

يمكنك أن تفعل شيئاً حياً ذلك

حين تذهب إلى العمل، ينبغي أن تكون مسؤوليتك الكبرى هي بناء الثقة.
روبرت إيكرت، المدير التنفيذي لشركة ماتيل

إذا كنت تعرف والدي، الدكتور ستيفن آر. كوفي، وكتابه «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية»، فربما تتذكر القصة التي يحكي فيها عن محاولته تعليم ابنه كيفية العناية بفناء المنزل، وقد وضع للقصة عنوان «الخضرة والنظافة»، واستخدم والدي القصة مثلاً لتعليم مبادئ التفويض والمسؤولية لطفل صغير.

حسناً، أنا الابن في تلك القصة، وأود أن أحكيها لك من منظوري أنا! فقد تعلمت في الواقع شيئاً عن التفويض والمسؤولية من تلك التجربة. لكنني في الوقت ذاته تعلمت شيئاً أدركت أنه ربما يكون أكثر أهمية - شيئاً كان له أثر عميق على حياتي بأسرها.

كنت في السابعة من عمري، وأراد والدي أن أعني بالفناء، فقال لي: «يا بني، هذا هو الفناء وتلك هي مهمتك: «الخضرة» و«النظافة»، وسأريك ما أعنيه بذلك». ثم سارت تجاه فناء جارنا، وأشار إلى النجيل قائلاً: «تلك هي الخضرة». (لم يستطع استخدام فنائنا بوصفه مثلاً؛ لأنه كان - تحت إشرافه - أقرب إلى اللون الأصفر في ذلك الوقت). ثم أردف قائلاً: «والآن، كيفية جعل فنائنا أخضر أمر متروك لك، وأنت حري في أن تفعل ذلك بأي طريقة تراها، باستثناء طلائه باللون الأخضر. يمكنك تشغيل رشاشات المياه، أو حمل المياه في الدلاء، يمكنك توفير المياه بأي طريقة شئت، لا فرق لدي، فكل ما يعنيني هو أن يكون الفناء أخضر».

ثم قال: «والآن سأريك ما أعنيه بالنظافة». وأحضر كيسين من الورق، وقمنا معاً بجمع الأوراق وأغصان النباتات الجافة وغيرها من النفايات من نصف الفناء الأخضر؛ حتى يمكنني أن أرى الفرق. ومرة أخرى، شرح لي أن كيفية تحقيق الهدف أمر متروك لي - المهم أن يكون الفناء الأخضر «نظيفاً».

ثم قال والدي شيئاً عميقاً للغاية: «يجب أن تعرف أنه عندما تتولى أنت هذه المهمة، لن أقوم بها بعد ذلك، إنها مهمتك. وهذا يسمى التفويض، والتفويض معناه مهمة تتطلب الثقة، وأن أثق بك في أداء هذه المهمة، وإنجازها». وقد وضع نظاماً للمسؤولية، وقال: إننا سنتجول في الفناء مرتين أسبوعياً حتى أخبره كيف تسير الأمور. وأكد لي أنه سيكون موجوداً؛ لمساعدتي حين أطلب ذلك، لكنه أوضح لي تماماً أن المهمة تخصني وحدي في الواقع - وأنتي سأكون رئيس نفسي، وأنتي وحدي سأكون الحكم في مدى جودة ما أفعله.

إذن فهذه مهمتي، وطبعاً لم أفعل شيئاً لمدة أربعة أيام أو خمسة. فقد كانت حرارة الصيف مرتفعة، وكان النجيل يذبل على نحو أسرع، وكانت فضلات الشواء الذي قمنا به قبل بضعة أيام في الجوار مبعثرة عبر أنحاء الفناء الأخضر، فصار الفناء قذراً ومهملاً، ما جعل أبي يريد أن يتولى هو المسؤولية أو يؤنبني، لكنه لم يشأ أن يخالف ما اتفقنا عليه.

لذلك عندما حانت ساعة المحاسبة قال: «كيف تسير الأمور معك في الفناء يا بني؟» فقلت: «على ما يرام يا أبي». فسألني: «هل هناك أي شيء أستطيع مساعدتك فيه؟» فقلت: «كلا، كل شيء على ما يرام». لذلك قال: «حسناً، دعنا نقيم بالجولة التي اتفقنا عليها».

وعندما تجولنا في الفناء، بدأت أدرك فجأة أنه لم يكن «أخضر» ولا «نظيفاً» بل كان أصفر وقذراً. وحسبما قال أبي: بدأت ذقتي ترتجف، واغرورقت عيناى بالدموع، وانفجرت في البكاء قائلاً: «لكن، هذا أمر عسير جداً يا أبي».

فقال: «ما العسير جداً؟ إنك لم تفعل أي شيء».

وساد الصمت برهة، فسألني: «هل تحب أن أساعدك؟».

وعندها تذكرت أن عرضه المساعدة كان جزءاً من اتفاقنا، وأحسست بومضة أمل، فأجبت بسرعة: «أحب ذلك».

فقال: «ما الذي تحب أن أساعدك فيه؟».

نظرت حولي، ثم قلت: «هل يمكن أن تساعدني في جمع تلك النفايات التي هناك؟» فقال: إن ذلك ممكن. لذلك دخلت إلى البيت، وأحضرت كيسين من الورق، وساعدني أبي في جمع النفايات تمامًا كما طلبت منه.

ومنذ ذلك اليوم فصاعدًا، تحملت مسؤولية فناء المنزل... وحافظت عليه «أخضر ونظيفًا».

