

ملخص الضرائب والعوائد

ضريبة تبلغ 80% (حالة انعدام الثقة)

في العلاقات الشخصية...	في المؤسسة...
<ul style="list-style-type: none"> • علاقات تتسم بالخلل. • مواجهات غاضبة ساخنة أو انسحاب بارد عنيف. • موقف دفاعي و مواجهة قانونية (سنلتقي أمام المحاكم!). • وصف الآخرين بأنهم أعداء أو حلفاء. • إساءة المعاملة سواء لفظياً أو معنوياً أو بدنياً. 	<ul style="list-style-type: none"> • بيئة تتسم بالخلل الوظيفي والثقافة المسمومة (الصراع الصريح والتخريب والمظالم والدعاوى القضائية والسلوك الإجرامي). • مساهمون عدوانيون. • إدارة صغرى متشددة. • مغالاة في التسلط. • بنى العقاب ومنظوماته.

ضريبة تبلغ 60% (حالة انخفاض الثقة للغاية)

في العلاقات الشخصية...	في المؤسسة...
<ul style="list-style-type: none"> • سلوك عدائي (صياح، توبيخ، اتهام، سباب) تليه أوقات قصيرة من الندم. • تواصل حذر. • مخاوف وشكوك دائمة. • تذكر الأخطاء واستخدامها أسلحة. • عدم إظهار القضايا الحقيقية وعدم التعامل معها بفاعلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • بيئة عمل فاسدة. • موظفون ومساهمون تعساء. • مناخ سياسي مكثف تظهر فيه المعسكرات والأحزاب بوضوح. • إهدار قدر كبير من الوقت في الدفاع عن المناصب والقرارات. • إدارة صغرى مزعجة وبيروقراطية.

ضريبة تبلغ 40% (حالة انخفاض الثقة)

في العلاقات الشخصية...	في المؤسسة...
<ul style="list-style-type: none"> • استنزاف للطاقة وتفاعلات خالية من البهجة. • جمع البراهين على أخطاء الطرف الآخر، ونقاط ضعفه. • الشك في إمكانية الاعتماد على الآخرين أو التزامهم. • أجندات خفية. • الإدلاء بالمعلومات بحذر (وغالبًا بصورة شحيحة). 	<ul style="list-style-type: none"> • أسلوب هجومي مشترك. • أجندات خفية. • مساهمون مقاتلون. • معسكرات سياسية بها حلفاء وأعداء. • سخط شديد من الموظفين والمساهمين. • بيروقراطية ومبالغة في الأنظمة والهيكل.

ضريبة تبلغ 20% (قضايا الثقة)

في العلاقات الشخصية...	في المؤسسة...
<ul style="list-style-type: none"> • سوء فهم دائم. • قلق بشأن القصد والدافع. • تفاعلات تتسم بالتوتر. • اتصال يشوبه الخوف والشك والارتياب والقلق. • إهدار الطاقة في الحفاظ على العلاقات (بدلاً من تميمتها). 	<ul style="list-style-type: none"> • بعض اللوائح والإجراءات البيروقراطية. • تسلسل هرمي لا داعي له. • بطء التصديقات. • عدم توافق الأنظمة والهيكل. • سخط بعض الموظفين والمساهمين.

لا ضريبة / لا عائد (الثقة ليست قضية مطروحة)

في العلاقات الشخصية...	في المؤسسة...
<ul style="list-style-type: none"> • تواصل مهذب ومزدهر وعميق. • تركيز على العمل الجماعي بسلاسة وفاعلية. • تسامح وقبول متبادل. • لا مخاوف. 	<ul style="list-style-type: none"> • مكان خالٍ من الفساد. • تواصل جيد. • توافق الأنظمة والهيكل. • قلة السياسات المكتبية.

عائد يبلغ 20% (الثقة لها وجود ملموس)

في العلاقات الشخصية...	في المؤسسة...
<ul style="list-style-type: none"> • علاقات تعاونية وثيقة مفعمة بالحيوية. • التركيز على البحث عن مواطن القوة لدى بعضهم بعضاً ورفع مستواها. • تواصل إيجابي راق. • النظر إلى الأخطاء بوصفها فرصة للتعلم، والصفح بسرعة. • طاقة إيجابية وأشخاص إيجابيون. 	<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على العمل. • تعاون وتنفيذ فعال. • علاقة مشاركة إيجابية بين الموظفين والمساهمين. • أنظمة وهياكل مفيدة. • ابتكار وتجديد يتسمان بالقوة.

