

## الموجة الأولى - الثقة بالذات

### مبدأ المصداقية



يوضح نموذج موجات الثقة الخمس في صورة مجازية كيف تعمل الثقة في حياتنا. إنها تبدأ مع كل فرد منا على المستوى الذاتي، وتستمر في علاقاتنا، وتمتد إلى مؤسساتنا، وإلى علاقاتنا في السوق، وإنها تطوِّق مجتمعا عالمي بصفة عامة. وهذا يعكس قوة أسلوب «من الداخل إلى الخارج»: فلكي نبنى الثقة مع الآخرين، يجب أن نبدأ بأنفسنا أولاً.

الموجة الأولى - الثقة بالذات - هنا نتعلم المبدأ الأساسي الذي يمكّننا من بناء الثقة وتعزيزها على جميع المستويات. وهذا المبدأ الأساسي هو «المصداقية» أو «الصدق». وهنا نسأل أنفسنا: «هل لي مصداقية؟»، «هل يصدقني الناس؟» هل أنا شخص يمكن أن يثق به الناس (وأنا من بينهم)؟

الخبر السعيد هو أننا نستطيع زيادة مصداقيتنا، ويمكننا أن نجعلها تزيد بسرعة، ولاسيما إذا فهمنا «العناصر الأساسية الأربعة» أو «النقاط الجوهرية

الأربعة» وهي نقاط حيوية: اثنان يتعلقان بالشخصية، واثنان يتعلقان بالكفاية. فإن ما يمنح الثقة قوتها وجانبها الأشد براجماتية هو معرفة أن الكفاية لا تقل جوهرية عن الشخصية، كذلك فإن في مقدورنا إنشاء أو تغيير الشخصية والكفاية على حد سواء.

إننا حين نمي هذه العناصر الأربعة، تزيد كفايتنا الشخصية. وعندئذ يكون لدينا الأساس الذي يمكننا أن نبني منه الثقة، وندعمها في جميع علاقاتنا في الحياة.

### العناصر الأساسية الأربعة

كربما يجب أن تكون للقيادة حسابات أخرى... وينبغي أن يكون لها مصداقية... ففى النهاية، الأمر كله يتعلق بالمصداقية.  
أن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرها التنفيذي

تخيل أنك في ساحة محكمة، وأنت قد استدعت إليها بوصفك شاهداً خبيراً، وأن محامي المدعي يحاول إقناع هيئة المحلفين أنك شاهد تتمتع بالمصداقية، فما الذي سيحاول إثباته؟

أولاً: أنك رجل مستقيم - أي أنك أمين وشخصيتك متسقة، ونشتهر بأنك صادق وأنت لن تكذب.

ثانياً: أن قصدك طيب - أي إنك لا تحاول خداع أي شخص أو حماية أي شخص، كما أنك ليس لديك أي دافع خفي أو أجندة خفية قد تجرح شهادتك.

ثالثاً: أن أوراق اعتمادك ممتازة، ذلك أنك طبعاً تتمتع بخبرة ومعرفة ومهارة ومقدرة في المجال الذي استدعت للشهادة فيه.

رابعاً: أن لديك سجلاً شخصياً جيداً، ذلك أنك أثبتت قدراتك بكفاية في مواقف أخرى سابقة، ولك نتائج، وذلك سبب وجيه للاعتقاد أنك ستفعل ذلك الآن.

والآن ينهض محامي الدفاع، ويحاول إقناع هيئة المحلفين بأنك لا تتمتع بالمصداقية، فما الذي سيحاول إثباته؟ العكس تمامًا. ربما أنك لا تتسم بالنزاهة - أي لا تتصف بالأمانة أو كذبت في الماضي، أو أن بك مسأ من الجنون، أو لديك عيوب في الشخصية قد تسلب شهادتك مصداقيتها، أو أن لديك أجندة خفية أو دافعًا خفيًا «لتلفيق» شهادتك لصالح المدعي، أو أن أوراق اعتمادك قاصرة وليست مؤهلاً للشهادة في المجال الذي يفترض أنك خبير فيه، أو أن سجلك الشخصي معيب أو ناقص - ذلك أنك لم تحرز نتائج جيدة، أو لم تثبت قدرتك على تمييز الحقائق بدقة.

وكما يؤكد أصدقاؤك المحامون، يتلخص الأمر أساسًا في هذه الأمور الأربعة: استقامتك وقصدك وقدراتك ونتائجك. وتعتمد مصداقيتك بوصفك شاهدًا خبيرًا، وفردًا، ورئيسًا، وأسرة، ومؤسسة - على هذه العوامل الأربعة. ولا بد أن تكون تلك المصداقية جوهرية للقضية، ولا سيما إذا لم يكن هناك دليل مادي لا يقبل الجدل، وذلك يتضمن أن حكم المحلفين سيصل حقًا إلى مصداقية شهادات الناس. وفي هذه القضايا، تكون مصداقية الشهود هي ما تحاكم أو تختبر.

في إحدى القضايا التي عُرضت أخيرًا، والتي كانت تعتمد على الشهادة وليس على الدليل المادي الملموس، طلب محامي الدفاع من القاضي أن يعقد جلسة استماع قبل المحاكمة «لكي يقرر إذا كان شاهد المدعي لديه المصداقية الكافية لتقديم شهادة موثوق بها». وكما قرأنا العنوان الرئيس في صحيفة يو إس إيه توداي في أثناء محاكمة شركة إنرون: «حكم المحلفين قد يتوقف فقط على مصداقية سكيلنجز [الشاهد] أمام المحكمة». وبعد أن صدر حكم المحلفين بأن المتهم «مذنب» قرأنا العنوان الرئيس الجديد في الصحيفة نفسها: «المحلفون: لا مصداقية لمديري شركة إنرون التنفيذيين السابقين».

إن أمورًا كثيرة تعتمد على ما إذا كنت مصدقًا أم لا، سواءً في المحكمة أو في الحياة. على سبيل المثال، في أثناء التحقيق الحكومي عام 2005 في صفقة

التأمين الخاصة بشركة إيج AIG مع شركة جنرال آري (التي تملكها شركة تابعة لمؤسسة وارين بوفيت، بيركشاير هاثاواي)، وكانت سمعة وارن بوفيت في الأخلاق والنزاهة قد منحتة على نحو واضح إحسان الظن به، حتى قبل أن تُعرف أي تفاصيل تتعلق بالصفقة. وقال أحد أساتذة الأخلاقيات في كلية تجارة وارتن: «بعد معرفة سجله الشخصي أميل إلى إحسان الظن به». وقال مدير تنفيذي آخر: «إنه يتمتع بشخصية ثرية وواضحة لدرجة أن كل شيء تم فحصه بدقة. والمسألة لم تكن مجرد سمعة طيبة، وإنما مسيرة حياة». إن بوفيت بالطبع مبراً من أي أفعال خاطئة، ولم يعانِ قط من وصمة وجوده «داخل هذا الوسط» بسبب مصداقيته التي لا تقبل الشك.

كلمة لم أصادف قط أي شخص يرفض التعامل معي لأنه لا يثق بي.  
جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان

### مصداقيتك - أمام نفسك والآخرين

أولى موجات الثقة - الثقة بالذات - لا تضم سوى المصداقية. وهي تتطلب وجود استقامة وقصد وقدرات ونتائج تجعلك مصدقاً أمام نفسك والآخرين على حد سواء. وتتلخص المسألة كلها في سؤالين فقط:

(1) هل أثق بنفسي؟

(2) هل أنا شخص يمكن أن يثق الناس به؟

فيما يتصل بثقة المرء بذاته، تبدأ المسألة دائماً بالأمور البسيطة. أذكر إحدى أشد المراحل انشغالاً في حياتي، حيث كنت أظل ساهراً حتى الثانية أو الثالثة صباحاً طوال قرابة خمسة أشهر كل ليلة؛ لكي أنتهي من أحد المشروعات. وكنت أستيقظ على صوت المنبه في الصباح (وأكون قد ضبطته على ساعة مبكرة؛ حتى أستطيع أداء التمرينات الرياضية) ثم أمد يدي إليه لأغلقه وأعود إلى النوم. ولأنني كنت قليل النوم في تلك المدة، كنت أبرر ما أفعله بأن أقول لنفسني: إنني أحتاج إلى النوم أكثر من الرياضة.

وبعد أن فعلت هذا مدة، بدأت أقول لنفسي: «لماذا تضبط المنبه مبكرًا جدًا هكذا؟» كنت أعلم أنني لن أستيقظ للتدريب عندما يتوقف الجرس، فلماذا أفعل هذا؟ ولم يضعف هذا السلوك المتكرر ثقتي في نفسي وحسب، وإنما صار نبوءة لتحقيق الذات. فعندما ضبطت المنبه، لم أكن أصدق أنني سأستيقظ، بل ظننت أنني بإيجاد منطوق لعدم ضرورة استيقاظي، أصبحت عملية ضبط المنبه نكتة.

وأخيرًا، قررت أن أغير أسلوبِي، وصممت أنه بدلاً من استخدام جرس المنبه كل صباح بوصفه مسألة قرار اتخذته، سأخذ قرارًا في الليلة السابقة، وأضبط منبهي وقتما أنوي الاستيقاظ فعلاً. ومنذ ذلك الحين فصاعدًا، كنت إذا ضبطته مبكرًا، أنهض وألِفُ التزامي بالتدريب، بصرف النظر عن قلة مقدار ما حصلت عليه من نوم. لكنني أحيانًا كنت أضبطه لأستيقظ لاحقًا لأنني أشعر بحق أنني في حاجة إلى النوم. وأيًا كان القرار الذي كنت أتخذه، حين أضبط المنبه، كنت أريد أن يكون التزامي واضحًا، وأن أتصرف بأمانة، وإلا كنت سأستمر في فقدان الثقة في قدرتي على فعل ما جعلته التزامًا شخصيًا يجب الوفاء به. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو بصورة ما مثلاً تافهًا، فقد ثبت أنه شديد الجدوى بالنسبة إليّ فيما يتعلق ببناء الثقة في الذات.

لقد أظهرت الأبحاث أن عددًا كبيرًا منا لا يلتزمون بتحقيق الأهداف التي وضعوها أو لا يوفون بالوعود أو الالتزامات التي قطعوها على أنفسهم، على سبيل المثال، على الرغم من أن نصف الأمريكيين تقريبًا يتخذون قرارات للعام الجديد، بينت الأبحاث أن 8% فقط ينفذونها بالفعل.

ماذا يحدث عندما نعمل ذلك مرة بعد مرة؟ وما النتيجة النهائية للإخفاق المتكرر في الالتزام أمام أنفسنا؟ إن ذلك يقوِّض ثقتنا بأنفسنا، ومن ثم، لانفقد ثقتنا في قدراتنا على الالتزام فحسب؛ وإنما نخفق في إبراز نقاط القوة التي تبعث على الثقة في الشخصية. وربما تحاول استعارة القوة من المنصب أو الرفقة. لكن ذلك غير حقيقي؛ فهذا لا يخلصنا... والناس تعرف ذلك، وسواءً أدركنا هذا أم لا فإنه يؤثر على النتيجة النهائية.

على الرغم من أننا جميعاً نعرف بالبدية أن ثقة المرء في ذاته تؤثر على أدائه، فإن الأبحاث أثبتت ذلك أيضاً، وهذا هو أحد أسباب شعور جاك ويلش، من شركة جنرال إلكتريك، الدائم بالغ القوة بأن «بناء الثقة بالذات لدى الآخرين يمثل جانباً ضخماً من القيادة».

كذلك، فإن الافتقار إلى الثقة بالذات يقلل قدرتنا على الثقة بالآخرين، وعلى حد قول كاردينال دي ريتس: «من لا يثق بنفسه، لا يمكن أن يثق حقاً بأي شخص آخر». والخبر السعيد في كل هذا هو أننا كلما التزمنا أمام أنفسنا ووفينا بالالتزام، أو وضعنا هدفاً محدداً وحققناه، فإن مصداقيتنا تزداد. وكلما فعلنا ذلك زادت ثقتنا بأننا «نستطيع» أن نفعله، وبأننا «سنفعله»، وزادت ثقتنا في أنفسنا.

﴿ إن الثقة بالذات أول أسرار النجاح... وجوهر البطولة.﴾

رالف والدو إيمرسون

وفيما يتعلق بكونك شخصاً يثق الآخرون به، أود أن أشركك معي في خبرة مر بها والدي قبل بضع سنوات في متجر لبيع ملابس الرجال في كندا، وكان يقوم على خدمته مدير المتجر وبائع جديد تحت التمرين. ولأن والدي اعتبر ثمن ما اشتراه باهظاً إلى حد ما، فقد أشار إلى أنه يود إضافة ما سيفرض عليه من جمارك عند عودته إلى الولايات المتحدة.

فقال مدير المتجر بابتسامة قصيرة: «لا تقلق من الجمارك، ارتده فحسب!». فقال والدي: «ماذا؟».

فكرر المدير: «ارتد المعطف فحسب، وبهذا لن يكون عليك دفع الجمارك».

فقال والدي متعجباً: «لكنني يجب أن أوقع على استمارة موضحةً بها ما اشتريته، وأدخلته إلى البلاد».

فقال المدير مرة أخرى: «لا تذكر هذا، وارتده فحسب، ولا تقلق من الجمارك».

صمت والدي برهة، ثم قال: «اسمع، بصراحة لست قلقاً من الجمارك بقدر قلقي على هذا البائع الجديد الذي تدريبه. إنه يراقبك، ويتعلم منك، فماذا سيظن بك عندما توقع تكليفه بالعمل؟ أي نوع من الثقة سيوليئك إياها فيما يخص إدارتك لمستقبله المهني.

هل يمكنك إدراك سبب عدم ثقة الموظفين في مديريهم؟ في معظم الأحيان، لا تكون الارتدادات الهائلة الملحوظة، مثل الانتهاكات الأخلاقية في شركتي إنرون وورلدكوم، هي ما تدمر الثقة المؤسسية، بل هي الأمور البسيطة - تارة عهد ما لم يلتزم به، وتارة أخرى تصرف غير أمين يمكن أن يضعف المصداقية تدريجياً، ويقوّضها.

للأمور البسيطة وزن، كأن يتصل شخص ما ليتحدث إلى المدير، فيقول مساعده كذباً: إنه في اجتماع، إنها أمور بسيطة يلاحظها موظفوك. فرانك فاندرسلوت، رئيس شركة ملاليوكا ومديرها التنفيذي

أي تأثير لهذه الانحدارات المستمرة على كفاية المؤسسة؟ وعلى الرضا الوظيفي؟ وعلى ذاكرة الموظف؟ وعلى النتيجة النهائية؟ وما نوع الضريبة التي تدفعها المؤسسة نتيجة لذلك؟ وما تأثير ذلك على سرعة إنجاز الأمور؟

من ناحية أخرى، ماذا يحدث عندما «تجد» الناس شخصاً يتمتع بالمصداقية، ويمكنهم الثقة به؟ دعني أحكِ لك قصة «والي ثييم»، فقبل حملة عاصفة الصحراء لتحرير الكويت عام 1991 مباشرة، عُين ثييم قائد كتيبة، في إحدى وحدات سلاح الفرسان، تضم ألفي رجل في ثكنة هود في ولاية تكساس - وكانت تشتهر بأنها أسوأ الوحدات هناك. لكن في غضون مدة قصيرة تحت قيادته، أحرزت الوحدة تقدماً مذهلاً، وسبقت الوحدات الأخرى بتحقيقها درجة مرتفعة إلى حد بعيد في اختبارات الكفاية العسكرية (ARTEPS) لدرجة أن الكولونيل طومي فرانكس، رئيس أركان الفرقة العسكرية، أعجبه أداؤهم الختامي.

وعندما انتشر جنود وحدة ثييم في المملكة السعودية قبل ذهابهم إلى المعركة، طلب ثييم من رجاله أن يشيروا تلقائياً إلى هؤلاء الذين يثقون في أن يكونوا تحت

قيادتهم في موقف حياة أو موت، فأشاروا بالإجماع إلى الضباط الذين قادوهم من أسوأ وحدة إلى أفضل وحدة في كنة هود. فقد ثبتت مصداقيتهم، واتضح أنهم جديرون بالثقة.

ليس بإمكانك منع كارثة كبرى، لكن يمكنك بناء مؤسسة على أتم الاستعداد، وتتسم بروح معنوية مرتفعة، وتعرف كيف تتصرف، وتثق في نفسها، ويثق من فيها بعضهم ببعض. والقاعدة الأولى في التدريب العسكري هي أن تغرس في الجنود الثقة بضباطهم، لأنهم لن يقاتلوا من دون ثقة.  
بيتر دراكر

حكمت لي إحدى صديقاتي مثلاً يبين أن فكرة إعطاء الناس شخصاً أهلاً للثقة قد أثرت عليها عائلياً، قالت:

«منذ سنوات عدة، قرأت، بوصفي أمّاً شابة، مقالاً بعنوان «هل يمكن أن يثق طفلك بك؟» وأشار الكاتب كيف أننا، بوصفنا آباءً وأمّهات، نقول دائماً لأطفالنا الصغار «لا»، مراراً وتكراراً بدلاً من أن نتبع طرقاً مجدية لضمان طاعتهم من أول مرة. ونتيجة لذلك، يتعلم الأطفال أنهم إذا ألحوا على شيء مدة طويلة، فإنهم عادة يجهدون الأب والأم، وفي النهاية يحققون ما يريدون، ولا يثقون بأن الكبار يعنون ما يقولون، حين يقولون: «لا».