كما قلت، استخدم والدي هذه القصة مثالًا على الإشراف بالتفويض أو اتفاقات الفوز للفوز. لكنني بوصفي طفلًا في السابعة من عمره، كنت صغيرًا جدًا، فلم أفهم ما تعنيه كل تلك الكلمات الضخمة. وأكثر ما أتذكره عن هذه التجربة هو ببساطة شعوري بأنني موضع ثقة! فقد كنت أصغر من أن أهتم بالمال أو المكانة، فهذه الأمور لم تحركني، وإنما كان ما حركني هو ثقة أبي، فقد أردت ألا أخذله، وأن أريه أنني قادر ومسؤول. وقد منحني والدي ثقته، فحسني ذلك، وأوجد لدي إحساسًا بالمسؤولية والإتقان استمر معي طوال حياتي.

كقليلة هي الأشياء التي يمكن أن تساعد الفرد أكثر على تحمل المسؤولية، وكثيرة هي الأشياء التي تجعله يعرف أنك تثق به.

الكاتب تي. واشنطن

كيف تعمل الثقة؟

كما تعلمت في ذلك اليوم مع والدي (وكنت أتعلمه مجددًا على جميع المستويات تقريبًا منذ ذلك الحين) فإن الثقة إحدى أقوى صور الدافعية والإلهام، فالناس يريدون أن يكونوا موضع ثقة، ويستجيبون للثقة، ويزدهرون بالثقة. وأيًا كان موقفنا، فإننا نحتاج إلى النجاح في بناء الثقة ومنحها واستعادتها - ليست كأسلوب ميكانيكي، وإنما بوصفها أكثر الطرق فاعلية للتواصل مع الآخرين والعمل معهم، وأكثر الطرق فاعلية للحصول على نتائج.

ولكي نفعل ذلك، نحتاج أولاً إلى فهم كيفية عمل الثقة.

إنني في كل ما أعرضه أطلب من الجمهور دائماً أن يفكروا في سؤال: «من الذي تثق به؟» فكر في تجربتك الخاصة وأنت تضع هذا السؤال في اعتبارك: من الذي تثق «أنت شخصياً» به؟ صديقك؟ شريكك في العمل؟ رئيسك؟ شريك حياتك؟ أحد الوالدين؟ أحد أطفالك؟ ولماذا تثق به؟ وما الذي يوحي إليك بالثقة في هذه العلاقة بصفة خاصة؟

والآن فكر في سؤال أكثر إثارة: «من الذي يثق بك؟» أهلك في البيت؟ زملاء العمل؟ شخص قابلته قبل عهد قريب؟ شخص يعرفك منذ عهد بعيد؟ ماذا فيك يجعل الآخرين يثقون بك؟(*)

يميل معظمنا إلى النظر إلى الثقة في إطار الشخصية - أي كون المرء صالحاً أو مخلصاً أو يتمتع بالأخلاق أو النزاهة. والشخصية أساسية تماماً وجوهرية، لكن كما أوضحت في الفصل السابق، فإن الاعتقاد بأن الثقة قائمة على «الشخصية فقط» خرافة.

الثقة دالة لشيئين: «الشخصية» و«الكفاية». وتشمل الشخصية أمانتك ودافعك وقصدك مع الناس. في حين تشمل الكفاية قدراتك ومهاراتك ونتائجك وسجل أعمالك. وهذان شيئان جوهريان.

مع زيادة الاهتمام بالأخلاقيات في مجتمعنا، سرعان ما أصبح جانب الشخصية في الثقة ثمناً للدخول إلى الاقتصاد العالمي الجديد. مع ذلك فإن الجانب المميز في الثقة والذي يكون دائماً موضع تجاهل - وهو الكفاية - يعادل جوهرية الجانب الأول. فربما تظن أن شخصاً ما مخلص وأمين للغاية، لكنك لن تثق في هذا الشخص ثقة تامة إن لم يحرز نتائج، والعكس صحيح. فقد يتمتع شخص ما بمهارات ومواهب عظيمة وسجل أعمال ممتاز، لكن إن لم يكن هذا

(*) لمسح مجاني على شبكة الإنترنت لقياس مستوى ثقة الزملاء والأصدقاء وغيرهم بك، قم بزيارة موقع www.speedoftrust.com

الشخص - رجلاً كان أو امرأة - أميناً فإنك لن تثق به. على سبيل المثال، قد أثق في شخصية شخص ما ضمناً لدرجة أن أترك أطفالي في رعايته حين أكون خارج البلدة، لكن ربما لا أثق به في موقف عمل تجاري لأنه لا يملك القدرة على التعامل معه. من ناحية أخرى، ربما أثق في شخص في صفقة تجارية، لكنني لا أترك أطفالي معه مطلقاً - ليس بالضرورة لأنه لم يكن أميناً أو كفوفاً، وإنما لأنه لم يكن من نوع الأشخاص المهتمين الذين يمكن أن أطمئن على أطفالي معه.

وعلى الرغم من أنه الأقرب للطبيعة بالنسبة لنا أن نفكر في الثقة في إطار الشخصية، فإن من المهم بالقدر نفسه أن نتعلم أيضاً أن نفكر فيها في إطار الكفاية. فكر في هذا: الناس تثق فيمن ينجزون الأمور، ويعطون مشروعاتهم الواعدة، أو مسؤولي الترويج للمبيعات، معلمهم اقتداراً، ويعطون مشروعاتهم الواعدة، أو مسؤولي الترويج للمبيعات، إلى هؤلاء الذين قاموا بذلك من قبل. كذلك فإن إدراك دور الكفاية يساعدنا على تحديد قضايا الثقة الضمنية التي لن يمكننا في ظروف أخرى الوقوف عليها، والتعبير عنها. ومن منظور كبار المسؤولين، تتعمق الثقة بعد الكفاية، وتساعد على شحذ أقوى جوانبها وأشدّها براجماتية.