عائد يبلغ 40% (أعلى مستويات الثقة)

في العلاقات الشخصية...	في المؤسسة...
<ul style="list-style-type: none"> • بهجة حقيقية في محيط الأسرة والصدقة وعلاقات تتسم بالاهتمام والمحبة. • تواصل حر وبلا مجهود. • عمل مثير يُنجز بصورة جماعية يتسم بوجود هدف وإبداع وإثارة. • علاقات مفتوحة وشفافة تماماً. • طاقة مذهلة توجد في العلاقات. 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى مرتفع من التعاون والمشاركة. • تواصل بلا مجهود. • علاقات شفافة وإيجابية مع الموظفين وجميع المساهمين. • أنظمة وهياكل متوافقة تماماً. • تجديد قوي، ومشاركة، وثقة، وإخلاص.

والآن أقترح عليك أن تأخذ أي مشروع مهم ستتولاه قريباً، وانظر إليه في إطار هذا الملخص. فلنقل: إنك تحتاج إلى جمع الناس معاً لإنجاز مشروع ما خلال ستة أسابيع، واسأل نفسك: ما مستوى الثقة السائد؟ هل أدفع ضريبة أم ألتقي عائداً؟ وإذا كان هذا أو ذاك، فما النسبة المئوية لكل منهما؟ ما الأثر الذي سيكون لذلك على السرعة والتكلفة وعلى قدرتي على تنفيذ هذا المشروع بصورة فعالة؟

والآن، فكر فيما كان سيحدث إذا كنت قادراً على تغيير هذه النسبة المئوية. وماذا لو استطعت أن تتقل من ضريبة قدرها 20% إلى عائد قدره 20%؟ ما الفرق الذي سيصنعه ذلك في قدرتك على تنفيذ المشروعات؟

فكر فيما يحدث في علاقاتك الشخصية أو في أسرتك، واسأل نفسك: ما مستوى الثقة؟ ما تأثير ذلك على نوعية الحياة بالنسبة إلي وإلى من أهتم بهم؟ وماذا إذا كنت أستطيع أن أتحرر من حالة دفع الضريبة إلى حالة تلقي العائد؟ وما الفرق الذي يمكن أن يصنعه ذلك؟

خرافات الثقة

إن أمثلة مثل ضم شركة ماكلين، والتصديق على إعادة تنظيم شركة كيلار، وغيرهما مما قدمتها في هذا الفصل تقطع خطوات في اتجاه تنفيذ بعض الخرافات الواهية التي تمنعنا من الاستمتاع بعوائد مستوى الثقة المرتفع.

إحدى هذه الخرافات، على سبيل المثال هي أن الثقة «هلامية» - فهي شيء لطيف أن تحوزه، لكنك لا تستطيع في الحقيقة أن تحدده، أو تحصره، أو تقيسه. وأتمنى بعد ما ذكرنا أن تقول بثقة: إن الصحيح هو العكس تماماً. فالثقة أمر ملموس، وحقيقي، وقابلة للتحديد، وقابلة للقياس. وفي كل مثال، تؤثر على كل من السرعة والتكلفة، والسرعة والتكلفة يمكن قياسهما وتحديدهما. وإن تغيير مستوى الثقة في علاقة ما، أو في فريق ما، أو في مؤسسة ما، هو أن تؤثر بشدة على كل من الوقت والمال - والجودة والقيمة أيضاً.

وثمة خرافة أخرى هي أن الثقة بطيئة. ففي حين أن استعادة الثقة قد تستغرق وقتًا، فإن بناء الثقة أو منحها يمكن أن يتم بسرعة، وما أن تُبنى الثقة، فإنها تجعل ميدان اللعب سريعًا على نحو استثنائي. ولست في حاجة إلى أن تتجاوز هذه الأمثلة التي أعطيتها لك أو حتى تتجاوز السرعة التي تتواصل بها، وتجزأ الأشياء في علاقاتك الشخصية لترى بحق أنه لا سرعة تعادل سرعة الثقة.