ثم اقترح كاتب المقال طرائق فعالة للمتابعة ولبناء الثقة. على سبيل المثال، إذا قلت: «لا» لطفل يحبو، ولم يطع أمرك، فاحمله على الفور لتبعده عما كان يفعله أيّاً كان.

كان لهذه الفكرة وحدها تأثير إيجابي عميق على الطريقة التي تفاعلت بها مع أطفالتي عبر السنين، فذلك يستغرق وقتاً وجهداً في البداية، ويتطلب التزاماً شديداً ومتابعة، لكنها تؤتي ثماراً لا يمكن تصورها. فبدلاً من إضاعة الوقت مضطراً لأن تكرر ما تقول مرات عدة، فإنك تجيب مرة واحدة، فيتعلم طفلك أن يثق بأنك تعني ما تقول.

إنك ترى عكس هذا في البيوت في كل مكان. ترى الآباء الذين يملون التعليمات على أطفالهم، ثم يخفقون في الاستمرار عند تجاهل هذه التعليمات. إنك ترى الأطفال «يجاهدون» مع الأشياء؛ لأن آباءهم منهمكون تمامًا في أمورهم الخاصة، أو أحاديث مع غيرهم من الكبار لدرجة أنهم لا يعيرونهم أي انتباه. وإنك لترى النتائج في المراهقين الذين يتحدثون القيود دائمًا، ويتجاهلون ما يقوله آباؤهم. صحيح أن المراهقين يأتون بمجموعة مشكلاتهم، ويتأثرون تأثيرًا شديدًا بأقرانهم، لكنني واثق من أن بناء علاقة ثقة قوية لها تأثير على رضا كل من الآباء والمراهقين في أثناء سنوات التحدي تلك، وكذلك على شخصية هؤلاء الأطفال وعلى نوع ما سيصبحون من آباء وموظفين ومواطنين.

وقد أظهرت دراسة أجرتها شركة استشارات رائدة أن بناء المصادقية الشخصية كانت ثاني أكثر سلوكيات القادة تحديدًا. ومن المثير أن كلية تجارة هارفارد تطلب مدخلات في ثلاثة مجالات أساسية من هؤلاء الذين يكتبون خطابات توصية للطلاب المستجدين، أحد هذه المدخلات كالآتي:

«تتعهد هارفارد بزینس سكول بتخريج القادة المميزين الذين يمكنهم: بث الثقة بالذات والثقة بالآخرين. فتفضل بالتعليق على سلوك المتقدم (مثل احترام الآخرين والأمانة والنزاهة والمسؤولية عن السلوك الشخصي). وداخل مؤسستك في المجتمع».

كح إن الطريقة الوحيدة لبناء الثقة على المستوى المهني أو الشخصي هي أن تكون جديرًا بالثقة.

جيرارد آربي، المدير التنفيذي بشركة الخطوط الجوية الأمريكية

تذكر أن المصادقية هي أمر يمكننا فعل شيء حياله. إذ يمكننا أن نختار زيادة الثقة بالذات التي تتدفق من الداخل إلى الخارج، وتؤثر على كل جوانب حياتنا، وحياة الآخرين على حد سواء.

## ما مدى مصداقيتك؟

في برامج «عميلنا على الموقع» نقوم دائماً بتمرين «واحد لواحد» مع الأفراد المشاركين، حيث نعطيهم بطاقات بها صور من يعملون معهم، ونطلب منهم أن يقسموها بسرعة إلى مجموعتين: «أميل إلى الثقة بهذا الشخص» أو «أميل إلى عدم الثقة بهذا الشخص». فإذا كان أحد الأشخاص قد التحق بالمؤسسة حديثاً، فإننا نضع احتمالاً ثالثاً: «لا أعرف هذا الشخص جيداً بعد حتى أقرر ما إذا كنت أثق به أم لا؟».

ومن المثير دائماً أن ترى مدى السرعة التي يستطيع بها الناس اتخاذ هذه القرارات. فمعظم الناس يكون لديهم عند رؤية كل صورة، شعور فوري بالثقة أو عدم الثقة يمكن تمييزه بسهولة. والمدهش أن في معظم الحالات، يمكن أن يكون الأشخاص أنفسهم موضع ثقة أو موضع عدم ثقة من الناس جميعاً.

فكر فيمن تعرفهم، فرداً فرداً: في أي مجموعة ستضع كلاً منهم على الفور، ولماذا؟

والآن إلى الأسئلة الأشد قسوة: إذا وُضعت صورتك في مجموعة بطاقات الصور المقدمة إلى أناس تعرفهم، ففي أي مجموعة سيضعون صورتك؟ ولماذا؟

كما قلت في بداية هذا الفصل، هناك أربعة عناصر أساسية تصنع المصداقية. وقبل أن نستعرض في الحديث، قد يثير اهتمامك أن تجيب عن استبيان التحليل الذاتي الآتي، والذي سيساعدك على تقييم الموضع الذي تظن نفسك فيه في كل من هذه المجالات.

وأحذرك مقدماً من صعوبة هذه الأسئلة، فهي تتطلب بحثاً ذاتياً مخلصاً وتقييماً عميقاً. لكنني أشجعك على إجراء الاستبيان، وأن تكون أميناً مع نفسك. وسأساعدك على فهم العناصر الأساسية للمصداقية الشخصية، وتحديد مواضع النقص لديك، وتركيز جهودك على ما سيمنحك نتائج أكبر. وستساعدك مجرد الإجابة بصدق عن هذه الأسئلة على زيادة الثقة بالذات.

عند قراءة كل مجموعة من العبارات في كل جزء من أجزاء الاستبيان، ارسم دائرة حول الرقم الذي يقدم الوصف الأمثل للموضع الذي تشعر أنك فيه في السلسلة: فرقم (1) يعني أنك تتمثل العبارة التي تقع إلى اليمين، في حين أن رقم (5) يعني أنك تشعر أن أفضل وصف لك هو العبارة التي تقع إلى اليسار. أما الأرقام (2) و (3) و (4) فتشير إلى مواضع مختلفة بين (1) و (5) (\*).

الجزء الأول		
أحياناً أقول: «أكاذيب بيضاء»، أو تشويه صورة بعض الناس، وتحريف المواقف و«تلفيق» الحقائق للحصول على النتائج التي أريدها.	1 2 3 4 5	أتصرف بأمانة تامة في تفاعلاتي مع الآخرين على جميع المستويات.
في بعض الأحيان يكون هناك عدم اتساق بين ما أفكر فيه وما أقوله، أو بين أفعالي وقيمي.	1 2 3 4 5	ما أقوله، وأفعله هو ما أفكر فيه، وما أشعر به فعلاً، ودائماً يتوافق كلامي مع أفعالي.
قيمي ليست واضحة تماماً، ومن الصعب عليّ الدفاع عن شيء لا يوافق عليه الآخرون.	1 2 3 4 5	قيمي واضحة تماماً، ولدي الشجاعة للدفاع عنها.

(\* لرصد الدرجات ألياً، وتلقي تحليل كامل، ونصائح خاصة لزيادة مصداقيتك الشخصية، قم بالإجابة عن هذا الاستبيان على الموقع [www.speedoftrust.com](http://www.speedoftrust.com).

أنا في الأساس أقبّل إمكانية تعلم أفكار جديدة يمكن أن تجعلني أعيد التفكير في أمور معينة، أو حتى أعيد تحديد قيمي.	<u>5 4 3 2 1</u>	يصعب عليّ الإقرار بأن شخصاً آخر قد يكون على حق، أو أن هناك معلومات إضافية قد تضطرنني إلى تغيير رأيي.
أنا قادر على الالتزام والوفاء بالالتزامات لنفسي وللآخرين.	<u>5 4 3 2 1</u>	أمر بوقت عصيب عند وضع أهداف شخصية وتحقيقها أو الالتزام بأمور والوفاء بها.

مجموع درجات الجزء الأول \_\_\_\_\_ (الدرجة من 25)

الجزء الثاني		
أنا في الأساس أهتم بالآخرين، وتشغلني سعادة الناس إلى حد بعيد.	<u>5 4 3 2 1</u>	في الحقيقية أنا لا أهتم كثيراً بالناس إلا الأقربين. ويصعب عليّ التفكير في أمور بعيدة عن مشكلاتي في الحياة.
أعني دوافعي جيداً، وأحسنها لكي أضمن أنني أفعل الصواب لأسباب وجيهة.	<u>5 4 3 2 1</u>	لا أفكر كثيراً لماذا أفعل ما أفعله. ونادراً (إن حدث) ما أحاول أن أقوم بعمل داخلي عميق لتحسين دوافعي.

أبحث بجد عن حلول تتيح «الفوز» لكل المعنيين بالأمر.	<u>5 4 3 2 1</u>	أركز عادة في تعاملاتي مع الآخرين على الحصول على ما أريد.
يمكن للآخرين أن يقولوا بصراحة: إنني أفكر في أفضل مصالحهم، وذلك بناء على ما أفعله حقاً.	<u>5 4 3 2 1</u>	معظم الناس لا يرون بالضرورة أنني أفكر في مصالحهم العليا، وهذا بناء على تصرفاتي.
أومن بإخلاص أن هناك من كل شيء ما يكفي لتوزيعه وزيادة.	<u>5 4 3 2 1</u>	في أعماقي أعتقد أنه إن كان شخص آخر سيحصل على شيء ما (موارد، فرص، ثقة) فهذا معناه أنني لن أحصل على أي منها.

مجموع درجات الجزء الثاني \_\_\_\_\_ (الدرجة من 25)

الجزء الثالث		
هناك توافق شديد بين مواهبتي وفرصتي في العمل الذي أؤديه.	<u>5 4 3 2 1</u>	أشعر أنني لا أستفيد بالفعل من مواهبتي في وظيفتي الحالية.
اكتسبت المعرفة وأتقنت المهارات المطلوبة لوظيفتي.	<u>5 4 3 2 1</u>	لم أجن معرفة ولا طورت ما أحتاج إليه من مهارات بصورة كاملة لكي أكون كفئاً بحق في العمل.

أحدث وأزود معرفتي ومهاراتي بلا كلل في كل المجالات المهمة في حياتي.	<u>5 4 3 2 1</u>	نادرًا ما أخصص وقتًا لتحسين معرفتي ومهاراتي في العمل، أو في أي مجال آخر في الحياة.
حددت مواطن القوة لدي، وینصب تفكيري على استخدامها بصورة فعالة.	<u>5 4 3 2 1</u>	لست متأكدًا حقًا من مواطن القوة لدي، فأنا أركز أكثر على محاولة تحسين نواحي الضعف.
أعرف كيف أبني الثقة، وأمنيتها، وأمنحها وأستعيدها على نحو فعال، وأعمل على حدوث ذلك بصورة واعية.	<u>5 4 3 2 1</u>	في هذه المرحلة، لا أعرف حقًا الكثير عن كيفية بناء الثقة.

مجموع درجات الجزء الثالث (الدرجة من 25)

الجزء الرابع		
الواضح أن سجلي الشخصي يعطي الآخرين الثقة بأنني سأحقق النتائج المنشودة.	<u>5 4 3 2 1</u>	ليس لدي سجل شخصي ممتاز، والمؤكد أن ملخص سيرتي الذاتية لن يمتاز على سيرة أي شخص آخر.
أركز جهودي على تحقيق نتائج، وليس الأنشطة.	<u>5 4 3 2 1</u>	أركز جهودي على ما طلب مني أن أفعله.

أحدث للآخرين عن سجلي الشخصي بأسلوب مناسب وبصورة توحى بالثقة.	5 4 3 2 1	حين يتطلب الأمر الحديث عن سجلي الشخصي، فإنني إما لا أقول شيئاً (لا أريد أن أترك انطباعاً بأنني متفاخر). أو أقول الكثير، فيبتعد الناس عني.
إذا بدأت شيئاً أنهيه، إلا فيما ندر.	5 4 3 2 1	أفضل دائماً في إنهاء ما بدأت.
أصل دائماً إلى النتائج بطرق توحى بالثقة.	5 4 3 2 1	لا أهتم كثيراً بكيفية الوصول إلى النتائج - فما يعينني هو الوصول إليها.

مجموع درجات الجزء الرابع \_\_\_\_\_ (الدرجة من 25)

مجموع درجات الاستبيان \_\_\_\_\_ (الدرجة من 100)

والآن، ألقِ نظرة على درجاتك. فإذا كان مجموع درجاتك بين 90 و 100 درجة، يكون لديك مصداقية شخصية عالية، وتُظهر كلاً من الشخصية والكفاية. والأرجح أنك تعرف ما المهم بالنسبة إليك، وترجمه إلى أفعال في حياتك اليومية. وأنت تهتم بالآخرين، وتعني قدراتك جيداً، وتطورها، وتستخدمها على نحو فعال لتصل إلى نتائج إيجابية. ونتيجة لذلك، تشعر بالثقة في ذاتك، ويميل الناس إلى الثقة بك.

وإذا كانت درجاتك بين 70 و 90 درجة، فإن لديك فجوة صغيرة في المصداقية، وستُظهر نفسها إما في انخفاض الثقة بالذات أو في درجة ما من الإخفاق في الإيحاء بالثقة للآخرين.

أما إذا كانت درجاتك 70 درجة أو أقل، فأنت على الأرجح تعاني مشكلة خطيرة في المصادقية. وربما تحتاج إلى أن تقوم بتحليل دقيق للمجالات التي أعطيت لنفسك فيها درجات أقل. وعندما نتوغل في هذا الفصل، ستمكن من التركيز على أساليب معينة للتحسن في تلك الجوانب.

### العناصر الأساسية الأربعة

يتوافق كل جزء من أجزاء الاستبيان مع أحد «العناصر الأساسية الأربعة للمصادقية». وهذه هي العناصر الأساسية التي تجعلك مصدقًا بالنسبة إلى نفسك وإلى الآخرين، وستدرکہا بوصفها العناصر نفسها التي من شأنها أن تثبت مصداقيتك بوصفك شاهدًا خبيرًا في المحكمة أو تقوضها.

ويتصل العنصران الأول والثاني بالشخصية، في حين أن الثاني والثالث يتصلان بالكفاية، والعناصر الأربعة لا غنى عنها للثقة بالذات.

#### العنصر (1): النزاهة

يتناول العنصر الأول قضايا «النزاهة» وهذا ما يرد إلى ذهن معظم الناس حين يفكرون في الثقة. وبالنسبة إلى كثير من الناس، فإن «النزاهة» في الأساس تعني «الأمانة». وعلى الرغم من أن النزاهة تشمل الأمانة، فإنها أكبر من ذلك، إنها التكامل والتوافق بين أقوالك وأفعالك، والاتساق بين الجوهر والمظهر. وأن يكون لديك الشجاعة للتصرف بما يتفق وقيمك ومعتقداتك. والمثير أن معظم انتهاكات الثقة الخطيرة تكون خرقًا للاستقامة.

#### العنصر (2): القصد

يتناول العنصر الثاني قضايا «القصد». ويتصل ذلك بدوافعنا وأجندتنا وسلوكنا الناتج. وتزداد الثقة حين تكون دوافعنا مباشرة، وقائمة على المنفعة المتبادلة - بعبارة أخرى، حينما لا يكون اهتمامنا منصبًا في الأساس على أنفسنا،

وإنما منصب أيضاً على من تتفاعل معهم، سواءً نرأسهم أم يرأسوننا. وعندما نشك في أجدة شخص ما، أو لا نصدق أنهم يتصرفون لمصلحتنا المثلى، فإننا نرتاب في كل ما يقولونه أو يفعلونه.

ويتعلق كل من النزاهة والقصد «بالشخصية».

كلمة ليست هناك طرق أخلاقية مختصرة في لعبة التجارة - ولا في الحياة. فهناك ثلاثة أنواع أساسية من الناس: غير الناجحين، والناجحون نجاحاً مؤقتاً، وهؤلاء الذين نجحوا، وسيظلون ناجحين، والفارق هو الشخصية. جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان كيميكال

### العنصر (3): القدرات

يتناول العنصر الثالث قضايا «القدرات». إنها القدرات التي نتمتع بها، وتوحي بالثقة - مواهبنا، واتجاهاتنا، ومهاراتنا، ومعرفتنا، وأساليبنا الخاصة. وهي الوسائل التي نستخدمها للوصول إلى نتائج. فقد يتصف طبيب العائلة بالنزاهة، وقد تكون دوافعه طيبة، لكنه إن لم يكن مدرباً وماهرًا في أداء المهمة الموكلة إليه (جراحة في المخ على سبيل المثال)، فستقصه المصدقية في هذا الإطار. كذلك تتعلق القدرات بقدرتنا على بناء الثقة وتمييزها ومنحها واستعادتها.

### العنصر (4): النتائج

يتناول العنصر الرابع القضايا التي تدور حول «النتائج». وهذا يشير إلى سجلنا الشخصي، وأدائنا، وإلى إنجازنا ما يطلب منا بصورة صائبة. فإننا إن لم نحقق ما يُتوقع منا تحقيقه، يقلص مصداقيتنا. من ناحية أخرى، عندما نحقق النتائج التي وعدنا بها، فإننا نوجد سمعة إيجابية في الأداء، وفي كوننا منتجين... وستسبقنا سمعتنا.