وهناك طريقة أخرى للنظر إلى هذا الأمر: فقد كان الاهتمام المتزايد بالأخلاقيات أمراً جيداً لمجتمعنا. فالأخلاقيات (التي هذه جزء من الشخصية) جوهرية بالنسبة للثقة، لكنها في حد ذاتها لا تكفي. ولا يمكنك أن تحوز الثقة بلا أخلاقيات، لكن يمكنك أن تمتلك الأخلاقيات بلا ثقة. فالثقة هي التي تشمل الأخلاقيات، وهي الفكرة الأوسع.

بعدما قمت بعرض كتاب «سرعة الثقة» في أحد المؤتمرات أخيراً، جاءني مدير مبيعات إحدى شركات الأدوية الكبرى وقال: «شكراً لك، لأنك عززت ما كنت أقوله لمجموعتي: إن النتائج أمر جوهري لبناء الثقة، وعلينا أن نرتفع بمستوانا كل شهر، وعندما نحقق ذلك ستزداد ثقة المؤسسة بنا، وتزداد ثقة رؤسائنا، وثقة أقراننا... وثقة كل الناس بنا. وعندما لا نفعل ذلك سنفقد الثقة والدعم المادي. وهذا جوهر الأمر».

مرة أخرى، إن الشخصية والكفاية كليهما ضروريان. والشخصية ثابتة، فهي لازمة للثقة في كل الأحوال. أما الكفاية فحسب الموقف؛ إذ إنها تعتمد على ما تقتضيه الظروف. فقد كان على زوجتي جيري أن تُجري أحياناً عملية جراحية ما، وكانت علاقتنا رائعة، فهي تثق بي وأنا أثق بها. لكن عندما حان وقت إجراء العملية، لم تطلب مني إجراءها، فلست طبيباً، وليست لدي المهارات أو الكفاية اللازمة لإجرائها. وعلى الرغم من أنها تثق بي في معظم المجالات، فإنها تعرف أنني لا أتمتع بالمهارات اللازمة لإجراء العملية.

ما أن تصبح واعياً بأن الشخصية والكفاية كليهما جوهريان للثقة، يمكنك أن ترى كيف ينعكس الجمع بين هذين البعدين على أسلوب الرؤساء والمراقبين وأصحاب النفوذ في كل مكان. وربما يستخدم الناس كلمات مختلفة للتعبير عن الفكرة، لكنك إذا رددت الكلمات لأصلها، فسينتج توازن بين الشخصية والكفاية. تأمل ما يأتي:

- يتحدث جاك ويلش - المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك - عن المديرين الذين يتم الحكم عليهم بحسب أدائهم في جانبين: «تطبيق القيم» (الشخصية) و«تحقيق النتائج» (الكفاية).
- يتحدث جيم كولينز - مؤلف كتاب «من جيد إلى ممتاز» - عن كبير الموظفين في المستوى الإداري الخامس الذي يتمتع بتواضع شخصي شديد (الشخصية) و«إرادة مهنية قوية» (الكفاية). وفي كتاب «البناء الراسخ» يتحدث عن الحاجة إلى «الحفاظ على الجوهر» (الشخصية) و«الحث على التقدم» (الكفاية).
- يضع وارين بوفيت - المدير التنفيذي لشركة بيرشايرهاثاواي - النزاهة (الشخصية) و«الذكاء» (الكفاية) في الصدارة بوصفهما السمات التي يبحث عنها في الناس.

- أما رام تشاران - صاحب عدد من الكتب ومستشار عدد من المديرين التنفيذيين بشركات «تصنيف فورتشن لأفضل خمس مئة شركة»، فيؤكد الحاجة إلى أن يكون الشخص «قائداً للناس» (الشخصية) و«موجهاً للعمل التجاري» (الكفاية).
- ويكتب ساچ -نيكول- جوني، وهو خبير بارز في موضوع الثقة، عن أهمية «الثقة الشخصية» (الشخصية)، و«ثقة الخبرة» (الكفاية).
- تتعامل نظرية القيادة مع ماهية القائد (الشخصية) وما يفعله القائد (الكفاية).
- تعدّ نمذجة الأداء المخرجات الأساسية «سمات» (الشخصية) و«قدرات» (الكفاية).
- تقول نظرية الأخلاقيات: «افعل الصواب» (الشخصية) و«ساعد على فعل الصواب» (الكفاية).
- تركز أساليب صنع القرار على التوازن بين «القلب» (الشخصية) و«العقل» (الكفاية).

كان يمكن أن تستمر هذه القائمة بلا انقطاع، مؤكدة باستمرار أهمية كل من الشخصية والكفاية بوصفهما أمرين جوهريين لتحقيق النجاح والقيادة. وبناءً على ملاحظة شخصية، قد تجد من المفيد تقوية هذين البعدين في ذهنك عن طريق استخدام وسيلة مرحة تساعد قليلاً على التذكر، استخدمناها في أسرتنا. فقد كان لدينا في الأسرة قيمتان في غاية الأهمية بالنسبة إلينا، قيمتان نعود إليهما بين الحين والآخر. ولكي أساعد طفلي الصغيرين على تذكر هاتين القيمتين، قررت أن أقول لهما: «فقط فكرا في الصوت الصادر عن طلبتي «بونجو»:»^(*) «بووم - بووم - بووم» وعندما كنت «أدق» آلة البونجو المتخيلة، كنت أردد القيمتين مرة بعد مرة.

