرين باتخاذ القرارات.
37. يعطي الناس الحرية التي تلزمهم للقيام بعملهم بطريقة أفضل.
38. يثق بالآخرين كفايةً لأن يدعهم يعملون بمفردهم (يتجنب التدخل في التفاصيل الدقيقة).

### الوصول إلى البراعة الشخصية

39. يفهم بعمق نقاط قوته وضعفه.
40. يهتم بالتطوير الشخصي المتواصل.
41. يشرك من يملكون نقاط قوة لا يملكها هو.
42. يبدي ردود فعل عاطفية فاعلة في مختلف المواقف.
43. يبرهن على ثقته بنفسه بوصفه قائداً.

### تشجيع الحوار البناء

44. يسأل الآخرين عما يجب أن يقوم به كي يتحسن؟
45. يستمع إلى الآخرين باهتمام وجدية.
46. يتقبل التعقيبات والملاحظات البناءة بطريقة إيجابية (يتجنب اتخاذ موقف الدفاع).
47. يتوق إلى فهم الإطار المرجعي للآخرين.
48. يشجع الآخرين على تحدي الوضع السائد.

### التمتع بالنزاهة

49. يتحلى بسلوك أخلاقي نزيه في جميع تعاملاته.
50. يحرص على ممارسة أفضل معايير السلوك الأخلاقي في المؤسسة بأكملها.
51. يتجنب السلوك البراغماتي والانتهازي.
52. «يدافع» بشجاعة عما يؤمن به.
53. يُعد مثلاً يُحتذى للالتزام قيم المؤسسة (يقود عبر النموذج).

### قيادة التغيير

54. يرى في التغيير فرصة لا مشكلة.

55. يتحدى النظام عندما يكون التغيير مطلوباً.
56. يتميز في المواقف الغامضة (يتحلى بمرونة عند الحاجة).
57. يشجع الإبداع والابتكار لدى الآخرين.
58. فاعل في ترجمة الأفكار المبتكرة إلى نتائج عملية.

### التنبؤ بالفرص

59. يهتم بالاطلاع على التوجهات المستقبلية.
60. يتوقع الفرص المستقبلية بفاعلية.
61. يحث الآخرين على التركيز على الفرص المستقبلية (لا على الأهداف الحالية فقط).
62. يضع أفكاراً لتلبية حاجات البيئة الجديدة.

### الحرص على رضا الزبائن

63. يحث الآخرين على تحقيق مستويات عالية من إرضاء الزبائن.
64. ينظر إلى عمليات المؤسسة من منظور الزبائن (لديه منظور «من المنتج إلى المستهلك»).

65. يسعى بانتظام إلى التماس آراء الزبائن وملاحظاتهم.

66. ينفذ دائماً ما يقطعه للزبائن من وعود.

67. يفهم الخيارات المنافسة المتوافرة لدى زبائنه.

### المحافظة على مزية تنافسية

68. يعبر عن أهمية موقف «القدرة على الإنجاز» الإيجابي حيال إنجاز العمل.

69. يحتمل الآخرين مسؤولية النتائج التي يحرزونها.

70. يكافح بنجاح كلاً من الهدر والتكاليف غير الضرورية.

71. يقدم منتجات/ خدمات تساعد الشركة على اكتساب مزية تنافسية.

72. يحرز نتائج تؤدي إلى فوائد طويلة الأجل لحملة الأسهم.

### تعليقات مكتوبة

ما نقاط قوتك؟ أو إن كنت تقوّم شخصاً آخر فما هو الأمر الذي يقوم به وتقدره تحديداً؟ (الرجاء ذكر أمرين محددين أو ثلاثة).

ما الذي يمكنك عمله تحديداً حتى تصبح أكثر كفاءة؟ أو إن كنت تقوم بتقويم شخص آخر، فما الاقتراحات التي تقدمها له حتى يصبح أكثر كفاءة؟ (الرجاء ذكر أمرين محددين أو ثلاثة).