وكل من القدرات والنتائج تعلق «بالكفاية».

ربما لا يختلف مفهوم القائد البارِع في أي ثقافة عن الأخرى، من ناحية أن القائد البارِع يجب أن يتمتع بالمصداقية. وهي شيء يصنعه المرء... ويقوم على الطريقة التي يتعامل بها مع نفسه، ويسجله الشخصي الراسخ. دكتور فيكتور كيه. فنج، رئيس مجلس إدارة مجموعة لي أند فينج

سبق أن قلت أن كلاً من هذه العناصر جوهرية للمصداقية، ليس فقط في ساحة المحكمة، بل في أي موقف. على سبيل المثال، قد تعرف شخصاً يتصف بالنزاهة الشديدة، ولديه مقاصد طيبة، وسجل شخصي رائع. لكنه إذا كان لا يتمتع بالكفاية اللازمة لأداء مهمة معينة، فإنك لن تثق به في أدائها أو قد تعرف شخصاً يتصف بالنزاهة الشديدة، ويتمتع بكفاية عالية، ويصل إلى نتائج ممتازة، لكن إذا أحسست أنه لا يبالي بك حقاً ولا يهتم «بفوزك» في تفاوض معين، فإنك لن تثق بذلك الشخص ثقة كاملة في هذا الموقف. وفي الفصول المقبلة، عندما نتعمق في فهم كل عنصر على حدة، سندرك تأثير غياب هذا العنصر، أو ذاك بالذات. كذلك سندرك تأثير وجود عنصر بعينه، وليس العناصر الثلاثة الأخرى.

إن كثيراً ممن تتعامل معهم في هذه المدة لن يعرفوا عناصر المصداقية الأربعة الجوهرية هذه بوصفها أجزاء من كل أكبر. ولن يدركوا أن لمصداقيتك أربعة أبعاد، وأن مستواك قد يرتفع في أحدها، وينخفض في الأخرى. ولن يرى الناس إلا الكل - سواء أكنت تتمتع بالمصداقية أم لا.

هذا أحد أسباب ضرورة أن تفهم هذه العناصر الأربعة. وستساعدك على فهم مصداقيتك الشخصية، والتركيز على المجالات التي تحتاج إلى التحسين. وسوف تتيح لك الحكمة اللازمة لمعرفة سبل التصرف التي تبني الثقة. وكما سنناقش لاحقاً، فإنها ستتيح لك أيضاً القدرة على التمييز لتتعلم كيف تمنح الآخرين «الثقة الذكية».

«أسأل نفسك... بقسوة: هل أنضح ثقة؟ أنضح، كلمة كبيرة هل تظهر عليّ  
«الثقة»؟ فكر في هذا بتمعن.

طوم بيترز

إن إحدى طرق تصور أهمية عناصر المصادقية الأربعة كلها تكون من خلال مجاز الشجرة. «فالنزاهة» توجد بصفة أساسية تحت السطح، فهي المنظومة الجذرية التي ينمو منها أي شيء آخر. أما «الصدق» فيمكن رؤيته بدرجة أكبر إلى حد ما، فهو الجذع الذي يبرز من تحت السطح إلى السطح المكشوف. و«القدرات» هي الأغصان، فهي الكفاية التي تمكنا من الإنتاج. و«النتائج» هي الثمار - النتائج التي يمكن رؤيتها ولمسها وقياسها، ويمكن للأخريين رؤيتها وتقييمها بسهولة شديدة.

\*\*\*\*\*

## عناصر المصداقية الأربعة

1 - النزاهة

2 - القصد

3 - الكفاية

4 - النتائج

إن النظر إلى عناصر المصداقية الأربعة بهذه الطريقة سيمكّنك من رؤية الصلة المتبادلة بين الأربعة معاً، والأهمية الجوهرية لكل منها. وسيساعدك أيضاً على النظر إلى المصداقية بوصفها كائناً حياً نامياً يمكن تغذيته. وعندما نتعرض بالتفصيل لكل عنصر من هذه العناصر، سنعود إلى مجاز الشجرة هذه لننظر بصورة أكثر تحديداً إلى سبب أهمية كل عنصر منها، وكيفية ارتباطه بالعناصر الثلاثة الأخرى.

### تخطيط مسارك بيانياً

مع فهم عناصر المصداقية الأربعة، أريدك أن تعود الآن إلى نتائج الاستبيان في الصفحات 56-59 وتعيد تأمل درجاتك:

الدرجة	العنصر	الجزء
	النزاهة	1
	القصد	2
	القدرات	3
	النتائج	4
	المجموع	

## ما مواطن قوتك؟ ما المجالات التي تحتاج أكثر إلى التحسين؟

إنني مقتنع أن هذا الأمر سيساعدك، أيًا كان مستوى مصداقيتك الحالي. فعلى أقل تقدير، سيمنحك لغة لفهم مسألتني المصدقية والثقة والحديث عنهما وجعلهما قابلين للتطبيق. وأخيرًا قال أحد رفاقي الذي قام بتدريس محتوى «سرعة الثقة» سنوات عدة: «بادئ ذي بدء، ليس الأمر أنني كنت أفترق إلى المصدقية، وإنما مجرد أن أصبح أكثر وعيًا بهذه الأمور، وأن تكون لديّ لغة أتكلم بها عنها، وكان التصرف بطرق توحى بالثقة هو ما زاد من مصداقيتي وقدرتي على التأثير في الآخرين، إلى حد بعيد».

عند قراءة الفصول المقبلة، انتبه إلى أن عناصر المصدقية الأربعة هذه، لا تنطبق على الأفراد وحسب، وإنما على المستوى المؤسسي أيضًا. ولقد أخبرني أخيرًا نائب رئيس إحدى الشركات لشؤون التسويق في إحدى الشركات الكبرى أن هذه العناصر الأربعة أصبحت مخططهم التسويقي. وقال: «إننا نحتاج إلى المصدقية بوصفها مؤسسة، ونحتاج إلى ضمان أن العملاء يدركون أن سمعتنا أساسها النزاهة، ونحتاج إلى توضيح قصدنا في مساعدتهم على الربح. ونحتاج إلى أن نبين لهم قدراتنا لنضيف قيمة إلى مؤسساتهم، ونحتاج إلى إظهار نتائجنا وسجل أعمالنا لهم لكي يظلوا معنا. وستكون النتيجة النهائية لكل هذا هي المصدقية، ومع هذه المصدقية سنكون قادرين على بناء علاقات ثقة طويلة الأمد والحفاظ عليها. ولقد بين عملنا التجاري بالفعل أن علاقات الثقة طويلة الأمد هي أساس النمو المربح».

إن هدفنا في الفصول الأربعة المقبلة هو سبر أغوار كل عنصر من العناصر الأربعة - لكي نفهم ماهيتها بصورة أكبر، وندرك سبب ضرورتها للمصدقية والثقة، وكيف يمكننا تحسينها بطريقة تزيد الثقة على جميع المستويات من الداخل إلى الخارج. وفي نهاية كل فصل أجذب انتباهك تمامًا إلى «عوامل التعجيل» الثلاثة الأولى، وأقوم بالتركيز على أشياء يمكنك عملها لتصنع أكبر فرق ممكن. وأقترح عليك أن تقرأ كل فصل من هذه الفصول لفهم ومتابعة السياق، ثم ارجع وابدأ بالخطوة أو الخطوتين العمليتين اللتين تشعر أنهما ستصنعان أكبر فرق ممكن بالنسبة إليك.

## العنصر (1) - النزاهة

هل أنت متسق مع ذاتك؟

كح أبحث عن ثلاثة أشياء عند تعيين الموظفين: الشيء الأول هو النزاهة الشخصية، والثاني هو الذكاء، والثالث هو مستوى طاقة مرتفع. لكن لولم يكن الشيء الأول موجوداً، فسيتلك الشيطان الآخران.  
وارين بوفيت، المدير التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي

في الشوط الثالث من بطولة إيطاليا للمحترفين عام 2005 في روما، كان بطل التنس أندري روديك يلعب ضد فرناندو فيرداسكو من إسبانيا، وحتى ذلك الحين، وكانت نقاط المباراة لصالح روديك، وعندما ضرب فيرداسكو ضربته الإرسالية الثانية، أعلن مراقب الخط أن الكرة «خرجت»، فبدأ المتفرجون بهتفون لروديك. فتحرك فيرداسكو ناحية الشبكة للمصافحة كانت المباراة انتهت.

لكن أندري روديك لم يقبل نقطة الفوز، وقال: إن الكرة كانت «داخل» حدود الملعب، وطلب من الحكم أن ينتبه إلى مساحة ضئيلة في الملعب الرملي تبين أن الكرة كانت «فوق» الخط - وليس «وراءه». والمدهش أن الحكم سمح لروديك أن ينقض حكمه، وأعطيت النقطة ليفرداسكو.

لقد أدهش ذلك كل الناس، ففي مباراة لم تلعب بمقتضى ميثاق الشرف - وإنما بناء على قرارات الحكم - اتخذ روديك قراراً ضد نفسه أدى به إلى أن يخسر المباراة.

وعلى الرغم من أن أندري روديك خسر المباراة، في ذلك اليوم، فإنه كسب شيئاً أعظم إلى حد بعيد، ذلك أنه اكتسب مصداقية وحاز الثقة. فكيف أعطاه تصرفه الذي اتسم بالأمانة مصداقية؟ انظر إلى الموضوع بالطريقة الآتية: كيف سيكون رد فعل الحكام في المرة المقبلة التي يعترض فيها أندري روديك على قرار

ما؟ المتوقع أنهم سيتعاملون مع اعتراضه بمنتهى الاحترام، فسمعته معروفة ومصداقيته ستسبقه.

كذلك ماذا في رأيك كان إحساس أندي روديك بنفسه؟ وماذا كان «يمكن» أن يكون شعوره لو كان اختار قبول الفوز، مع علمه طوال الوقت بأن الكرة لم تخرج من الملعب فعلاً؟

أصبح سلوك أندي روديك في الملعب في ذلك اليوم بالنسبة إليّ رمزاً لما أسميه الآن «اختيار روديك» - التصرف بأمانة حتى عندما يكون ثمن هذا باهظاً. فذلك يبيّن الصلة الواضحة بين النزاهة والمصداقية والثقة - مع الآخرين ومع الذات.

النزاهة، بالنسبة إليّ، هي الكلمة الأساسية التي ترتبط حقاً بالإنسان ككل، وبالشخصية وبالكمال والصلاح. وأرى الرجل (أو المرأة) الذي يتسم بالنزاهة بوصفه امراً متوازناً وكاملاً وله شخصية قوية وصاحب مبدأ. هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان شاسز ومديرها التنفيذي

باستخدام مجاز الشجرة، تكون النزاهة هي الجذور. وعلى الرغم من أنها تحت الأرض، ولا تُرى في معظم الأحيان، فإن وجودها حيوي تماماً لازدهار الشجرة كلها وقوتها وثباتها ونموها. فلقد رأينا جميعاً أناساً لديهم قدرة هائلة، ويحرزون نتائج قوية، وحتى في بعض الأحيان تكون مقاصدهم طيبة، لكنهم مع الأسف يصرفون أمورهم بأسلوب لا يتسم بالأمانة ولا تحكمه المبادئ. إنها عقلية «الغاية تبرر الوسيلة»، وهي تؤدي إلى التلاعب والخداع والاحتيال والابتزاز والأعمال المخزية، بالنسبة إلى شركات إنرون وورلدكوم، والخيانات التي تدمر الزيجات، والعلاقات من كل نوع. وبالعودة إلى صورة الشاهد الخبير، لا يمكن لشخص أن يُعد صاحب مصداقية إذا استطاع خصمه إثبات أنه تعوزه الاستقامة.

من ناحية أخرى، إذا كان المرء يتسم بالنزاهة وحدها - ولا يتسم بالعناصر الثلاثة الأخرى - «فسيكون شخصاً صالحاً»، بل ربما شخصاً شديد الأمانة، لكن لا نفع منه في الحقيقة. وهو في مجاز الشجرة التي نستخدمها يشبه «الجدل»

(أصل الشجرة الباقي بعد قطعها) لا فائدة له. وقد تثق فيه لأنك تأتمنه، لكنك لن تثق فيه بأي حال في إنجاز أي شيء؛ فهو أمين - لكنه ليس الشخص المناسب، مرة أخرى، كل العناصر الأربعة جوهرية للمصداقية والثقة.

### مشكلة نهضة «الأخلاق»

إذن، ما النزاهة؟ في عالمنا المعاصر يساوي معظم الناس بين النزاهة و«الأخلاق» وربما كانت هناك نتيجة جيدة واحدة على الأقل لما حدث أخيراً من ازدياد أعداد الشركات والفضائح الأخرى هي أنها حثت على نهضة فعلية للأخلاق. ويعرف معظم الناس أن غياب الأخلاق في عالمنا اليوم يسبب عدم الثقة.

من رماد الأزمة والفساد وانعدام الثقة العام، تكتسب حركة القاعدة العريضة قوة دافعة، وتجذب الملايين، لإحياء أخلاقيات العمل الحر وروحه. باتريشيا أبورديني، مؤلفة كتاب «توجهات سائدة 2010»

مع ذلك، فالمشكلة في المؤسسات هي أن عددًا كبيرًا من حلول «الأخلاق» تركز على «الخضوع». وتعريف الخضوع «للاخلاق» ليس تعريفاً للاستقامة أو الكمال، إنه تعريف مخفف وقيمه منخفضة، ويقصد به في الأساس «اتباع القواعد». لذلك فتدريب الأخلاق يركز دائماً حصرياً على الامتثال لقانون ساربينس-أوكسلي وغيره من التشريعات التنظيمية، والتشريعات القائمة على القوانين - وليس على توضيح القيم، وتعزيز النزاهة في تلك القيم والمبادئ الثابتة.

ونتيجة لذلك، فإن لدى الشركات كتباً ضخمة معقدة تشرح سياستها. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون الناس مخادعين أو حتى قساة في تعاملهم مع الآخرين، لكنهم ما لم يتلبسوا بالغش في حساب نفقات ما أو مخالفة بعض القواعد الأخرى القابلة للقياس، وما داموا يحرزون نتائج، فإن معظم الشركات عادة لن تفعل أي شيء حيال ذلك.

لا يمكن أن تحل القواعد محل الشخصية.

آلان جرينسبان،

الرئيس السابق لمركز البنك المركزي الفيدرالي في الولايات المتحدة.

كما سنتحدث لاحقاً في الموجة الثالثة - الثقة المؤسسة - فإن المشكلات التي تواجهنا بصفة أساسية في المؤسسات اليوم لا يمكن حلها بأسلوب «اتباع القواعد» والخضوع لعنصر خارجي. فكما لاحظ كريس بوير، وهو عالم نفس ومدرب أخلاقيات العمل التجاري، فإن:

ما نتحدث عنه هنا بالفعل ليس مسألة تنظيمية أو مسألة امتثال للقانون، بل هي مسألة نفسية - غياب القيم الجوهرية والحيرة في إدراك الصواب. ولقد رأيت عدداً كبيراً من الشركات تقول: إنها ستتهج إلى إحكام لوائحها. ولم أر كثيراً منها تقول: إنها ستعمل على أن تصبح واضحة إلى أقصى حد فيما يتصل بقيمها، وإعطاء الناس تدريباً على كيفية ترجمة تلك القيم إلى سلوك فعلي.

فقط عندما تركز الشركات على الثقة والأمانة - على الاتساق وليس الامتثال - ستكون قادرة حقاً على تعزيز المصدقية المؤسسية الحقيقية والثقة. وكما يقول ألبير كامو: «النزاهة لا تحتاج إلى قوانين».

### تعريف النزاهة

النزاهة، بالنسبة إلى معظم الناس، تعني الأمانة، والأمانة لا تتضمن قول الحقيقة وحسب، بل أيضاً ترك الانطباع الطيب على الرغم من أن البعض لا يعي ذلك. فمن الممكن قول الحقيقة، ولكن مع ترك انطباع خاطئ، وهذا معناه ألا يكون المرء أميناً.

إن من يغفل الحقيقة في الأمور النافهة، لا يمكن الثقة به في الأمور المهمة.  
ألبرت آينشتاين

ربما يصف بعض المديرين أنفسهم بالأمانة، ومع ذلك تظهر الأبحاث أن معظم الموظفين لا يرون أن الإدارة آمنة أو تتصرف بأمانة. وقد قالت الكاتبة الإنجليزية ماريلا لويز راميه: «أعرف ألف وغد، لكنني لم أرَ واحداً منهم يعدّ نفسه وغداً». وقد قام الكابتن جاك سبارو بتمثيل فكرتها بصورة فكاهية في فيلم «قراصنة الكاريبي» حيث يقول: «أنا غير أمين... ويمكنك دائماً أن تثق في أن شخصاً ما غير أمين... بصراحة. فأنت تحتاج إلى الانتباه للأمناء، لأنك لن تستطيع أبداً أن تتبأ متى سيفعلون شيئاً شديداً الغباء».