(*) طلبتان صغيرتان ملتصقتان يتم الطرق عليهما معاً لإحداث إيقاع منغم، وتستخدم هذه آلة إيقاع يضعها العازف بين ركبتيه (الترجمة).

وفي وقت لاحق، اضطررنا إلى التعامل مع مسألة عائلية مزعجة. فاجتمعنا كلنا لنجتهد في الكيفية التي ينبغي أن نعالج تلك المسألة بها. فبدأت أسأل كل طفل منهما: «ما الذي يمكن أن نفعله في رأيك؟».

وفجأة نظر إليّ طفلي الذي كان في السادسة من عمره، وبدأ يدق دقة طبلتي البونجو على منضدة غرفة المعيشة، وكان جوهر ما قاله: «هذا ما علمتنا إياه يا أبي، فلنعد إلى قيمتنا، فهما ما سيساعدانا على حل هذه المشكلة»، وقاما بذلك فعلاً.

ولأنني كنت أعمل في موضوع الثقة، كانت كلمتان أخريان تترددان في أذني بدلاً من دقات طبلتيّ البونجو: «الشخصية - الكفاية. الشخصية - الكفاية». وقد ساعدتني فكرة طبلتيّ البونجو على تذكر أن الأمر ليس وظيفة الشخصية وحسب، على الرغم من أن الواضح أنها الأساس. فالثقة تنقسم مناصفة بين الشخصية والكفاية، وكلاهما ضروري ضرورة مطلقة. ومن حجرة الأسرة إلى حجرة مجلس الإدارة، يمكنك أن تنظر إلى أي إخفاق في القيادة، وستجد أنه دائماً إخفاق شخص أو آخر.

موجات الثقة الخمس

منذ سنوات عدة كنت أنا وبعض رفاقي نعمل مع مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يعملون في شركة كبرى متعددة الجنسيات. وكان رد فعلهم الأساسي: «إننا (نحب) هذه القيادة! ونتفق عليه، لكن رؤساء قسمنا لا يفهمون هذا، إنهم من يحتاجون في الواقع إلى سماع ذلك المحتوى».

بعد مدة قصيرة، قدمنا المحتوى لرؤساء قسمنا، وكان رد فعلهم: «إننا نوافق تماماً على كل ما تقول، وهذا أسلوب رائع! لكن المشكلة هي أن من يحتاج إلى هذا بالفعل هم رؤسائنا».

وعندما عرضنا هذا على رؤسائهم قالوا: «إننا متحمسون لهذا المحتوى! فهو بعيد النظر ومفيد. لكن نظراءنا في الأقسام الخمسة لا يفهمون هذا، إنهم من يحتاجون إلى سماع هذا».

وقد قال نظراًؤهم: إن المشكلة تكمن في الفريق التنفيذي الذي يشرف على الأقسام ويديرها. أما الفريق التنفيذي فقال: إن المشكلة في المدير التنفيذي، وعندما وصلنا أخيراً إلى المدير التنفيذي قال: «هذا المحتوى ممتاز، لكن لا حيلة لي، وليس بيدي شيء، فالأمر كله في يد مجلس الإدارة». وأنا على يقين أننا لو ذهبنا إلى مجلس الإدارة سيقولون: إن المشكلة تكمن في «وول ستريت». وكما علمني والدي ببراعة شديدة: «إن كنت تظن أن المشكلة «في الخارج»، فتلك هي «المشكلة».

وفي آخر الأمر، كما علمنا الناس على جميع المستويات في هذه الشركة الكبرى، فإن رئيسك، ورئيس قسمك، ومديرك التنفيذي، ومجلس إدارتك، وشريك حياتك، وأطفالك، وأصدقاءك، ورفاقك، قد يكون لديهم «جميعاً» مشكلة مادام الأمر يتعلق بالثقة (أو بأي شيء آخر)، لكن ليس معنى ذلك أنك بلا حول ولا قوة! «ففي الواقع، يحتمل ألا يكون لديك أدنى فكرة عن قدرتك على تغيير مستوى الثقة في أي علاقة إذا كنت تعرف كيف تعمل «من الداخل إلى الخارج».



ومفتاح الأمر هو فهم وتعلم كيفية الإبحار فيما سميته «موجات الثقة الخمس» وهذا النموذج مشتق من مجاز «أثر التموج» الذي رسمت صورة توضيحية له لتبين

طبيعة الاعتماد المتبادل للثقة، وكيف أنها تتدفق من الداخل إلى الخارج. وهي تحدد المستويات أو السياقات الخمس التي تبني فيها الثقة. وإنها تشكل أيضاً بنى فهم الثقة، وجعلها قابلة للتطبيق في أثناء قراءة الأجزاء الثلاثة اللاحقة في كتابنا هذا. وعلى الرغم من أننا سنناقش كل موجة مناقشة عميقة، أود أن أعطيك رؤية عامة سريعة للموجات الخمس الآن حتى يكون لديك السياق اللازم لفهم أفضل لكل موجة في أثناء قراءتك.

الموجة الأولى: الثقة بالذات.