وفيما يأتي جدول توضيحي وضعت فيه قائمة بهذه الخرافات وغيرها لكي نفسح المجال للفهم والتصرف على نحو فعال في قضايا الثقة، وكذلك حقائقها المتناقضة:

الخرافة	الحقيقة
الثقة هلامية.	الثقة ملموسة وحقيقية وقابلة للتحديد. وتؤثر إلى حد بعيد على كل من السرعة والتكلفة.
الثقة بطيئة.	لا سرعة تعادل سرعة الثقة.
تُبنى الثقة على الأمانة وحدها.	الثقة دالة على كل من الشخصية (التي تشمل الأمانة) والقدرة.
إما أن تمتلك الثقة أو لا تمتلكها.	يمكن إيجاد الثقة وتدميرها على حد سواء.
ما أن تُفقد الثقة لا يمكن استردادها.	في معظم الحالات يمكن استعادة الثقة المفقودة على الرغم من صعوبة ذلك.
لا يمكن تعليم الثقة.	يمكن تعليم الثقة وتعلمها على نحو فعال، ويمكنها أن تصبح ميزة مؤثرة وإستراتيجية.
الثقة بالناس تتطوي على مخاطرة كبيرة.	عدم الثقة بالناس فيه مخاطرة أكبر.
تبنى الثقة شخصًا واحدًا في كل مرة.	بناء الثقة في شخص يبني الثقة في أشخاص كثيرين

لعل أكثر هذه الخرافات دهاءً هي الخرافة التي عبّر عنها رئيس ذلك البنك الاستثماري الذي عملت فيه مدة قصيرة في مدينة نيويورك «إما أن تكون لديك ثقة أو لا تكون، ولا شيء يمكن أن تفعله حيال ذلك».

«يمكنك أن تفعل شيئاً حيال الثقة! فأنا أمارس العمل التجاري منذ عشرين عاماً، وكنت مسؤولاً عن بناء مؤسسات وإدارتها، وعن إنشاء فرق عمل، وعن كتابة تقارير لمجالس الإدارات، وعن الحصول على نتائج، وعن ضرورة النجاح في التعامل مع الأرقام». وطوال معظم هذه السنوات، كنت أقوم أيضاً بعمل استشارة مع عشرات الشركات الشهيرة - وكان لكثير منها إستراتيجيات جيدة وقدرات تنفيذية عالية، لكن كان ينقصها القدرة على تحقيق ما تريد، وتعجز عن شرح سبب ذلك. وكنت زوجاً وأباً، وفرداً في عائلة كبيرة ممتدة لها علاقات كثيرة متعددة الجوانب. ولقد خدمت في مواقف اجتماعية قمت فيها بتقديم النصح لأفراد وعائلات للتعامل مع قضايا الثقة المعقدة. وفي خبرتي كلها، لم أجد قط استثناءً للمقدمة المنطقية الأساسية لهذا الكتاب: «يمكنك» أن تفعل شيئاً حيال الثقة - وربما على نحو أسرع «كثيراً» مما تظن!

مرة أخرى، أؤكد أنه لا سرعة تعادل سرعة الثقة، ولا شيء يحقق نجاحاً مثل علاقة الثقة، ولا شيء مؤثر أكثر من منح الثقة، ولا شيء أكثر إداراً للربح من اقتصاديات الثقة، ولا شيء أكثر تأثيراً من سمعة الثقة.

إن الثقة بحق هي الشيء الذي يغير كل شيء. ولم يكن ثمة وقت أشد احتياجاً إلى أن يبني الناس الثقة ويمنحوها ويستعيدوها على جميع المستويات أكثر من مجتمعنا العالمي الجديد في عصرنا الحالي.

وسواء اقتربت من فرصة وتحدي زيادة الثقة في حياتك الشخصية، وحياتك المهنية، أو كليهما معاً، يمكن أن أعدك بأن ذلك «سيصنع» فرقاً هائلاً في كل بعد من أبعاد حياتك.