إن النزاهة تشمل الأمانة بالتأكيد - أي قول الحقيقة وترك الانطباع الطيب. لكن هناك ثلاث صفات إضافية على الأقل تتساوى مع ذلك في الأهمية:

الاتساق: تأتي الكلمة الإنجليزية التي تقابل كلمة «النزاهة» في العربية من الجذر اللاتيني نفسه الذي جاءت منه كلمتا «متكامل» و«تام». ويتصف المرء بالنزاهة حينما لا يكون هناك عدم اتساق بين قصده وسلوكه... وعندما يكون المرء كلاً متكاملًا، لا تتناقض فيه، وهو نفسه باطنًا وظاهرًا، أسمى هذا «اتساقًا». والاتساق - وليس الخضوع - هو ما ينشئ في النهاية المصادقية والثقة.

يعمل من يتمتعون بالاتساق في توافق وانسجام مع أعمق قيمهم ومعتقداتهم، ولا تتناقض أفعالهم مع أقوالهم، وعندما يشعرون بأن عليهم أن يفعلوا شيئاً ما فإنهم يفعلونه، ولا توجههم قوى خارجية بما في ذلك آراء الآخرين، أو ملاءمة اللحظة، فما يستمعون إليه، ويستجيبون له هو صوت الضمير الهادئ.

إن أعظم مثال على الاتساق هو المهاتما غاندي؛ ففي مرحلة من حياته، دعي إلى التحدث أمام مجلس العموم البريطاني في إنجلترا، فتحدث من دون استخدام أي مذكرات، مدة ساعتين، وحوّل اللقاء الرسمي المعادي في الأساس إلى احتفاء قوي مثير. وعقب انتهاء خطابه، اقترب بعض الصحفيين من سكرتيره، ماهاديف ديساي، معبرين عن شكهم في تمكن غاندي من تنويم جمهور المستمعين مغناطيسيًا، طوال هذه المدة، دون أن تكون معه مذكرات يقرأ منها، فكان رد ديساي:

إن ما يفكر فيه غاندي، وما يشعر به، وما يقوله، وما يفعله متماثل. وهو لا يحتاج إلى مذكرات... فأنا وأنتم نفكر في شيء، ونشعر بشيء آخر، ونقول شيئاً ثالثاً، ونفعل شيئاً رابعاً، لذلك نحتاج إلى مذكرات وملفات لنتابع ما نقول.

لم يكن غاندي متسقاً مع ذاته وحسب، بل كان متسقاً أيضاً مع المبادئ التي يدافع عنها. وليس له جذور وحسب، وإنما جذر وتدي يمتد عميقاً إلى مستودع المبادئ السرمدية التي تؤثر في الحياة تأثيراً بالغاً.

﴿ إن حياتي كلُّها لا ينقسم، وجميع أنشطتي متصلة ببعضها، وحياتي هي رسالتي. ﴾

ماهاثما غاندي

واعتماداً على قوة هذه المبادئ والحياة بطريقة تتسق تماماً معها، كان غاندي قادراً على إحراز نتائج إيجابية مذهشة في الهند وجميع أنحاء العالم - على الرغم من أنه لم يتولَّ مطلقاً أي منصب عام أو أي موقع قيادي رسمي.

إنك عندما تظهر بوضوح اتساقك الداخلي مع منظومة معتقداتك ومع المبادئ، فإنك توحى بالثقة في كل من علاقاتك المهنية والشخصية. ويشعر الناس بأنك قوي وحصيف وجدير بالثقة، وأنك ملتزم بأن تعيش بأساليب تؤتي بالتأكيد نتائج إيجابية، وتثبت ثقتهم بك.

التواضع: النزاهة كذلك تشمل التواضع. ففي البحث الذي أجراه من أجل كتاب «من جيد إلى ممتاز» قام خبير الأعمال الشهير جيم كولينز بدراسة الشركات الجيدة التي تتحول إلى شركات ممتازة ليكتشف سبب نجاحها غير العادي، فوجد شيئاً أدهشاه.

كان الشيء الأول هو أنه على الرغم من رغبته في «تجاهل المديرين التنفيذيين» في بحثه، أوضحت البيانات إلى حد بعيد أن للقيادة أهمية كبرى. وكما لاحظ كولينز فإن «كل الشركات التي تحولت من شركات جيدة إلى شركات ممتازة، كانت قيادتها في المستوى الخامس في المدة الانتقالية».

أما الشيء الثاني فهو ما يميز هذا «المستوى الخامس» في القيادة. يقول كولينز:

اكتشفنا نوع القيادة المطلوب لتحويل شركة جيدة إلى شركة ممتازة. فمقارنة بالقيادة ذوي الملفات المتميزة والشخصيات القوية الذين يضعون الخطوط العريضة، ويصبحون من المشاهير، يبدو قادة الشركات المتحوّلة من الجيدة إلى الممتازة وكأنهم جاؤوا من كوكب المريخ. فهم يتجنبون الأضواء وهادئون ومتحفظون، بل يتصفون بالخجل - وهؤلاء القادة مزيج متناقض من التواضع الشخصي والإرادة المهنية. وهم أقرب إلى لينكولن وسقراط منهم إلى باتون أو قيصر. [التوكيد مضاف].

إذن كيف يعلن التواضع عن نفسه في القيادة والحياة؟ إن الشخص المتواضع يهتم بما هو صائب أكثر من اهتمامه بأن يكون مصيبًا، «وبالتصرف» بناء على أفكار جيدة أكثر من «امتلاك» الأفكار، و«باحتراف» حقيقة جديدة أكثر من الدفاع عن موقف عفا عليه الزمن، و«ببناء الفريق» أكثر من «تقديس الذات»، وبالإسهام في التعريف أكثر من أن يكون معروفًا بإسهامه.

إن كون المرء متواضعًا لا يعني أنه ضعيف أو كتوم أو يخشى الأضواء. وإنما يعني معرفة المبدأ ووضع نصب العين، كما يعني الدفاع بشدة عن المبدأ، حتى في وجه الخصم. ويمكن للمتواضعين التفاوض بقوة، ويمكنهم الدخول في مساومات حادة، ويمكنهم التعبير عن أنفسهم بصورة محددة وواضحة في المواقف الحادة في العلاقات الشخصية الوطيدة. لكنهم لا يضبطون متلبسين بالغطرسة أو الطيش أو الاحتيال أو ألعاب ربح أو خسارة القوة. ويعرفون أن هناك مبادئ أزلية تسيطر على المؤسسات والعلاقات، ويحاولون التصرف بصورة تتوافق مع تلك المبادئ، ولا يسعون إلى الانفراد بالرأي.

كذلك يدرك المتواضعون بوضوح أنهم لا يقفون وحدهم، وإنما على أكتاف من رحلوا قبلهم، وأنهم لا يتقدمون إلا بمساعدة الآخرين. وكما في برامج «مدمن

الكحول المجهول» وغيرها من برامج التعافي، فإن من السهل الإشارة إلى أنه في أصول التعامل مع بعض أصعب مشكلات الحياة تكمن الحكمة والتواضع في قبول حقيقة أن هناك بعض الأمور التي لا يمكننا القيام بها دون مساعدة غيرنا.

إن نقيض التواضع هو الغطرسة والتكبر، وكذلك وضع الذات في المقام الأول - فوق المبادئ وفوق الآخرين.

**الشجاعة:** تتضمن النزاهة أيضًا الشجاعة في اتخاذ القرار السليم - حتى إن كان صعبًا. وهذا هو نوع الشجاعة الذي أظهره أناس مثل أندي روديك - في بطولة إيطاليا للمحترفين في التنس - أو شارون واتكنز، أو سينثيا كوبر، أو كولين راولي، وهم ثلاثة شجعان أطلقوا صفارات التحذير في إنرون، وورلدكوم، وإف بي آي على التوالي، الذين تم تكريمهم بوصفهم شخصيات عام 2002 في مجلة «تايم».

إن مشاهدة هذا النوع من الشجاعة في حياة من حولنا، يحثنا جميعًا على أن نكون أكثر شجاعة. ولقد وقفت أخيرًا على قصة شجاعة تتعلق بزوجة رجل التحق بكلية الطب منذ بضع سنين، قالت:

إن الالتحاق بكلية الطب مسألة تنافسية إلى حد بعيد، والرغبة في النجاح والتفوق تضع ضغوطًا شديدة على الطلاب المستجدين. وقد بذل زوجي جهدًا في دراسته، ثم ذهب إلى امتحانه الأول. كانت منظومة الشرف سلوكًا متوقعًا في كلية الطب، فقام الأستاذ بتوزيع أوراق الامتحان ثم غادر الحجرة، وخلال وقت قصير، بدأ الطلاب يسحبون قصاصات صغيرة؛ للغش من تحت أوراق الإجابة أو من جيوبهم. وذكر زوجي أن قلبه بدأ يندق بشدة؛ إذ أدرك أنه من الصعب للغاية التنافس مع غشاشين. وفي تلك اللحظة، وقف طالب طويل القامة نحيلها في مؤخرة الحجرة، وقال: «لقد غادرت بلدي، وتركت زوجتي وأطفالي الثلاثة الصغار في إحدى الشقق، وعملت بكد لألتحق بكلية الطب، وسأبلغ المسؤولين عن أول من يغش منكم، ومن الأفضل لكم أن تصدقوني!» فصدقوه، وكان هناك كم من تعبيرات الخزي، وبدأت قصاصات الغش تختفي بالسرعة التي ظهرت

بها. وقد وضع هذا الطالب مبدأً للفصل بأسره أسفر في النهاية عن تخرج أكبر مجموعة في تاريخ الكلية.

أصبح الرجل الذي وقف في حجرة الدراسة يومها طبيباً محترماً. والمؤكد أن ما فعله لم يكن مريحاً ولا سهلاً، لكنه أظهر نوع الشجاعة التي تتطلبها النزاهة - نوع الشجاعة التي أكدت على المبادئ الأزلية، ورفعت من شأن الآخرين، وجعلت الحياة أفضل بالنسبة إلى كل من يعتمد منا على علم الطبيب ومهاراته، حين تتعرض صحتنا أو حياتنا للخطر.

إن الشجاعة هي أهم الصفات البشرية؛ لأنها الصفة التي تضمن الصفات الأخرى.

ونستون تشرشل

حين تفكر فيمن تعتقد أنهم يتسمون بالنزاهة، هل يمكنك أن ترى هذه الصفة ظاهرة في حياتهم؟ إنهم أمناء بلا شك، ولكن هل هم أيضاً يتصرفون بالاتساق والتواضع والشجاعة؟ ما هو، في رأيك، تأثير استقامتهم على طريقة إحساسهم بأنفسهم؟ وما تأثير ذلك على شعورك أنت تجاههم؟ هل يتمتعون بالمصداقية من وجهة نظرك؟ هل تثق بهم؟

يمكننا جميعاً، بصورة أو بأخرى، أن نطور أنفسنا في كل جانب من تلك الجوانب. وبفعل ذلك، يمكننا أيضاً تحسين مصداقيتنا، ونزيد بصفة أساسية سرعتنا في كل شيء، ونخفض تكلفة كل شيء نفعله.

## كيف تزيد نزاهتك

إذن، ماذا نفعلكي تزيد نزاهتنا؟

أولاً، نحتاج إلى معرفة درجة النزاهة التي نتسم بها حالياً. وفي هذه المرحلة، قد تجد من المفيد مراجعة الأسئلة الآتية القائمة على استبيان تقييم الذات:

- هل أحاول بحق تحري الأمانة في جميع تعاملاتي مع الآخرين؟
- هل تتسق «أقوالي تمامًا مع أفعالي؟».
- هل أنا واضح فيما يتعلق بقيمي؟ وهل أشعر بالراحة عند الدفاع عنها؟.
- هل أرحب باحتمال معرفة حقائق جديدة قد تجعلني أعيد النظر في قضايا معينة أو حتى إعادة تعريف قيمي؟
- هل لدي القدرة على الالتزام أمام نفسي والوفاء بالالتزامات؟

إنني أحثك على التفكير بالفعل في هذه الأسئلة والإجابة عنها بصراحة. وربما ترغب أيضًا في أن تفعل ما نفعه في ورش العمل الخاصة «بسرعة الثقة» - أن تحصل على تغذية راجعة<sup>(\*)</sup> من رئيسك أو أقرانك أو من تقارير مباشرة أو من عملائك أو أصدقائك، أو من أفراد عائلتك، تتصل بنظرتهم إليك في كل من هذه الجوانب. ولأننا جميعًا لدينا «مناطق عمياء»<sup>(\*\*)</sup> فإننا ننزع أحيانًا إلى تضخيم قدر قوتنا أو تخفيضه. إضافة إلى ذلك، أود اقتراح ثلاثة «معجلات» شديدة الفاعلية تصنع فرقًا شاسعًا في زيادة النزاهة:

### 1. التزم أمام نفسك وأوفِ بالتزاماتك

لا شيء على الإطلاق يمكن أن تفعله يزيد النزاهة أسرع من معرفة كيف تلتزم أمام نفسك وتفي بالالتزام. في الموجة الثالثة - ثقة العلاقة - سنتناول بالمناقشة قوة الالتزام أمام الآخرين والوفاء بالالتزامات. لكن ما من طريقة تجعلك قادرًا على فعل ذلك بصورة فاعلة ما لم تتعلم أولاً كيف تلتزم أمام نفسك وتفي بالتزامك.

(\*) التغذية الراجعة هي ذلك النقد البناء الذي يقوم به المحيطون بالمرء؛ لتعريفه بأخطائه ونواحي الضعف والقوة في أمر ما فعله بهدف الوصول إلى أفضل أداء ممكن (الترجمة).

(\*\*) blind spots منطقة في إدراك المرء يعجز معها عن الفهم أو التمييز (الترجمة).

في تراثي العائلي قصة تحكي كيف بدأ جدي الأكبر ستيفن ماك كوفي سلسلة فنادق لیتل أمريكا. فحين كان يعمل راعي أغنام في تسعينيات القرن التاسع عشر، احتجزته عاصفة ثلجية عنيفة في ليلة من ليالي الشتاء وسط وايومنج. وعندما هبت العاصفة، اشتدت آثار الرياح التي بلغت سرعتها 50 ميلاً في الساعة، وانخفضت درجات الحرارة إلى ما تحت الصفر، حتى إنه ظن أنه بحق لن ينجو منها. وعندما كان يستعد لما سيواجهه من مشقة قطع عهداً لله ولنفسه أنه إن كتبت له النجاة في تلك الليلة فسيبني مأوى للناس في ذلك الموقع المجهول غير المأهول رمزاً لامتناهه. وقد كتبت له النجاة في تلك الليلة، وعلى الرغم من أن الأمر استغرق وقتاً، فإنه في النهاية شيد ذلك «المأوى» هناك وسط الخلاء. واليوم ليس هناك سوى محطة وقود ونزل «ليتل أمريكا» الممتد، لكن البلدة التي يقع فيها نزل «ليتل أمريكا»، وايومنج، لها الآن مكانها على الخريطة، وأصبحت محطة شهيرة للسياح، كما أصبحت مقراً للأعمال التجارية غير المألوفة. وقد قام جدي قبل وفاته بتأسيس مشروعات تجارية إقليمية قوية عدة، تضم فنادق وشققاً، وأنشطة نفطية وخدمات مالية.

والآن، أنا على يقين أنه كان سيسهل على أي شخص في موقف جدي الأكبر أن يقول: «سيكون بناء نزل هنا في هذا الخلاء أمراً سخيفاً!» لم يكن أحد يعلم بأمر العهد الذي قطعه جدي على نفسه إلا الله، لكن ستيفن ماك كوفي قطع عهداً جاداً على نفسه ووفى به. وكانت لقوة وفائه بذلك العهد أثر عميق على كل ذريته وأنا منهم.

كلما زادت خبرتي، على المستويين الشخصي والمهني، زاد اقتناعي بأهمية الالتزام بشيء والوفاء به أمام أنفسنا. وقد تكون هذه الالتزامات كبيرة مثل التزام جدي الأكبر، أو صغيرة، أو حتى صغيرة جداً، مثل الاستيقاظ عندما يدق المنبه، أو عدم المبالغة في الأكل، أو التحدث إلى الآخرين باحترام، حتى لو استفزك أحدهم لتفعل العكس. وفي كل مرة نلتزم فيها بشيء أمام أنفسنا، ونفي

به - كبيرًا كان أم صغيرًا - فإننا نزيد من ثقفتنا بالذات، ونبني رصيدًا لنا، ونوسع قدرتنا على الالتزام بأمر أكبر تجاه أنفسنا والآخرين والوفاء بها.

ولأنك تفكر كيف يمكنك أن تمي قدرتك على الالتزام والوفاء بالالتزام أمام نفسك، دعني أقترح عليك بضعة أمور مهمة لتبقيها في ذهنك:

أولاً: لا تلتزم بأشياء أكثر من اللازم، فإنك إن فعلت، تعد نفسك للفشل. وميّز بين الهدف والتوجه والتركيز والالتزام الحقيقي. وعندما تتعهد لنفسك بشيء، اعمل ذلك بفهم واضح لكونك تراهن على نزاهتك.