الموجة الأولى، الثقة بالذات، تتعلق بثقتنا في أنفسنا - في قدرتنا على وضع أهداف وتحقيقها، والوفاء بالالتزامات وتنفيذ ما نقول - وكذلك تتعلق بقدرتنا على منح الآخرين الثقة. والفكرة كلها هي أن نصبح، بالنسبة إلى أنفسنا وإلى الآخرين، أشخاصاً جديرين بالثقة. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو «المصدقية» التي تأتي من جذر كلمة credere باللغة اللاتينية، وتعني «يصدق». وفي هذه الموجة الأولى، سنستكشف «العناصر الأربعة الأساسية للمصدقية»، حيث سنناقش طرق زيادة مصداقيتنا لكي نبني الثقة على أساس ثابت مع أنفسنا ومع الآخرين. فالنتيجة النهائية لارتفاع مستوى الشخصية، وارتفاع مستوى الكفاية هي المصدقية، والرأي السديد، والتأثير.

الموجة الثانية: ثقة العلاقة.

أما الموجة الثانية، ثقة العلاقة، فتعنى بكيفية إيداع «رصيد الثقة» بيننا وبين الآخرين، وتمميته. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو «السلوك المتسق». وفي هذا الجزء، سنقوم بمناقشة ثلاثة عشر سلوكاً أساسياً شائعاً لدى رؤساء العمل، الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة حول العالم. وتقوم هذه السلوكيات على المبادئ التي تحكم الثقة في العلاقات، ويقوم ممارس العمل بالدور الأساسي فيها، وتثبت الأبحاث صلاحيتها. والأشد إثارة من ذلك، هو حقيقة أن

هذه السلوكيات الثلاثة عشر يمكن لأي فرد تعلمها وتطبيقها على أي مستوى داخل أي مؤسسة بما في ذلك الأسرة. والنتيجة النهائية تزيد إلى حد بعيد القدرة على توليد الثقة مع كل المشاركين من أجل تعزيز العلاقات وتحقيق نتائج أفضل.

الموجة الثالثة: الثقة المؤسسية.

تتعلق الموجة الثالثة، الثقة المؤسسية، بالوسائل التي تمكن القادة ورؤساء العمل من توليد الثقة في جميع أنواع المؤسسات، بما فيها الأعمال التجارية، والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، والكيانات الحكومية، والمؤسسات التعليمية والأسر، وكذلك في فرق العمل والوحدات المصغرة الأخرى داخل المؤسسات. فإذا كنت قد عملت مع أناس تثق بهم - لكن في مؤسسة لا تثق بها - أو في موقف تثير فيه البنى المؤسسية وأنظمتها الريبة، فإنك ستعرف بسهولة طبيعة الموجة الثالثة الخطيرة. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو «التوافق» ويساعد القادة على إنشاء بنى الثقة المؤسسية وأنظمتها ورموز الثقة بها التي تخفض أو تخصم سبعة من أشد ضرائب الثقة المؤسسية تكلفة ودهاءً وتتسبب سبعة عوائد ضخمة للثقة المؤسسية.

الموجة الرابعة: ثقة السوق.

أما الموجة الرابعة، ثقة السوق، فهي المستوى الذي يدرك فيه كل الناس بوضوح تأثير الثقة. والمبدأ الذي يكمن وراء هذه الموجة هو «السمعة». والأمر يتصل بعلامة شركتك التجارية (وكذلك بسماتك الشخصية) التي تعكس ثقة العملاء والمستثمرين وغيرهم ممن في السوق بك. وكلنا يعرف أن العلامات التجارية تؤثر بقوة على سلوك العميل وإخلاصه. فعندما تزداد الثقة في العلامة التجارية، يزداد ما يشتره العميل، وتكثر إشارته إليك، ويرفعك فوق مستوى الشك، ويظل عميل لك مدة أطول. وهذا الأمر لن يساعدك فحسب على تحسين علامتك التجارية وسمعتك بوصفه فردًا، بل سيساعدك أيضًا على تحسين سمعة مؤسستك وعلامتها التجارية في السوق.

الموجة الخامسة : الثقة المجتمعية.

تتعلق الموجة الخامسة، الثقة المجتمعية، بإيجاد قيمة للآخرين وللمجتمع بصفة عامة. والمبدأ الذي تتضمنه هذه الموجة هو «المشاركة». فعن طريق المشاركة أو «رد العطاء» نلغي ضرائب قلة الثقة والارتياح والتشكك المتوارثة في مجتمعنا. وكذلك نحث الآخرين على إيجاد القيمة والمشاركة في الوقت ذاته.

إننا، حسب أدوارنا ومسؤولياتنا، قد يكون لنا تأثير بصورة أو بأخرى في أثناء انتقالنا بين الموجات المتتابعة. لكننا جميعاً لنا تأثير غير عادي على الموجتين الأولى والثانية، ومن هنا ينبغي أن نبدأ. وعندما نمضي في قراءة هذا الكتاب، سيتضح أن الثقة على المستوى المجتمعي (الموجة الخامسة) يمكن إرجاعها تحديداً إلى قضايا المستوى الفردي (الموجة الأولى)، وتصير قضايا الثقة الفردية تلك بالفعل متوالية هندسية في أثناء تحركنا إلى الخارج عبر الموجات. على سبيل المثال، تموجت في البداية قضايا الثقة في شركة إنرون من خلال علاقاتهم ومؤسستهم، وفي النهاية، في السوق والمجتمع بصفة عامة. ويزداد أثر التموج كلما اتجه إلى الخارج ليصير في النهاية أحد المثيرات الأساسية التي تسبب الإصلاح المؤثر (قانون سارابينيس-أوكسلي). وهذا يساعد دائماً على البدء من الموجة الأولى مع أنفسنا.

أما القسم الأخير فيتناول موضوع «منح الثقة» ويشمل ذلك تعلم كيفية منح «الثقة الذكية» - كيفية تجنب الانخداع (الثقة العمياء) من جهة، والشك (عدم الثقة) من جهة أخرى، وكيفية إيجاد ذلك «الوضع الأمثل» حيث يدر منح الثقة عوائد ضخمة لكل الناس. كذلك يضم هذا القسم استعادة الثقة، وزيادة نزوعك إلى الثقة. وفي حين أن هناك مخاطرة في الثقة بالآخرين، فإن المخاطرة الأكبر تأتي من عدم الثقة بهم. وستمكنك القدرة على معرفة متى وكيف توسع «ثقتك الذكية» من تحريك نقطة الارتكاز وإنشاء رافعة مدهشة، لكي تجز الأمور بسرعة أكبر وتكلفة أقل. وربما الأهم من ذلك، أنها ستلهم هؤلاء الذين تمنحهم ثقتك، وتطلق قدراتهم.

استعادة الثقة

قبل أن ندخل في مناقشة الموجات الخمس، أود أن أخذ برهة لأجدد التأكيد أنه من الممكن ليس بناء الثقة وحسب، بل استعادتها أيضاً. والواضح أن ثمة ظروفًا تكون الثقة فيها مدمرة بصورة لا تقبل الإصلاح، بحيث لا يمنحنا الآخرون فرصة لاستعادتها. لكنني مقتنع بأن هذه الظروف قليلة بالنسبة إلى معظمنا، وبأن قدرتنا على استعادة الثقة أكبر بكثير مما نظن.

كأنسب وقت لتزرع شجرة هو قبل عشرين عامًا، فإن لم تفعل فاليوم هو الوقت الأمثل.

مثل صيني

تأمل تجربة «طوم» الذي كان يعمل في شركة للتنمية العقارية سنوات طويلة إلى أن أصبح شريكاً فيها. وفي مدة ما، انقلبت سوق العقارات رأساً على عقب، وبدأت عرى الشركة تنفصم. وأعقب ذلك شجارات عنيفة متعددة، فترك «طوم» الشركة. وتم رفع دعوى قضائية، ثم دعوى قضائية مضادة. وكان لـ «طوم» بوصفه شريكاً كبيراً، مصالح اقتصادية في عشرات المباني، وما لا يصدق أنه بعد سنوات عدة، كانت عملية إفشاء الأسرار والإجراءات اللازمة لعملية التقاضي لا تزال مستمرة.

وأخيراً قرر «طوم» أنه لا بد من وجود طريقة أفضل، فاتصل بـ «كريس»، الشريك الذي كان في ذلك الوقت مسؤولاً عن العمل التجاري، وقال له: «دعنا نتحدث معاً وحدنا فقط دون حضور محاميننا، وكان طوم وكريس شريكين سنوات طويلة، لكن وسط كل ما كان يجري انهيار الثقة، مع ذلك وافق كريس على المقابلة.

ويواصل طوم السعي بصدق لفهم وجهة نظر كريس، فاستمع إليه، وعكس حرفياً فهمه لما كان كريس يقوله. وما أن شعر كريس أنه فهم، صارت لديه الرغبة في الاستماع إلى طوم.

وفي أثناء نقاشهما، اضطرت من جديد وبسرعة شعلة معيار الثقة التي كانت متبادلة بين هذين الشريكين التجاريين، وعلى الرغم من أن الظروف فرقت

بينهما، كانا يشعران بالتواصل، واستطاعا، في هذه المقابلة نفسها، أن يتفقا على صفقة شفوية لحل النزاع.

وعن طريق عملية الاستماع واستعادة جزء من الثقة المفقودة، أوجد هذان الرجلان حلاً استطاعا تنفيذه خلال ثلاثين يوماً، فأنتهيا بذلك الضغينة والألم وإهدار الوقت واستنزاف المال الذي كان جزءاً من المعركة القانونية المستمرة طوال سنوات عدة مضت.

على الرغم من أنه لا يزال أمام قيادة الشركات طريق طويل للإسهام في استعادة الثقة، توضح الأبحاث شيئاً واحداً أيضاً تأملاً: يتوقع الأمريكيون أن يتولى المديرين التنفيذيين القيادة، وأن يلتزموا التزاماً جاداً ببناء الثقة، وتحمل المسؤولية، والوفاء بوعدهم من خلال سلوك الشركة.

ريتش جيرنشيت، المدير التنفيذي لشركة جولين/ هاريس

ولإعطاء مثال آخر، تأمل العلاقة بين الرئيسين الأمريكيين الأسبقين جون آدمز وتوماس جيفرسون. كان هذان الرجلان «الصوت» و«القلم» على التوالي، لإعلان الاستقلال، وعملاً بلا كلل من أجل استقلال أمريكا عن بريطانيا. وقد أرسلوا معاً بوصفهما سفيرين في باريس بين الثورتين الأمريكية والفرنسية - ولم يكن أي منهما يعرف ماذا يُدخر للولايات المتحدة أو فرنسا، أو لكل منهما - وقد توطدت علاقتهما على نحو استثنائي. وأصبح جيفرسون بمنزلة الأب لابن آدمز، جون كوينسي، وكانت أبيجيل، زوجة آدمز، شديدة الإعجاب به، وتشير إليه بوصفه «واحدًا من الصفوة في هذا العالم».