ثانيًا: عامل ما ألزمت به نفسك بقدر الاحترام الذي تتعامل به مع التزامك أمام الآخرين، سواء أكان ذلك التزامًا بالوقت (موعد مع نفسك للتدريب أو القراءة أو النوم) أو الالتزام بترتيب أولوياتك في الجهد والتركيز، عامل التزامك - وعامل نفسك - باحترام.

ثالثًا: لا تدفع في قطع وعد ما. وقد تعلمت ذلك من درس قاس ذات يوم حينما كنا نخوض نقاشًا عائليًا عن الصحة. كان ذلك قرب رأس السنة، وفي أثناء حديثنا قررنا أننا جميعًا نحتاج إلى شرب الماء أكثر من الصودا. وسقطت في فخ روح التحسين، فقلت وقد ملأني التظاهر بالشجاعة (وليس تواضعًا): «سأقول لكم ما أنوي عمله، سأتعهد لنفسي ألا أشرب أي شيء سوى الماء طوال هذه السنة! فلا صودا ولا عصائر، ولا أي شيء غير الماء!» حسنًا، كانت تلك حماقة، وعشت نادماً عليها. ولقد وفيت بالعهد، لكن كان الأمر شاقًا. وخرجت من التجربة، وقد تعلمت الحرص عند الالتزام بشيء، والتأكد أن الالتزام مرجعه التواضع وليس التفاخر. وأخيرًا، افهم أنه عندما يصبح وفاقًا بالالتزام صعبًا، أن لديك خيارين: يمكنك أن تغير سلوكك ليتماشى مع التزامك، أو أن تخفض قيمك لتتماشى مع سلوكك. أحد الخيارين سيقوي نزاهتك، والآخر سيقلصها، ويجعل ثقته في قدرتك على الالتزام والوفاء بالالتزام في المستقبل، تتآكل. إضافة إلى ذلك، فإن هذا التغيير

في الاتجاه فيما يتعلق بالقيم - حتى لو كان تغييرًا طفيفًا - سيحدث تغييرًا في المسار، ما سيحدث اختلافًا شاسعًا في وجهتك على الطريق.

لذلك، فأنا أشجعك على تعلم الالتزام أمام نفسك، والوفاء بالتزامك بحكمة، فليس هناك طريقة أسرع من ذلك لبناء الثقة بالذات.

## 2. آمن بشيء ما

كهن كن صاحب قيم ومبادئ، واعرف ما الذي تؤمن به، وعش بتلك المعايير.  
جورج فيشر، رئيس مجلس إدارة إيستمان كوداك

أبداع كين تشينولت، رئيس مجلس إدارة شركة أمريكان إكسبريس ومديرها التنفيذي، كتابًا لكل الموظفين بعنوان «الفصل التالي» (دليل إلى أمريكان إكسبريس الجديدة). ويقدم هذا الكتاب مخططًا لما ستتجه إليه الشركة في المستقبل، وكيف تخطط لذلك. ونقرأ في الكتاب أحد الآراء الأساسية الذي ورد كالاتي:

آمن بشيء ما: بعض القيم لا يمكن وضعها في صورة كمية، فالنجاح بأي ثمن ليس هو الغاية، وإنما ما يهم هو الفوز بالطريقة الصحيحة... كذلك يجب علينا أن نثبت باستمرار من خلال أفعالنا أننا نؤمن بالأشياء الصحيحة - الالتزام تجاه العميل، والجودة، والأمانة، والعمل الجماعي، واحترام الناس، والمواطنة السليمة، والرغبة في الفوز، والمسؤولية الشخصية، وغيرها كثير.

إذا كنت تعتزم أن تتصف بالنزاهة - أو التكامل - فلا بد أن يكون لديك جوهر، شيء ما يجب أن تكون صادقًا فيه؛ إذ لا يمكنك أن تعمل من الداخل إلى الخارج، إذا كنت لا تعرف ما بالداخل. لذلك فأنت تحتاج إلى أن يكون لك مركز، وتحتاج إلى أن يكون لديك قيم محددة، وتحتاج إلى معرفة ما تؤمن به، وتحتاج إلى الإيمان به، حتى يعرفه الآخرون أيضًا.

كهن من الخداع أن تؤمن بشيء، ولا تطبقه في حياتك.  
ماهاتما غاندي

إن خير مثال للأمانة في الوفاء بالعهد والإيمان بشيء ما على حد سواء، هو جون هانتسمان رئيس مجلس إدارة «شركة هانتسمان كيميكالز». فكما يحكي في كتابه «الفائزون لا يخادعون أبداً»، وافق هانتسمان، بعد مفاوضات مطولة، على بيع 40% من أحد فروع شركته إلى شركة «جريت ليكس كيميكالز». وقد أنهت مصافحة إيمرسون كامبين، رئيس مجلس إدارة شركة «جريت ليكس» ومديرها التنفيذي، صفقة بمبلغ 54 مليون دولار.

مع ذلك، أسرع جريت ليكس في الإعداد لاتفاق مكتوب. وفي خلال الستة أشهر ونصف الشهر التي استغرقتها إعداد أوراق الصفقة، انخفضت أسعار المواد الخام بشدة، فتضاعفت أرباح هانتسمان لثلاثة أمثال، وبلغت الفروق بين سعري الشراء والبيع لدى هانتسمان أعلى معدلاتها، فارتفعت قيمة نسبة الأربعين في المئة من الفرع من 54 مليوناً إلى 250 مليون دولار.

لم يكن الاتفاق قد وُفق بعد، حين اتصل كامبين بهانتسمان وقال له: إنه بالرغم من أنه لا يشعر بأن عليه دفع فرق القيمة كاملاً، فقد فكر في أن العدل هو أن يدفع النصف وحسب، لذلك عرض اقتسام الفرق. لكن هانتسمان رفض قائلاً: إنهما قد تصافحا، واتفقا على 54 مليون دولار، وإنه سيتمسك بذلك السعر.

فقال كامبين: «لكن ذلك ليس عدلاً بالنسبة إليك».

وكانت إجابة هانتسمان: «إنك تتفاوض من أجل شركتك يا إيمرسون، فدعني أفوض من أجل شركتي».

ذهل كامبين تماماً من هذا العرض الذي يتسم بالأمانة، وعلى الرغم من أنه لم تكن صلته بهانتسمان وثيقة على المستوى الشخصي، فقد قام بترتيب مسبق يجعل هانتسمان واحداً من اثنين سيتحدثان في جنازته.

الواضح أن جون هانتسمان كان مؤمناً بشيء ما. فحسبما كتبه عن هذه الخبرة أنه قال: «على الرغم من أنه كان بإمكانني إجبار جريت ليكس على دفع

مئتي مليون جنيه زيادة في ثمن ملكية حصة 40% في شركتي، فإنني لم أضطر قط إلى التصارع مع ضميري، ولا أن أستغل الفرصة، وكانت كلمتي عقداً».

كان جون هانتسمان يعرف ما المهم بالنسبة إليه، وكانت قيمه واضحة، فلم يضطر إلى الصراع مع نفسه حين تحدث الظروف تلك القيم. والواضح أن إيمانه بقيمه جعله جديراً بالثقة.

ليس صعباً أن تتخذ أي قرارات إذا كنت تعرف قيمك جيداً.

روي ديزني، النائب السابق لرئيس مجلس الإدارة لشركة والت ديزني

ثمة طريقة ممتازة لتحديد القيم التي ترغب في الإيمان بها، وهي أن تقوم بعملية «توضيح الهدف أو القيم». ولم أجد شيئاً أكثر قيمة من إعداد بيان واضح أو ميثاق، سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أو العائلي المؤسسي، فإن صياغة تعبير ما عما تؤمن به - وتعيش من أجله - سيؤتي ثماراً عظيمة في مساعدتك على أن تكون صاحب مصداقية وأهلاً للثقة.

من أنت وما قيمك، وما الذي تؤمن به... أمور هي مرساتك ونجمة الشمال الخاصة بك. وهذه الأمور لن تجدها في كتاب، بل ستجدها في أعماقك.

آن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرتها التنفيذية

### 3. كن منفتحاً

ربما كان حولك أناس تعدّهم ضيقي الأفق أو متفطرسين - أناس لا يستمعون إليك في الواقع، لأنهم يرون أنك لا يمكنك قول شيء لا يعرفونه فعلاً؛ أناس يرفضون التفكير في طرق جديدة للنظر إلى الأمور؛ لأنهم مقتنعون بأن طريقتهم هي طريقة التفكير الدقيقة الوحيدة، أناس سيقفون في وجه الحقيقة، ويرفضونها لأنهم لا يرغبون في قبول احتمال أن هناك حقيقة ما لا يعونها، أو مبدأ لا يدرون عنه شيئاً.

كيف يؤثر موقف حصار الذات هذا على قدرتك على التعامل مع هؤلاء الناس؟ وكيف يؤثر على إدراكك مصداقيتهم؟ وكيف يؤثر على رغبتك في منح الثقة؟

إن الانفتاح جوهرى في النزاهة، فهو يتضمن التواضع والشجاعة في آن واحد - التواضع في الإقرار بأن هناك مبادئ قد لا تكون على وعي بها حالياً، والشجاعة في اتباع هذه المبادئ فور اكتشافك لها. وعلى مدار التاريخ، كانت معظم حالات تحول النموذج في العلم تحولاً عن التفكير التقليدي - تحولاً يتخذ هذا النوع من التواضع والشجاعة.

إذن، ثمة طريقة جيدة لتزويد النزاهة، ألا وهي العمل على أن تكون منفتحاً. خذ على سبيل المثال، أنور السادات الذي كان الرئيس الثالث للجمهورية في مصر من عام 1970 وحتى اغتياله عام 1981. فعلى الرغم من نشأته في ثقافة وراثته لحكومة من بين حكومات عدة معادية بشدة لإسرائيل، أظهر انفتاحاً حين حثه صوت العقل على السعي إلى السلام. وعلى الرغم من غضب جيرانه من العرب، استفاد من درس كان قد تعلمه في شبابه حين كان محبوساً في زنزانه في السجن المركزي بالقاهرة: «إن من لا يستطيع تغيير بنية تفكيره نفسها، لن يستطيع أبداً تغيير الواقع، ومن ثم لن يحرز أي تقدم». وقد سافر إلى إسرائيل، واجتمع برئيس الوزراء الإسرائيلي مناحم بيجين، وألقى خطاباً في الكنيسة، ثم سافر في وقت لاحق إلى الولايات المتحدة، واجتمع ببيجين ثم برئيس الولايات المتحدة جيمي كارتر. وقد أدت مباحثاتهم إلى عقد اتفاقية كامب ديفيد التي اقتسم بسببها كل من السادات وبيجين جائزة نوبل للسلام.

وقبل بضع سنوات، نلت أنا وأبي شرف تناول الغداء مع جيهان، أرملة السادات، ثم استمعنا إليها وهي تتحدث، وكان أفضل ما أتذكره من وصفها لتجربة زوجها هو رغبته في الانفتاح، وفي إعادة تعلم ما كان يظن أنه يعرفه بالفعل.

إن أناساً مثل أنور السادات، أو نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا، أو ميخائيل جورباتشوف في الاتحاد السوفيتي السابق، يؤدون أدواراً على خشبة المسرح الإنساني الأساسية في الموضوعات نفسها التي نراها تتكرر في تعاملتنا مع زملاء

العمل وأفراد الأسرة والأصدقاء. وحين يكون المرء منفتحاً فإنه يوحى بالمصادقية والثقة، وحين يكون منغلقاً يوحى بالشك والريبة.

حين تقيّم انفتاحك، قد تسأل نفسك:

- هل أعتقد أن الطريقة التي أنظر بها إلى العالم دقيقة وكاملة تماماً، أم أنني أرغب بصدق في الاستماع إلى وجهات نظر وأفكار جديدة والتفكير فيها؟
- هل أقدر جدياً الرأي الآخر (من رئيس أو تقرير مباشر أو عضو في فريق، أو شريك الحياة، أو أحد الأبناء) وأرغب في التأثير به؟
- هل أرى أنه قد تكون ثمة مبادئ لم أكتشفها بعد؟ وهل قررت أن أعيش معها في انسجام، حتى إن كان ذلك يعني إيجاد أنماط تفكير وعادات جديدة؟
- هل أقدر التعلم المستمر، وأمارسه بالفعل؟

إنك بقدر ما تظل منفتحاً على الأفكار والإمكانات الجديدة والنمو، بقدر ما تحصل على عائد للثقة، وبقدر ما تمتنع عن ذلك، تدفع ضريبة الثقة التي تؤثر على كل من أدائك الحالي والمستقبلي على حد سواء.

### تأثير ذلك على السرعة والتكلفة

«الطمع يدمر الثروة، وعلى النقيض من ذلك، تعزز الثقة والنزاهة الرخاء.»  
باتريشا أبورديني، مؤلفة كتاب «توجهات سائدة 2010»

هذه «المعجلات» الثلاثة - الالتزام أمام نفسك والوفاء بالالتزام، والإيمان بشيء ما، والانفتاح - ستساعدك على زيادة استقامتك، وستزيد السرعة وتقلل التكلفة في كل الأمور المهمة التي تقوم بها في حياتك - في كل مرة!

وكلما زادت نزاهتك - أي كلما ارتفعت درجة أمانتك واتساقك وتواضعك وشجاعتك، زادت مصداقيتك، وزادت الثقة التي توحى بها، وزادت قدرتك على تحويل ضرائب الثقة إلى عوائد في كل بعد من أبعاد حياتك.

## العنصر (2) - القصد

### ما أجندتك؟

﴿ في القانون، يُعدّ الشخص مذنباً إذا انتهك حقوق الآخرين. وفي الأخلاق، يُعدّ مذنباً لمجرد تفكيره في هذا. ﴾

إيمانويل كانط

أرجو أن يسامحني أبواي؛ لأنني سأحكي قصة مضحكة إلى حد ما عنهما، لكنها لا شك ستساعدني في توضيح الفكرة.

في أحد أيام الشتاء الماضي، كان أبي وأمي (الذان سأشير إليهما باسميهما - ستيفن وساندرا) عائدتين من كوخهما في مونتانا، كانا في غاية الإجهاد؛ لأنهما قضيا مدة الصباح في ركوب عربة الجليد مع أفراد أسرة شابة. وكان ستيفن يشعر بإرهاق شديد، لدرجة أنه لم يستطع القيادة، لذلك قامت ساندرا بقيادة السيارة، في حين رقد هو في المقعد الخلفي للسيارة، وراح في سبات عميق.

بعد نحو ساعتين، لم تستطع ساندرا أن تبقى عينيها مفتوحتين، لذلك انحرفت بالسيارة على جانب الطريق السريع، وأيقظت ستيفن قائلة: إنها لا تستطيع انتظار دورها في النوم على المقعد الخلفي. ففتحا بابي السيارة وخرجا منهما ليتبادلا الأماكن. وانزلق ستيفن إلى مقعد السائق، وكانت ساندرا على وشك إغلاق باب ستيفن والدخول إلى الخلف، عندما تذكرت فجأة أن سيارتهما الجديدة لها خاصية معينة تسمح برفع هيكل السيارة أو خفضه حسب الرغبة. فقالت لستيفن: «من فضلك اخفض السيارة؛ كي أستطيع الدخول بسهولة»، وذلك بسبب إصابة في ركبتها، ثم أغلقت البابين؛ حتى يتسنى له ذلك.

فدهشت ساندرا إذ رأت السيارة تتحرك إلى الأمام بسرعة فور إغلاق البابين، ولأنها ظنت أن ستيفن كان يتظاهر بأنه ستركها، ويمضي وحده (وهذا

استنتاج منطقي؛ لأنه خفيف الظل) بدأت تجري خلف السيارة، وفجأة أسرعت السيارة، تاركة إياها واقفة وحدها على جانب الطريق السريع.

ولأن الوقت كان شتاءً، ولم تكن ترتدي معطفاً، وليس في قدميها سوى الجوارب، كانت ترى أن هذا ليس وقتاً مناسباً للمزاح، وأن ستيفن سيدرك ذلك حقاً حين يعود أدراجه! لكن بعد عشر دقائق من الوقوف وحدها تجمدت في الطريق السريع، وتوصلت في النهاية إلى استنتاج أنه لا بد أن ستيفن ظن أنها دخلت السيارة، وأنها نائمة في المقعد الخلفي!

والظاهر أن ستيفن لم يسمع ساندرًا، حين طلبت منه خفض السيارة، وعندما سمع صوت إغلاق الباب افترض أنها دخلت السيارة. ولأنه كان يعرف مدى إرهاقها، ظن أنها غرقت في النوم على الفور بين الأغطية والوسائد المريحة. ولأن ساندرًا كانت تحب الوقوف كثيراً في الاستراحات للراحة وتناول الوجبات الخفيفة، ظن ستيفن أنه إن ظل هادئاً بحق، فربما تنام طوال الطريق، فيمكنه الوصول إلى البيت في وقت قياسي.

وضرب الحظ ضربته؛ إذ رأى رجل في سيارة أخرى ستيفن يقود السيارة تاركاً ساندرًا، وشاهدها وهي تجري خلف السيارة على الطريق السريع، ففعل ما رأى أنه واجبه الوطني، واتصل بدورية الطريق السريع، وأبلغهم أنه رأى للتورجلاً يتخلى عن امرأة على جانب الطريق.