وعلى الرغم من ذلك، اعتنق كل من الرجلين لدى عودتهما إلى الولايات المتحدة، وجهة نظر سياسية مختلفة، ما فرض قيوداً على صداقتهما. وبحسب قانون ذلك العصر، عندما انتُخب آدمز - وهو من الحزب الفيدرالي - رئيساً ثانيًا للولايات المتحدة، أصبح جيفرسون، وهو من الحزب الجمهوري - نائباً للرئيس بالتنسيق لحصوله على ثاني أكبر عدد من الأصوات.

كان آدمز يتوقع من نائبه نفس نوع الدعم والصدقة اللذين أظهرهما آدمز لجورج واشنطن حين كان في هذا المنصب، ولكن بدا لآدمز أن جيفرسون غير مخلص، ومتحيز للحزب تمامًا، ولديه تطلع سياسي. وبانتهاء مدة آدمز الرئاسية، امتلأت علاقتهما بالضغينة والمرارة.

وبعد سنوات عدة، قام صديقهما المشترك الدكتور راش (وكان أيضًا أحد الموقعين على إعلان الاستقلال) بتشجيع آدمز على التلويح «بغصن الزيتون» لجيفرسون. وقد فعل آدمز ذلك بأن أرسل إلى جيفرسون بطاقة معايدة بالعالم الجديد متمنيًا له التمتع بالصحة الجيدة والسعادة. فاستجاب جيفرسون على الفور مسرورًا بتجديد الصداقة المرتقب، وكتب: «لقد استدعت رسالتك إلى ذهني ذكريات عزيزة للغاية، وأعادتي إلى أيام مضت مرصعة بالمصاعب والأخطار حين كنا نعمل معًا في قضية واحدة، ونباضل من أجل أعلى ما يملكه الإنسان، وهو حقه في الحكم الذاتي».

وكتب آدمز لصديقهما المشترك روش، مؤكدًا أن «حلمك تحقق... لقد صنعت العجائب! فقد حققت السلام بين قوتين لم يكن بينهما حرب قط». وفيما بعد، حين أحضر آدمز خطابًا من توماس جيفرسون ليقرأه في اجتماع عائلي، سئل كيف استطاع أن يكون على علاقة جيدة مع رجل عانى منه أشد المعاناة، فأجاب:

أعتقد أن السيد جيفرسون لم يكرهني قط، بل بالعكس، أرى أنه كان يحبني دائمًا... ثم تمنى أن يصبح رئيسًا للولايات المتحدة، فوقفت أنا في طريقه، لذلك فعل كل ما بوسعه لإقضائي. لكن إذا كان عليّ أن أتعارك معه لهذا السبب، سيكون عليّ إذن أن أتعارك مع كل شخص أتعامل معه في هذه الحياة. إن هذه هي طبيعة البشر... وأنا أسامح كل أعدائي، وأرجو أن تتأله الرحمة في الجنة. لقد تقدمنا أنا والسيد جيفرسون في السن، وتقاعدنا عن الحياة العامة، لذلك عدنا إلى ما كان بيننا من ود قديم.

ولقد تمتع آدمز وجيفرسون بعلاقة توافق وصدافة قوية ومُرّضية مدة أربعة عشر عامًا، قبل رحيلهما معًا، وهذا أمر مدهش، في اليوم نفسه: الرابع عشر من يوليو عام 1826 في الذكرى السنوية الخامسة للإعلان الأمريكي للاستقلال.

ومن بين كلمات آدمز المأثورة التي وجهها لجيفرسون: «سأظل صديقك مادمتُ حيًّا».

انظر / تكلم / تصرف

الغرض من هذا الكتاب هو أن يجعلك «تري» و«تكلم» و«تتصرف» بأساليب تبني الثقة، وهذه الجوانب الثلاثة جوهرية لهذا الأمر.

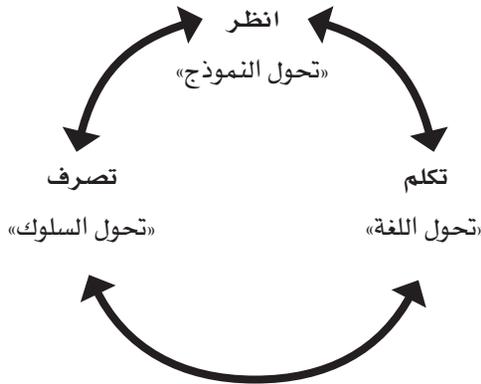
أذكر القصة التي عرضتها في الفصل السابق عن مرشد الصيد في مونتانا الذي أعطاني نظارات لأرى الأسماك تحت سطح النهر؟ هذا الكتاب سيعطيك زوجين من «نظارات الثقة» حتى يمكنك أن «تري» الثقة بطريقة مثيرة ومختلفة تمامًا - طريقة ستفتح عينيك على الإمكانيات، وتمكنك من تنمية الثقة وعوائد الثقة على جميع المستويات.

كذلك سيعطيك الكتاب لغة «تتحدث» بها عن الثقة. ففي بعض الأحيان، تعرف أنك لا تثق في شخص ما أو أن شخصًا ما لا يثق بك، لكنك لا تستطيع أن تفسر السبب، ولا تدري كيف تحسن الموقف. وسيجعلك هذا الكتاب تتمكن من تحديد القضايا الخفية التي يتضمنها الموقف، وسيمنحك اللغة لوصف تلك القضايا، والتحدث عنها، وحلها.