وسرعان ما وصلت سيارة الدورية إلى حيث تقف ساندرًا، وسألها الشرطي عما حدث؟ فقالت: «زوجي تركني هنا، لكنني أعتقد أنه لم يدرك ذلك؟».

ولأنه شك في احتمال حدوث سوء معاملة عائلية، سألها: «سيدتي، هل تعاركتما؟ لماذا تركك وحده بالسيارة؟».

«أنا متأكدة أنه ظن أنني نائمة في المقعد الخلفي».

«يظن أنك في المقعد الخلفي في سيارته؟ ألا ترين أنه أمر غريب أنه لم يلحظ أنك لست في السيارة؟».

«لا، أنا متأكدة أنه يظن أنني غارقة في النوم».

«ما اسمك؟».

«ساندرا كوفي».

ومرت مدة صمت، ثم قال: «هل تربطك أي صلة بستيفن كوفي الكاتب؟ لقد حضرت درسًا له ذات يوم!»

«إنه من تركني!»

وفي أثناء حديثها مع الشرطي تذكرت ساندرا أن ستيفن معه هاتف خلوي، فاتصلا به.

«السيد كوفي؟ أنا شرطي من دورية الطريق السريع، عليك أن تقود السيارة على جانب الطريق فورًا، وأريد معرفة موقعك بالضبط».

فقال بارتباك، لعدم معرفته كيفية حصول شرطي دورية الطريق السريع على رقم هاتفه الخلوي، ومنتسائلًا إن كان قد تجاوز السرعة: «حسنًا أيها الضابط، أعتقد أنني في مكان ما بالقرب من شلالات إيداهو، لكنني لا أعرف بالضبط لأنني كنت نائمًا، وكانت زوجتي هي التي تقود السيارة إلى عشر أو خمس عشرة دقيقة مضت، سأسألها أين نحن».

ثم صاح في اتجاه المقعد الخلفي: «ساندرا! ساندرا! استيقظي! هناك شرطي من دورية الطريق السريع على الهاتف، ويريد أن يعرف موقعنا بالضبط».

فقال الشرطي بصوت مرتفع عبر الهاتف: «سيد كوفي! سيد كوفي، زوجتك ليست عندك».

فرد ستيفن، وهو نافذ الصبر: إنها نائمة وحسب في المقعد الخلفي، انتظر، سأوقف السيارة وأوقظها».

ثم بدأ يبحث محمومًا تحت الأغطية والوسائد، فلم يجد ساندرًا هناك!

فقال متعجبًا: «لقد فقدت زوجتي!».

فرد الشرطي: «إنها معي في السيارة!».

«معك؟ حسنًا، وكيف وصلت إليك؟».

«لقد تركتها على جانب الطريق منذ قليل».

فقال في شك: «ماذا؟ أتعني أنها لم تدخل السيارة أصلًا؟ لا أستطيع أن أصدق هذا! لقد كنت أتساءل عن سبب هدوئها لهذه الدرجة!».

وفي النهاية وجد الشرطي ستيفن، وضحك ثلاثتهم كثيرًا، وهم يكملون الحكاية بعضهم إلى بعض. وقال ستيفن: «لن يصدق أبنائي هذه القصة».

فقال الشرطي: «هذا طبيعي! انتظر عندما أحكي لزملائي في القسم. إنها قصة تروى!».

### أهمية القصد

والآن إليك السؤال الآتي: لو كنت قد رأيت كل ما جرى، فماذا كنت ستظن «قصد» ستيفن؟ في البداية، افترضت ساندرًا أن قصده هو المزاح بالتظاهر بتركها. لماذا؟ لأنه يتمتع بروح فكاهية وخفة ظل إلى حد بعيد، كما حدثت منه مواقف كثيرة مشابهة قبل ذلك. وبمجرد أن أدركت ما حدث، افترضت، على الرغم من كل شيء، أن ستيفن لم يعرف أنها ليست في السيارة، وأن قصده من عدم محاولة التواصل معها هو أن يدعها تخلص للنوم. لماذا؟ لأنها تعرف شخصيته، وتعلم أنه يهتم بها، ويريد أن ترتاح، وأنه لا يمكن على الإطلاق أن يتركها عمدًا في ذلك الموقف.

من ناحية أخرى، لم يكن الرجل الذي اتصل هاتفيًا بدورية الطريق السريع يعرف شخصية ستيفن، والواضح أنه افترض أن قصد ستيفن هو هجر ساندرًا.

لماذا؟ من يدري؟ ربما كانت لديه تجربة هجر في حياته الخاصة. أو ربما كان حساسًا (مثل معظمنا) تجاه إمكانية زيادة الهجر وسوء المعاملة بسبب ثقافتنا الاجتماعية.

كذلك لم يكن شرطي الدورية يعرف شخصية ستيفن، ففي البداية افترض أن في الأمر نوعًا من سوء القصد. لماذا؟ يحتمل أن ذلك بسبب أنه صادف في مهنته عددًا من حالات سوء المعاملة الأسرية، فصنعت خبرته العدسات التي رأى من خلالها الأحداث مبدئيًا.

إذن ما قصد ستيفن الحقيقي؟ الواضح أنه «لم» يكن يقصد ترك سانديرا تتجمد على جانب الطريق، ويمكنني قول: إن كل قصده من عدم محاولته التحدث إليها هو رغبته في إعطائها الفرصة لتأخذ قسطًا كافيًا من الراحة. لكن، كما اعترف هو نفسه، كان أيضًا في الحقيقة يريد أن يصل إلى البيت بأسرع ما يمكن، وكان يعرف أنها سترغب في الوقوف للراحة في الطريق لو كانت مستيقظة.

تشير هذه التجربة ككل بعض القضايا المهمة التي نتعامل معها عندما نتكلم

عن القصد:

- إن القصد أمر مهم.
- إنه ينبع من الشخصية.
- على الرغم من أننا نميل إلى الحكم على أنفسنا بقصدنا (أو نيتنا) فإننا نميل إلى الحكم على الآخرين بسلوكهم.
- نميل أيضًا إلى الحكم على قصد الآخرين بناء على نماذجنا وخبرتنا.
- إن إدراكنا القصد له تأثير هائل على الثقة.
- غالبًا ما يكون عدم ثقة الناس بنا بسبب استنتاجات استخلصوها مما فعله.

• إن المهم بالنسبة إلينا هو أن نؤثر إيجابيًا على استنتاجات الآخرين عن طريق «إعلان قصدنا».

## تأثير القصد على الثقة

يقوم «المنتدى الاقتصادي العالمي» بدراسة سنوية عبر العالم تقارن بين قدر ثقة الناس بالمؤسسات المختلفة، ومن بينها الحكومات القومية، والشركات العالمية، والشركات المحلية الكبرى. هل يمكنك أن تخمن ما الذي يتصدر القائمة كل عام منذ أن بدأ إجراء هذا المسح؟ إنها المنظمات غير الحكومية - تلك «المنظمات غير الحكومية» القومية والعالمية الخاصة التي لا تهدف إلى الربح بل إلى المشاركة في تناول القضايا المجتمعية مثل الصحة، وحقوق الإنسان، والفقر، والبيئة.

وفي الدراسات المسحية التي تقارن مستويات الثقة في المهن المختلفة، هل يمكنك أن تخمن من الذي يأتي دائماً في ذيل القائمة؟ إنهم رجال السياسة.

إذن، ما الفرق؟ لماذا ترتفع ثقتنا للغاية في المنظمات غير الحكومية، وتخفض ثقتنا إلى حد بعيد في السياسة؟ فكر في عناصر المصادقية الأربعة. إن المنظمات غير الحكومية والسياسة يشتركان إلى حد بعيد في تميز القدرات. وإن لكل منهما سجل نتائج راسخاً. وإلى حد بعيد، ربما تكون مسألة النزاهة بالنسبة إلى السياسة أكثر من مجرد قضية (أو قد يحاول الخصوم السياسيون أو الإعلام أن ينسبوا المشكلات إلى قضايا النزاهة).

إنني على يقين أن العامل المميز الأساسي بين مشاعرنا تجاه المنظمات غير الحكومية والسياسة هو مسألة «القصد» - سواءً كان قصدًا حقيقيًا أو قصدًا مفترضًا أو منسوبًا إلى هؤلاء المشاركين. ما دوافعهم، أو ما أجندتهم؟ هل يهتمون حقًا بالأفضل لكل المشاركين في الأمر، أم أنهم مهتمون في المقام الأول بالسلطة السياسية وسياسات الحزب، وذواتهم الخاصة، أو ما يمكن أن يحصلوا عليه من لأنفسهم؟

بالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية، فإن دوافعها بصفة عامة شريفة وواضحة، وأجندتها هي إضافة قيمة إلى هدف أو مهمة مفيدة معينة. لكن

بالنسبة إلى الساسة، يُنظر إلى القصد دائماً بوصفه عمل الأفضل للسياسي أو للحزب، وليس للجميع بالضرورة.

إن تأثير قضايا القصد على الثقة شديد. فمنذ مدة، أخطأ أحد مترجمي قنافة سي إن إن في ترجمة كلمة في خطاب ألقاه الرئيس الإيراني محمود أحمدي نجاد. فبدلاً من تطوير «تقنية نووية» قيل: إن أحمدي نجاد تحدث عن تطوير «أسلحة نووية». وفي بيئة سياسية مشحونة تماماً بالفعل تحيط بمصالح إيران النووية، تم التشويش على محطة سي إن إن في إيران على الفور. وقال حسين شريعة مداري، رئيس تحرير جريدة «كيان»: «كان «التحريف متعمداً» بهدف منع تأثير تعليقات الرئيس على الرأي العام».

لاحظ الاهتمام الفوري بعزو الدافع أو القصد... والنتيجة. وقد سمح لمحطة سي إن إن بالعودة للبت داخل إيران عقب اعتذار علني منها. لكن في هذا المثال - وفي عشرات التعاملات كل يوم، إن كانت لدينا أعين تلاحظ، يصبح التأثير القوي لقضايا القصد واضحاً وضوح الشمس.

وبالعودة إلى صورة «الشاهد الخبير» التي استخدمناها سابقاً، فإن أحد الجهود الأساسية للخصم هي الطعن في مصداقية الشاهد بناء على القصد: «لماذا يدلي هذا الشخص بتلك الشهادة؟ ماذا سيجني من وراء ذلك؟ هل هناك نزاع أو مصلحة؟ هل دفعت له الشركة التي يشهد لصالحها مالاً؟ وإذا تمكن الخصم من إعطاء أي سبب للشك في القصد، تفسد شهادة الشاهد.

يصبح التركيز على القصد قضية أكثر أهمية إلى حد بعيد - في الواقع قضية محورية - بالنسبة إلى الشخص المائل أمام المحكمة. «ما دافع هذا الشخص لارتكاب هذه الجريمة؟» وفي معظم المحاكمات يكون القصد أو الدافع عاملاً رئيساً حاسماً.

وكما اتضح في مجاز الشجرة، يشبه القصد بالجذع - جزء منه تحت الأرض غير مرئي، وجزء آخر مرئي فوق الأرض. فعلى الرغم من أن دوافعنا وأجنداتنا

توجد في أعماق قلوبنا وعقولنا، فإن الآخرين يرونها من خلال سلوكنا، عندما نتكلم عنها معهم.

إن القصد، كغيره من العناصر، أمر جوهري في الثقة. فالشخص قد يتسم بالنزاهة ولديه قدرات ونتائج - لكن مع قصد معيب - وقد يكون شخصاً أميناً ولديه قدرات ونتائج، لكن دوافعه موضع شك. ربما كان يرغب في الفوز، حتى لو كان على حساب الآخرين. ويمكن للآخرين أن يحسوا بذلك، ومن ثم يشعرون بأنهم لا يمكنهم منح الثقة كاملة. من ناحية أخرى، فإن الشخص صاحب القصد الطيب يمكنه من دون العناصر الثلاثة الأخرى (النزاهة والقدرات والنتائج) أن يكون شخصاً مهتماً بالآخرين، لكنه غير أمين أو جبان، ولا يتمتع بأي مواهب أو مهارات، وليس لديه سجل شخصي. وأقول مجدداً: إن العناصر الأربعة جوهرية.

ونحن نستعد لاستكشاف مسألة القصد، ربما تريد أن تسأل نفسك أسئلة، مثل:

• كم مرة أسقط من حسابي (أو «أخضم ضريبة من») ما يقوله شخص ما؛ لأنني أشك في قصد ذلك الشخص.

• ما نوع الضريبة الذي تدفعه مؤسستي لأن العاملين بها لا يثقون في قصد الإدارة؟ وما أثر ذلك على السرعة والتكلفة؟

• ما نوع الضريبة التي ندفعها بوصفنا فريقاً لأن كلاً منا يشك في دوافع الآخر؟

• ما نوع الضريبة التي أدفعها لأن الناس يشكون في قصدي؟

• ماذا يمكن أن أفعل لإصلاح قصدي وتوصيله للآخرين على نحو أفضل؟

إن أسئلة كهذه ستساعدك على إعداد عقلك وقلبك، ونحن ننظر إلى عناصر القصد وكيف يمكننا تحسينه.

## ما «القصد»؟

يُعرف «القصد» في المعجم بأنه «هدف» أو «غرض». وأنا مقتنع بأن أي مناقشة للقصد لن تكتمل إلا بالكلام عن ثلاثة أمور: الدافع، والأجندة، والسلوك.

الدافع: هو سبب قيامك بعمل ما، إنه «لماذا» تفعل «ما» تفعله.

والدافع الذي يوحي بأعلى مستويات الثقة هو الاهتمام الحقيقي - أي الاهتمام بالناس، وبالغايات، وبوجود ما تفعله، والاهتمام بالمجتمع ككل. فكري في هذا: هل ستثق في شخص لا يولييك الاهتمام الكافي فعلاً... أو لا يهتم بالعمل، أو لا يعبأ بالمبادئ، أو القيم أو أي شخص أو أي شيء آخر.

لا يريد الناس إلا أن يعرفوا أن شخصاً ما يعرف، ويهتم.

دينيس بي. ليسترينج، النائب الأول السابق  
لرئيس شركة أيفون سولوشنز

إن ثقتنا بالناس وبالمؤسسات تتبع، جزئياً، من الاعتقاد أنهم يهتمون بالآخرين. إنني أذكر في طفولتي أن والدي حين كانا يضطران إلى تأديبي بسبب مخالفة أو أخرى، كانا يفعلان ذلك بحب. لم أكن أحب النظام، وكنت أمقته دائماً، لكن لم يساورني أي شك في عقلي أو في قلبي أن والدي كانا يؤدبانني؛ لأنهما يهتمان بي، وكنت أعرف دائماً أنني يمكن أن أثق بحبهما لي.

تدرك الشركات في كل أنحاء العالم جدوى الاهتمام، فكم عدد الإعلانات التي تراها تنقل - سواء بالكلمات أو بمصاحبة الصورة المرئية - رسائل، مثل: «إننا نهتم بك»، «الجودة هي ما يهمنا»، «إننا نهتم بالبيئة»، «إننا نهتم بمجتمعاتنا، ونصنع فرقاً إيجابية»، وتأمل الشركات أن تثق بها بعد أن تنقل إليك هذه الصورة من الاهتمام، وتشتري خدماتها ومنتجاتها.

لقد كتب كثيرون أخيراً عن أن الاهتمام يؤدي بالفعل إلى أداء أفضل. فأعمال مثل: «فن القيادة المهتمة»، و«البقرات السعيدة تنتج حليباً أفضل» تثبت بوضوح الصلة القوية بين الاهتمام بالآخرين وبالأداء. ويكتب تيم ساندرز، المدير التنفيذي في شركة ياهو، عن تأثير الاهتمام بمعناه العملي الكامل في كتابه «الحب يقتل ما يناهسه» الذي يبين فيه كيف أن الاهتمام بالآخرين والعطف عليهم يمكن

أن يترجم إلى سلوكيات معينة تشكل طريقة أفضل لأداء العمل التجاري للجميع. وأنا أؤكد أن هذه الصلة التي لا يمكن إنكارها بين الاهتمام والأداء موجودة، لأن الاهتمام والرعاية يولدان الثقة.

وبكل وضوح، الدافع أمر مهم، وسيقوم دافع الاهتمام، أكثر من أي شيء آخر، ببناء المصداقية والثقة. لكن ما العمل إذا كنت لا تهتم في الحقيقة؟ ما العمل إذا كان دافعك الحقيقي هو الربح أو تكديس المال أو الشهرة - فقط؟ ماذا لو كنت فعلاً لا تعباً بالزبائن ولا بالموظفين؟ هل ينبغي عليك أن تحاول إقناعهم بأنك تهتم بهم؟ إن كنت لا تعباً حقاً - ولا تريد أن تهتم، فحسناً، لكن عليك أن تفهم أنك ستدفع ضريبة ذلك! فكل ما تقوله أو تفعله سيستغرق وقتاً أطول، وستكون تكلفته أكبر، لأنك لن تكتسب المصداقية والثقة اللتين يولّدهما الاهتمام. وربما تظن أنك تحقق نتائج طيبة بالفعل، لكن عليك أن تسأل نفسك سؤالاً أكبر؛ ما الانطباع الذي سأتركه ورائي؟

كذلك ينبغي أن تفهم أنك إذا كنت تتصرف كأنك تهتم وأنت في الحقيقة لا تهتم، فإنك في النهاية - إن لم يكن على الفور - ستنال «عقاباً»، وستكون الضريبة أكبر. وفي الواقع، هناك بضع ضرائب للثقة أعلى من تلك التي ترتبط بالنفاق، ولا سيما فيما يتعلق بالدافع.