وأخيرًا، سيساعدك هذا الكتاب على تطوير السلوكيات التي تبني الثقة وتميها - وبصفة خاصة، السلوكيات الثلاثة عشر لأصحاب الثقة المرتفعة في أنحاء العالم. وعندما تتعرف على هذه السلوكيات، وتعرف تأثير ممارستها الناس لها - أو عدم ممارستها - ستدرك كيف يمكن أن تتصرف بطرق تبني ثقة دائمة بسرعة.

لقد قيل الكثير عن أثر تغيير النماذج في تغيير السلوك. بعبارة أخرى، إن تغيير الطريقة التي «ترى» بها، سيغير ألياً ما تفعله، ما يغير ما تحصل عليه من نتائج. وأنا أوافق على أن اتخاذ أسلوب جديد للرؤية وتحول النموذج له أثر هائل على الفعل والنتائج مع ذلك، فإنني من المنظور البراجماتي، مقتنع تماماً أن التحديث والتصرف بطريقة مختلفة يكون له أيضاً أثر هائل على الطريقة التي ترى بها وعلى النتائج التي تحصل عليها. وإن الطريقة التي تخدم بها شخصاً ما، على سبيل المثال، يمكن بسرعة أن تجعلك ترى ذلك الشخص بطريقة مختلفة - بل حتى قد تشعر بحب وحنان لم تشعر بهما من قبل. وأنا أسمى هذا «تحولاً سلوكياً» - تحولاً تحدث فيه سلوكياتنا في النهاية تغييراً في الطريقة التي ننظر بها إلى العالم. وأنا كذلك أؤمن بقوة «التحول اللغوي». إذ يمكن أن تحدث الطريقة التي نتحدث بها عن الأشياء تحولاً في طريقة رؤيتنا وفي الطريقة التي نتصرف بها، وفي الطريقة التي ينظر بها الناس إلينا، على حد سواء.

والواضح أن هذه الأبعاد الثلاثة متداخلة، فإنك كلما أحدثت تغييراً في إحداها، يحدث تغيير في الثلاثة جميعاً. ولهذا السبب، سيركز هذا الكتاب على أن «ترى» و«تتكلم» و«تتصرف» لكي لا يكون لديك النماذج وحسب، وإنما أيضاً اللغة والسلوكيات اللازمة لبناء الثقة وتمييتها.



فلنحقق ذلك

بعد فهم سرعة الثقة، وبعض القضايا المتعلقة بالثقة على جميع المستويات، وكيفية عمل الثقة، فإننا الآن مستعدون للانتقال إلى خطوات عملية لجعل بناء الثقة واستعادتها ومنحها أمرًا ممكنًا. وعندما تدخل في بقية أقسام هذا الكتاب، تذكر أنه مهما كان دورك في العمل أو في البيت، فإنك مؤثر، وأنت رئيس حتى لو كنت رئيس نفسك فقط.

إنني، بمرور الزمن، توصلت إلى هذا التعريف البسيط للقيادة: «القيادة هي التي تحقق نتائج بطريقة تبعث على الثقة». وهي تبلغ الحد الأقصى في مشاركتك الحالية وفي قدرتك على الإسهام في المستقبل، على حد سواء، عن طريق بناء الثقة التي تجعل ذلك ممكنًا.

إن الوسائل لا تقل أهمية عن الغايات، فكيفية تحقيق النتائج تماثل في أهميتها النتائج نفسها، لأنك حين تبني الثقة، فإنك تزيد من قدرتك على تحقيق النتائج في المرة المقبلة، وهناك دائمًا مرة مقبلة. كذلك، فإن إنجاز الأمور بطرق تدمر الثقة، ليس قصر نظر يسبب نتائج عكسية وحسب، وإنما هو في الأساس إنجاز غير دائم. وكما قال المستكشف الشجاع سير إرنست شاكلتون: «الحياة بالنسبة إلي أعظم الألعاب قاطبة. وتكمن الخطورة في التعامل معها بوصفها لعبة تافهة، أو لعبة تؤخذ ببساطة، أو لعبة القواعد فيها لا تعني الكثير، فللقواعد أهمية كبيرة. ويجب أن يتم اللعب بعدل وإلا فلا. كذلك، فإن الفوز في اللعبة ليس الهدف الرئيس، وإنما الهدف الرئيس هو أن تفوز فيها بشرف وعلى نحو رائع.

كلمة الثقة، بلا ريب، هي مفتاح النجاح الدائم.

جيم بورك، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة جونسون آند جونسون

إنني أشجعك على المشاركة بالكامل في مادة هذا الكتاب، فاسأل الأسئلة الصعبة، وتناول القضايا الشائكة. ولأنني ركزت على الثقة في حياتي الخاصة ومع آلاف الناس ومئات المؤسسات في أنحاء العالم، صرت مقتنعًا بأن هذا الأسلوب

يقوم على مبادئ شاملة واضحة بذاتها ولها نتائج إيجابية. ولا أتردد في التأكيد لك أنك حين تطبق هذه المبادئ في حياتك الخاصة ستجني نتائج مباشرة، وستبني قدرة دائمة، كما ستبني علاقات أقوى، وأطول دوامًا، وستحقق نتائج أفضل، وستتاح لك فرص أكثر، وبهجة أكثر، وسيكون لك تأثير أكبر. وستتعلم كيف تبني الثقة وتميها وتستعيد لها وتمنحها، فإنها الشيء الوحيد الذي يؤثر بشدة على كل ما سواه في حياتك.