كح *إن الشخص الوحيد الأسوأ من المدرب أو المدير التنفيذي الذي لا يعبأ برجاله، هو ذلك الذي يتظاهر بالاهتمام. ويمكن أن يكتشف الناس محتالاً في كل وقت، وهم يعرفون أنه لا يعبأ بهم، وأسوأ ما في الأمر، أن تصرفه يهين ذكاءهم.*

جيمي جونسون، مدرب سابق لفريقي دالاس كاوبويز وميامي دولفينز

لذلك، إذا كنت حقاً لا تهتم - ولا تنوي تغيير ذلك، فيستحسن بصفة عامة أن تكون شفافاً في هذا الأمر، وتقر ببساطة أنك تدفع ضريبة ذلك. مع ذلك، إذا كنت لا تهتم الآن، ولكن «لديك رغبة صادقة في الاهتمام»، فثمة أشياء محددة

يمكن أن تفعلها للارتقاء بدافعك، وإصلاح قصدك. وسوف أتناول هذه المسألة في الجزء الأخير من هذا الفصل.

الأجندة: تنشأ الأجندة من الدافع، إنها ما تنوي عمله أو تشجيعه بسبب دافع لديك.

والأجندة التي توحى بصفة عامة بأعلى مستويات الثقة هي ما تسعى لتحقيق منفعة متبادلة.

وهي التي تريد بصدق الأفضل لجميع المشاركين. والمسألة ليست مجرد اهتمامك بالآخرين، وإنما رغبتك في أن يفوزوا حقاً. بالطبع أنت تسعى لفوزك أنت، وهذا أمر طبيعي ومطلوب ومتوقع، لكنك تسعى أيضاً لفوز جميع المشاركين الآخرين. إنك تعرف أن الحياة اعتماد متبادل، ومن ثم تبحث عن حلول تبني الثقة، وتجلب المنفعة للجميع.

بعد أن قضيت سنوات طويلة في محاولة لتحديد العناصر الجوهرية للثقة، توصلت إلى نظرية مفادها أنه إذا أمكن لفردين أن يقولوا شيئاً لبعضهما وهما يعينان ما يقولان، يكون هذا أساساً ثقة حقيقية، وهذان الشيطان هما: «لا أقصد الإضرار بك و»أرجو لك كل الخير».

جيم ميهان، عالم النفس والشاعر البريطاني

أما تقيض أجندة المنفعة المتبادلة، فهي أجندة خدمة الذات: «أريد الفوز - فقط»، فإذا كانت تلك هي أجندتك، فقد تحصل على نتائج، لكن ينبغي أن تسأل نفسك: هل هذه هي أفضل النتائج التي يمكنني الوصول إليها؟ وهل تكفي هذه النتائج على المدى الطويل؟ وإجابة هذين السؤالين هي: «لا». فأجلاً أو عاجلاً ستدفع ضريبة باهظة. ولن يكون أسلوبك مجدياً، فإنك بدلاً من بناء جسور المصادقة والثقة، تضع في الطريق عقبات من الشك وعدم الثقة.

دعني أحكِ لك تجربة شركة شيا هومز - وهي مثال واضح للعوائد التي تأتي من أجندة منفعة متبادلة حقيقية. ففي صناعة البناء والتشييد، وهي نموذج كامل لصناعة «الربح أو الخسارة»، والنزاع بين المقاولين والمقاولين من الباطن، قررت شيا هومز إيجاد نموذج مختلف. ومن بين خطوات عدة اتخذتها الشركة، أعادت تسمية فروعها باسم «شركاء تجاريين» وفتحت إدارتها المالية لهم للمشاركة في المشروعات. كان أصحاب الشركة يتميزون بالشفافية، وكانوا يضعون في عقودهم مقدمة تقول: «نريد أن نكسب، كما نريد أن تكسب أنت أيضًا، ويمكننا معًا أن نساعد عملاءنا بصورة أفضل لكي يكسبوا هم أيضًا، فكيف يمكننا أن نقوم بذلك؟».

والفرق بين هذا الأسلوب وأسلوب النزاع التقليدي كالفرق بين الليل والنهار. فقد عكست النتائج التي حققوها عائدًا هائلًا للثقة بكل المقاييس تقريبًا: «فقد قل عدد الأيام التي استغرقها بناء المنازل، وانخفضت التكلفة، وتقلصت أخطاء الجودة، وزاد رضا العميل، وزادت توصيات العملاء إلى عملاء جدد، وجنوا أموالاً أكثر، وجنى شركاؤهم أموالاً أكثر، وكان عملاؤهم أسعد، وكان المكسب للجميع».

يُظهر مثال شيا هومز بوضوح تأثير أجندة المنفعة المتبادلة على الثقة. كما يُظهر قوة أن يكون لديك «مفتوحة» أي عكس «خفية» أو «مغلقة». ومن المحتمل أنك حضرت عشرات، إن لم يكن مئات الاجتماعات أو التعاملات التي شعرت فيها أن الناس ليسوا صرحاء معك فيما يتعلق بما يريدونه حقًا، أو ما يحاولون تحقيقه - بعبارة أخرى، إنهم يعملون بأجندات خفية. وفي أغلب الأحيان، يمكن أن تكون هذه الأجندات معروفة لك بصورة أو بأخرى، وتجعلك تشعر بالريبة والقلق والحذر وعدم الراحة. فكري الضريبة التي تُدفع نتيجة لذلك، وفكري تأثير ذلك على السرعة والتكلفة، وفكري العائد الذي يمكن لكل فرد التمتع به إن لم تكن هناك دوافع خفية أو قصد غامض - أي لو كانت كل الأجندات واضحة ومعلنة، وبصفة خاصة لو كانت الأجندة الأساسية هي تحقيق الأفضل بحق لكل المشاركين.

**السلوك:** عادة يكون السلوك هو إظهار للدافع والأجندة.

والسلوك الذي ينشئ مصداقية على أفضل وجه، ويوحى بالثقة هو العمل لتحقيق أفضل مصالح الآخرين. وعندما نعمل ذلك، فإننا نظهر بوضوح قصد الاهتمام وأجندة السعي لتحقيق منفعة متبادلة، وهذا هو بيت القصيد، فمن السهل أن تقول: «أنا أهتم» و«أنا أريد أن تكسب» لكن سلوكك الفعلي هو ما يبين ما إذا كنت تعني ذلك أم لا.

كأشعر أن عليك أن تكون مع موظفيك في كل ما يمرون به من صعاب، وأن عليك أن تهتم بهم بصفة شخصية. وأريد منهم أن يعرفوا أن ساوث ويست ستكون دائماً سنداً لهم.

هيرب كيلر، رئيس مجلس إدارة خطوط ساوث ويست الجوية

هناك مثال ممتاز على التصرف بطريقة تُظهر الاهتمام، وتوحي بالثقة، وهو هوارد شولتز، مؤسس شركة ستاربكس ورئيس مجلس إدارتها. ففي عام 1997، قُتل ثلاثة موظفين من ستاربكس في أثناء شروع في السطو على أحد محال ستاربكس في واشنطن العاصمة. وفور معرفته بالخبر، استقل هوارد شولتز طائرة إلى واشنطن، وأقام أسبوعاً كاملاً هناك يعمل مع رجال الشرطة، ويواسي أسر الضحايا، ويعقد اجتماعات مع الموظفين، وحضر جنازات من لقوا مصرعهم، وعندها ذهب إلى أبعد مما يتوقع منه بإعلانه أنه سيخصص كل أرباح المتجر المقبلة «للمنظمات التي تعمل في مجال حقوق الضحايا ومنع العنف».

وكان هوارد شولتز بإظهاره هذا الاهتمام العميق لهؤلاء الموظفين الثلاثة وأسرهم، قد أظهر رعاية واهتماماً للآلاف من موظفي ستاربكس وأسرهم، وقد شعروا بذلك، ولم يساور أي شخص منهم شك في حقيقة اهتمامه. وقال كل منهم لنفسه: «يالللروعة! إن كان قد فعل هذا لهؤلاء الثلاثة وأسرهم، فإنه سيفعل ذلك معي، إنني فخور بالعمل في هذه الشركة».

وقد بين شولتز - بتحريف إيجابي لقانون المافيا: «عاقب واحداً تعلم مئة» - أنك بإظهار الاهتمام العميق بعدد قليل من الناس، تعلم الشركة بأسرها. كذلك

مد العاملون في الشركة الاهتمام الذي شعروا به، إلى الطريقة التي تعاملوا بها مع زبائنهم، ونتج عن ذلك ما سماه شولتز «الموظف عالي الجودة، هو الموظف الذي يهتم أكثر». وهذا أحد الأسباب التي جعلت لستاربكس هذه الثقافة الرائعة، وجعلت أداءها جيدًا، فظهر اسمها في قائمة «أفضل مئة شركة يمكن العمل بها في أمريكا».

ومع الأسف، هذا المثال الرائع ليس معتادًا. ففي كثير من المؤسسات، لا تكون الرسالة التي ينقلها السلوك هي «إننا نهتم بك»، وإنما تكون «يمكن الاستغناء عنك، وإيجاد بديل لك، فإن ما نهتم به هو الربح». وفي الواقع تُظهر الأبحاث أن:

- 29% فقط من الموظفين يرون أن الإدارة تهتم بتمية مهاراتهم.
- 42% فقط يرون أن الإدارة تهتم بهم في الأساس.

فما أثر ذلك على الثقة وعلى السرعة والتكلفة المطلوبة في هذه المؤسسات لكي تنجز أعمالها؟

إن التصرف لمصلحة الآخرين العليا سلوك ينبع عادة من دافع الاهتمام وأجندة المنفعة المتبادلة. مع ذلك، في بعض الأحيان يكون السلوك الملاحظ، الذي ينقل رسالة واحدة، في الحقيقة، سلوك نفاق أو خداع. إنه إظهار لصورة «أنا أهتم بك» وهي في الواقع «كان يمكن أن أهتم بك أقل في الحقيقة، لكنني أود أن أعكس صورة الشخص المهتم». ولا تنس أن السلوك الحقيقي هنا «خداع»، وهذا ما يكتشف دائمًا في النهاية. فالاستعراض لا يدوم، وما ينتج عنه هو تدمير مصداقية الشخص - وبصفة أساسية تدمير الثقة به - تدميرًا هائلًا.

### معيَار القِيَم على المصالح

الأمر بكل بساطة هو أننا عندما نصدق أن أناسًا يتصرفون حقًا لمصلحتنا العليا، فإننا نميل إلى الثقة بهم، وعندما نرى أنهم لا يتصرفون لمصلحتنا العليا فإننا لا نثق بهم.

فكر في كلمة «القِيَم trustee»، و«القِيَم» هو الشخص الذي يتمتع بسلطة شرعية لإدارة أموال أو ممتلكات نيابة عن شخص آخر. ومعيار الائتمان هنا هو

أن القِيم سيعمل على تحقيق المصلحة العليا للشخص الذي ينوب عنه. وتقل كلمة قِيم نفسها معنى أن هذا الشخص «موضع ثقة» لفعل ذلك، وهذا ما أسميه «معيار القِيم»: «التصرف لمصلحة الآخرين العليا».

فكر في مسألة النقابات بصفة عامة، فالنقابات حقيقة واقعة في الحياة المؤسسية في أنحاء العالم شتى، وهي ليست بالضرورة أمرًا سيئًا، ويمثل هذه النقابات أناس صالحون، وهي توجد غالبًا في الشركات الكبرى مثل ساوث ويست وتويوتا وساتيرن.

لكن السبب الأساسي في تشكيل معظم النقابات (ولاسيما في الولايات المتحدة) هو أن جماعات الموظفين «لا» يثقون في أن الإدارة ستعمل لمصلحتهم العليا. بعبارة أخرى، يشعر الموظفون أنهم في حاجة إلى تنظيم مسألة رعاية مصالحهم العليا؛ لأن الإدارة لن تفعل ذلك. وهكذا، فإن العمل النقابي في حد ذاته هو النتيجة المعتادة لانعدام الثقة، وتأتي من انتهاك ملحوظ لمعيار القِيم.

أرى أن كل شركة جيدة ينبغي أن يكون لديها علاقة مشاركة، حقيقية، مع موظفيها. وعليها أن تعمل لمصلحتهم العليا... وفي النهاية سيعود ذلك بالنفع على الشركة.

سام والتون، مؤسس وال-مارت وسامز كلوب

### تنفيذ سيئ لقصد طيب

من المهم أن نتذكر أنه ثبت أن السلوك السيئ في بعض الأحيان، مع الأسف، يكون تنفيذًا سيئًا لقصد طيب. وكان هذا هو الموقف بالتأكيد عندما ترك والدي والدي تقف وحدها في الطريق السريع! كان قصده طيبًا، لكن تنفيذ هذا القصد كان سيئًا.

كذلك يجدر بنا أن نتذكر أن الناس يحكمون علينا عادة - ونحن نحكم عليهم - بناءً على السلوك الملاحظ. ومن ثم علينا أن نفعل كل ما بوسعنا لكي نضمن أن سلوكنا يعكس دوافعنا وأجندتنا الحقيقية بدقة.

كذلك يجب علينا الحرص في حكمنا على الآخرين. لدي صديق يتسبب دائماً دوافع سلبية للسائقين الذين يسلكون مسلكاً يعدّه غير لائق (مثل إعاقة عبوره) حين يكون على الطريق. لكن زوجته تتوصل دائماً إلى احتمالات أخرى: «حسناً، ربما كان مضطراً إلى الذهاب إلى المستشفى» أو «ربما كان متأخراً عن موعد خروج ابنته الصغيرة من المدرسة» أو «ربما مات كلبه». وكما قال الكاتب الأسكتلندي جيه. إم. باري: «لا تتسب أبداً لخصم لك [أو لنقل: لا تتسب لأي أحد] دوافع أسوأ من دوافعك».

أود أيضاً أن أقول: كن حريصاً على ألا تتسرق قصد الآخرين بإسقاط قصدك على سلوكهم - ولا بد أن تدرك أن الآخرين قد يفسرون قصدك في الغالب بالطريقة نفسها. وكما ستدرك خبرتك بلا شك (وكما اكتشفت بعمق وبصفة شخصية من خلال تجربة دمج «فرانكلين كوفي» قبل بضع سنوات) أنه لا أحد منا يحب أن تتسب لسلوكه دوافع سيئة ظلاماً. ومرة أخرى، إننا نميل إلى الحكم على الآخرين بناءً على سلوكهم، ونحكم على أنفسنا بناءً على قصدنا. وفي كل المواقف تقريباً، يحتمل أن نعرف إمكانية - وربما احتمال - توافر القصد الطيب لدى الآخرين... على الرغم من سلوكهم الملاحظ أحياناً.

عند اختيار النظر إلى ما وراء سلوك الآخرين (وبصفة خاصة لدى الأطفال في سن المراهقة أو زملاء العمل المضطربين) والتأكد من رأينا فيهم من قصدهم الإيجابي، فإننا نرفع من شأنهم، ويعدّ سلوكنا بهذه الطريقة تعبيراً عن دوافعنا العليا وقصدنا الذي يعكس اهتماماً.

## كيف نصلح القصد

بصفة أساسية، النية محلها القلب. إنها شيء لا يمكن تزييفه - على الأقل لمدة طويلة. لكنها شيء يمكنك قطعاً العمل عليه وتحسينه.

إن لبعض الناس قصداً سيئاً أصلاً، وعلى الرغم من أنهم ربما لا يدركون ذلك أو لا يقبلونه، فإنهم في أعماق أنفسهم يسعون إلى الربح أو المنصب أو التملك، فوق البشر وفوق المبادئ، وفوق أي شيء آخر.

وثمة آخرون لديهم قصد طيب (نية حسنة) - فهم يرغبون بإخلاص في فعل ما هو صواب، ويسعون لخير الآخرين - لكن تعبيرهم عن القصد أو تنفيذه سيئ.

وعلى الرغم من أننا ربما لا ندرك ذلك، يتعامل معظمنا، بدرجة ما على الأقل، بتحدٍ في كل من هذه الجوانب. فإذا كنا أمناء فعلاً، فعلياً أن نعترف أن دوافعنا في بعض الأحيان لا تكون مجردة. وأحياناً ندخل مواقف بأجندات خفية - حتى لو كانت صغيرة جداً - وهذا يمنعنا من أن نكون شفافين بدرجة مناسبة مع الآخرين. وأحياناً أخرى نسلك سلوكاً لا يبيّن الاهتمام والانفتاح والقلق. وحسب درجة وجود هذه التحديات بوصفها جزءاً من حياتنا، فإننا ندفع ضريبة شخصية ومهنية على حد سواء.

فالتحدي إذن هو أن نحسن قصدنا أو نيتنا. وإليك المعجلات الثلاثة الأساسية التي أرشحها لتساعدك على تحقيق ذلك.

### 1. افحص دوافعك وهذبها

إنها نزعة إنسانية أن نفترض أن لدينا قصداً طيباً - أو على الأقل مبرراً. وأحياناً يكون قصدنا طيباً حقاً، وأحياناً أخرى نمنطقه (أي نقول لأنفسنا: «أكاذيب منطقية») لكي نبرر قصدنا لأنفسنا وللاّخرين. فكيف إذن ندخل إلى

أعمق مستوى لنفحص دوافعنا بصدق، ونكتشف لماذا نعمل ما نعله حقًا، ونغيّر ما يجب تغييره؟

هناك طريقة جيدة هي أن تسأل نفسك أسئلة لفحص الذات، كالأئلة الآتية:

• **عند التعامل مع طفل:** هل كل أفعالي بدافع الاهتمام الحقيقي؟ هل أسعى حقًا لتحقيق المصالح العليا لهذا الطفل؟ هل أنا متواضع لدرجة تكفي للاعتراف بخطئي إذا أخطأت؟ أم أنني في الحقيقة أحاول فرض إرادتي على هذا الطفل؟

• **عند التعامل مع شريك الحياة:** هل أستمع بإخلاص إلى ما تقوله شريكة/ شريك حياتي؟ هل أنا منفتح حقًا لتأثيرها؟ هل أعي خلفيتها؟ أم أنني أركز على شرح وجهة نظري، أم على إثبات أنني محق؟ أم أقصد أن تتبنى أسلوبتي؟

• **عند التعامل مع فريق العمل:** هل أتصف بالسرعة في رؤية إسهام كل فرد من أفراد الفريق وتقديره؟ هل أركز على «مكسب» الفريق بأسره؟ أم أنني أركز في الأساس على «مكسبي» أنا بوصفي «البطل»، أو بصفتي مميّزًا بأفكاري؟

• **عند التعامل في صفقة تجارية:** هل أريد حقًا الأفضل لكلينا؟ هل أدرك حقًا ما الذي يمثل «مكسبًا» للطرف الآخر؟ هل فكرت بوضوح وعمق، ويمكنني التعبير عما يمثل «مكسبًا» بالنسبة إليّ؟ هل أنا منفتح فيما يتعلق بالتعاون والبديل الثالث؟ أم أنني في الحقيقة أريد «المكسب» بصرف النظر عما يحدث للطرف الآخر؟

وفي حياتي الخاصة، كلما تعاملت مع آخرين على مستويات الحياة كافة - في أسرتي، والصداقات، والعمل، ودور العبادة، والعلاقات الاجتماعية - أدرك بدرجة أكبر أهمية فحص دوافعي على نحو منظم - فعندما تأتي مناسبة لأتحدث إلى مجموعتي في دار العبادة، على سبيل المثال، أصل إلى إدراك قيمة أن أسأل نفسي

باستمرار هذا السؤال: «هل أسعى إلى التمجيد أم إلى التأثير؟ فيساعدني ذلك على أن يظل غرضي في ذهني وعلى التحدث بأمانة وعلى أن أكون صراحة.

وهناك طريقة جيدة أخرى لفحص دوافعك، وهي استخدام نسخة معدلة من أسلوب «خمسة لماذا» - وهو أسلوب بسيط لحل المشكلات نشرت استخدامه أنظمة الإنتاج في شركة تويوتا في سبعينيات القرن العشرين. وكانت فكرة تويوتا هي البدء بالمشكلة الأخيرة، ثم الرجوع العكسي عبر سلسلة من الأسئلة التي تبدأ بكلمة «لماذا» حتى تصل إلى المشكلة الأصلية. وقد وجدنا أن هذه العملية تتجح إلى حد بعيد في اكتشاف القصد الحقيقي مع الذات والآخرين.

افرض، على سبيل المثال، أنك تشعر أنك موضع استخفاف وعدم تقدير، وأنتك منزعج بصفة عامة من موقفك الحالي في العمل، فرتبت اجتماعاً مع رئيسك لمناقشة الأمر. وإذا سألت نفسك «أسئلة لماذا الخمس» مقدماً، سيكون لذلك أثر مهم على ما يدور في الاجتماع وعلى النتيجة:

- 1 - لماذا أشعر بعدم التقدير وباستخفاف الناس بي؟ لأنني أعتقد أن الناس من حولي لا يرون ما أقوم به من عمل جيد.
- 2 - لماذا أعتقد أنهم لا يرون ما أقوم به من عمل جيد؟ لأنه يبدو أنهم يركزون تماماً على الدم الجديد - «النجوم الصاعدة».
- 3 - لماذا أظن أنهم يركزون على النجوم الصاعدة؟ الواقع أن سارة نالت ترقية في الأسبوع الماضي - وكان المفترض أنني من سينالها؟
- 4 - لماذا أظن أن سارة نالت الترقية بدلاً مني؟ لست أدري. ربما كان ذلك في الحقيقة ما أردت أن أتحدث إلى رئيسي بشأنه.
- 5 - لماذا أريد أن أحدث رئيسي بهذا الشأن؟ حسناً، أعتقد أن قصدي الأصلي كان التنفيس عن غضبي والشكوى من ترقية سارة. لكنني أظن أن ما أريد أن أفهمه حقاً هو كيف يمكنني أن أضيف قيمة أكبر للشركة حتى يتم تقديري بصورة أكبر عندما يحين موعد الترقيات المقبلة.

وبصفة عامة، بعد «خمسة لماذا» إما أن تصل إلى القصد الحقيقي أو تقترب منه تمامًا. وما إن تكتشف «السبب» الحقيقي، يمكنك أن تقرر ما إذا كنت راضيًا عن قصد أم أنك تريد تغييره. ومفتاح ذلك بسيط: إذا كان قصدك قائمًا على المبادئ (الاهتمام، المشاركة، السعي إلى المنفعة المشتركة، العمل على تحقيق مصلحة الآخرين العليا)، فسوف يدر عليك عوائد الثقة، وإن لم يكن فستضطر إلى دفع ضريبة.

لذلك إذا كنت في حاجة إلى تحسين قصدك أو إصلاحه، فإنني أقترح عليك أفكارًا عدة:

أولاً، تأكد أنك قد حددت المبادئ التي ستحقق لك النتائج التي تشدها.

ثانياً، اعرف أنك قد تحتاج إلى المساعدة لتحقيق هذا التغيير الداخلي العميق - واسع إليها. وبالنسبة إلى البعض، سيشمل ذلك البحث عن نماذج أدوار، وقراءة السير الذاتية للأشخاص المهتمين، وتوفير جرعة عقلية/ روحية يومية لأفكار الارتقاء والاهتمام التي عبّرت عنها أدبيات الحكمة عبر الأجيال. وربما يتضمن الأمر اللجوء إلى مساعدة ناصح مخلص مهتم أو إلى التأمل والصلاة. وعلى أقل تقدير - وهذا يأتي في المقام الأول قبل أي عنصر آخر - ستطلب إعادة الصياغة العون المستمر من ضمائنا؛ فإن الاستماع إلى ذلك الصوت الداخلي العميق والاستجابة له سيوصلنا إلى دوافع أسمى وقصد أوضح.

ثالثاً، دع سلوكك يجعلك الشخص الذي تريد أن تكونه، فالسلوك ليس مجرد نتيجة للدافع والأجندة، وإنما أيضًا أداة مهمة في تحسين القصد. على سبيل المثال، إذا كنت حاليًا شخصًا لا يهتم كثيرًا بالآخرين - لكن لديك الرغبة في أن تكون مهتمًا، فتصرف بطريقة المهتم، وافعل أشياء تبين الاهتمام، فعندما نفعك ذلك - مع رغبتنا فيه - فإننا نعيد تشكيل أنفسنا على نحو أفضل مما كنا.

## 2. أعلن قصدك

منذ مدة قريبة، سألتني أحد الأشخاص كيف يمكنه تعريف عملاء مرتقبين بمواطن القوة في شركته وبتأثيرها على نحو ملائم دون أن يقترب من الغطرسة والمساومة، وأن يتجنبهما في العملية (وكان ذلك مشكلة). فقلت له: «أعلن قصدك، ودع عملاءك يعرفون لماذا تعرض عليهم مواطن قوتك ونتائجك، وأن ذلك ليس لرفع شأنك، وإنما لكسب ثقتهم بأن لديك قدرات وسجل نتائج لخدمتهم جميعاً». إن إعلان قصدك وتعبيرك عن أجندتك ودوافعك يمكن أن يكون في غاية القوة، ولاسيما إذا كان الآخرون سيئون تفسير أو تأويل سلوكك. وإن لذلك قيمة كبيرة بوصفه أداة لترسيخ الثقة في العلاقات الجديدة.

أخبرني دوو كونانت، المدير التنفيذي لشركة كامبل سوب، أخيراً، أنه خلال الساعة الأولى من العمل مع زملاء جدد، أو غيرهم من شركاء التجارة، يجعلهم يعرفون كيف يدير العمل حتى يمكن للناس أن يعرفوا ماذا يمكن أن يتوقعوه. وهو يقول لهم بصراحة: إن أجندته تتضمن بناء الثقة معهم، وإنه يريد أن يكتسب ثقتهم حين يرونها يفعل ما يقول: إنه سيفعله. إضافة إلى ذلك، يرى دوو أن إعلان قصده لا يبني الثقة فحسب، وإنما أيضاً يضع على عاتقه مسؤولية أكبر، وهي أن يكون صادقاً فيما يقول.

إن السبب الرئيس في أن إعلان القصد يزيد الثقة هو أنه «يميز سلوكك»، ويجعل الناس يعرفون ما الذي يبحثون عنه، وذلك حتى يمكنهم معرفته وفهمه وإقراره حين يرونها. ومن ثم تكون استجاباتهم أشبه بما يحدث حين يشتري شخص ما سيارة جديدة ثم يبدأ فجأة ملاحظة نوع السيارة نفسه في كل مكان حوله على الطريق، ذلك لأن درجة وعيهم ارتفعت.

ولكن، احذر شيئاً واحداً عند إعلان القصد، وهو أن تتأكد دائماً أنك تقول الصدق في هذا الأمر. فإنك إن لم تفعل فستعد منافقاً وتستنزف الثقة. وإنك

تحتاج إلى ضمان أن قصدك لم يكن مجرد مصلحة شخصية. وستساعدك عملية التفكير في كيفية إعلان قصدك على تحسينه.

### 3. اختر الوفرة

الوفرة تعني وجود ما يكفي الجميع. وعكسها - الندرة - تعني عدم توافر ما يكفي، فإن أخذت أنت فلن أخذ أنا. وفي حين أن الندرة قد تكون أمرًا واقعيًا في بعض المجالات (مثل الألعاب الرياضية التنافسية أو منحنيات التقدير الإجبارية) فإن في معظم الأمور المهمة في الحياة - مثل الحب والنجاح والطاقة والنتائج والثقة - لا تكون الوفرة مجرد واقع، بل عامل جذب وتوليد للمزيد.

وحسبما يقول بول زين بيلزر، عالم الاقتصاد السابق بجامعة نيويورك، فإن «السحر الاقتصادي» مشتق من مبادئ الوفرة - وليس مبادئ الندرة - وقد حررتنا التكنولوجيا من لعبة لا غالب ولا مغلوب في الاقتصاد التقليدي إلى عالم جديد به وفرة لا حدود لها.

وأهم ما يجب أن نعيه هو أن «الوفرة اختيارًا».

إنني شخصيًا مقتنع بأن السخاء، بصرف النظر عن وضعنا الاقتصادي، أمر يمكن لكل منا أن يختاره، فهي ليست قاصرة على الموسرين. فأنا أعرف أثرياء لهم عقلية ندرة إلى أقصى درجة، وأنا سأأقل ثراء بكثير يتمتعون بعقلية الوفرة إلى حد بعيد.

«إن قيمة حياتك لن تكون فيما تكده، وإنما فيما تمنحه».

الدكتور وين داير، مؤلف كتاب «قوة النية»

في الفصل السابق، حكيت لك كيف أن جون هانتسمان (المدير التنفيذي لشركة هانتسمان كيميكال) حفظ كلمته بصفقة لم يكن قد تم فيها سوى المصافحة، على الرغم من أن ذلك كلفه ملايين الدولارات. إن هانتسمان واحد

من أكثر الناس سخاءً وحباً للأعمال الخيرية في العالم. وهو كذلك أحد أغنى أغنياء العالم (إذ إنه احتل المرتبة 198 من 400 في قائمة مجلة فوربس عام 2005). لكن المثير في الأمر أنه قرر أن يكون سخيًّا، ويشارك الآخرين إلى حد بعيد حين كان فقيرًا. وربما كان أحد أسباب نجاحه هو قراره بأن يكون سخيًّا، أي أن يتمتع بالوفرة - وسلوكه - حتى عندما لم يكن لديه أي عوامل اقتصادية تحقق ذلك. يقول ابنه بيتر، الذي يدير شركة هانتسمان كيميكال حاليًّا: «إن هدفنا الأساسي هو أن نجتمع المال أسرع مما يهبه والدي».

إن الوفرة أسلوب تفكير، أسلوب كينونة وضرورة. وهي كذلك عنصر أساسي في تحسين القصد الذي يجعلنا أكثر مصداقية - وصدقًا مع الآخرين.

### إذن كيف تصنع الوفرة؟

أولاً، كما هي الحال مع المعجلات الأخرى في هذا الفصل، أقترح أن تخلص طريقة تفكيرك الحالية، واسأل نفسك:

- عندما أكون وسط عملية تفاوض ما، فهل أرى حقًا أن من الممكن التوصل إلى حل يجلب المنفعة للطرفين أم أنني أومن - في أعماقي بأن الطرف الآخر يمكن أن يستفيد على حسابي؟
- عندما أكون في اجتماع، يتم فيه مناقشة الأفكار من حولي، فهل أرى حقًا أن كل فرد سينال ما هو جدير به من الثقة والتقدير - أم أنني أشعر بأن هناك شخصًا واحدًا سينالها، وأريد أن أتأكد أن هذا الشخص هو أنا؟
- هل أعتقد أنني إذا أحببت الآخرين، هل سيزداد مخزوني من الحب - أم سينضب؟
- هل أومن بأن لدى الآخرين مساحة تسمح لهم أن ينظروا إلى الأمور بصورة تختلف عني... وأن يكونوا على حق أيضًا؟

• هل أعتقد أن بإمكانني، مهما كانت ظروف الاقتصاد، أن أجد المنفعة للآخرين، وأشاركهم فيها؟

ستساعدك أسئلة كهذه على استكشاف ما إذا كان لديك حاليًا أسلوب تفكير الوفرة أم أسلوب تفكير الندرة. ومهما كانت درجة أسلوب تفكير الندرة لديك، فإن معرفته هي الخطوة الأولى نحو تبني أسلوب تفكير الوفرة.

مرة أخرى، ستساعدك نماذج الدور العظيمة؛ إذ يبدو أن بعض نماذج الدور الممتازة تأتي مع الوفرة بصورة طبيعية. فقد كرّست الأم تريزا حياتها بأكملها للارتقاء بمن هم أقل حظًا في الحياة. وهب المقاول تيد تيرنر في مدة من حياته مليار دولار، أي نحو ثلث ثروته، للأعمال الخيرية في الأمم المتحدة، ثم تحدى غيره من الأثرياء أن يفعلوا مثله. وفي أحيانًا مختلفة، رفع كثير من المعلمين مستوى حياة أطفالنا عن طريق مهارتهم وتفانيهم وإيمانهم بطلابهم. كذلك وهب المتطوعون في المجتمع المحلي وقتهم وطاقاتهم لإنشاء ودعم مراكز تعلم القراءة والكتابة وبرامج رياضات الشباب، ومسابقات المواطنين المتقاعدين، وغيرها من المشروعات التي استفاد منها كثيرون.

تبين لنا بعض نماذج الدور بوضوح أنه مهما كانت خبرتنا الماضية - حتى إن كانت تتضمن طفولة مؤلمة وقاسية - فإننا يمكن أن نعيد تشكيل أنفسنا لنوجد الوفرة في حياتنا وفي حياة الآخرين. تأمل قصة أوبرا وينفري التي نشأت في ريف الميسيسبي مع جدها وجدتها، واعتدى عليها أحد أقاربها في صباها؛ فاختارت أن تعيد تشكيل ظروفها، وأن تلو فوقها. وهي تقول عن ذلك:

لا أنظر إلى نفسي بوصفي فتاة فقيرة نشأت في منطقة معزولة محرومة ونجحت؛ بل أنظر إلى نفسي بوصفي شخصًا عرفت منذ سن مبكرة أنني مسؤولة عن نفسي، وأنتي لا بد أن أنجح.

وقد أوجدت أوبرا الوفرة لنفسها وللآخرين من أول وظيفة إعلامية التحقت بها، وكانت تجني منها مئة دولار أسبوعيًا، وأصبحت واحدة من أغنى الناس في

عصرنا وأكثرهم سخاءً وتأثيرًا، ويظهر سخاؤها في دعمها للقضايا وأعمال البر التي تستعصي على الحصر، ومن بينها شبكة أنجل، وخدماتها الشخصية في جنوب إفريقيا. ومنذ سنوات مضت - وعلى الرغم من هبوط مؤقت في المعدلات - حولت أوبرا طبيعة برنامجها من «برنامج حوارى» عام إلى برنامج يصنع فرقًا إيجابيًا هائلًا. وقبل بضع سنوات، بعد صراع بشأن استمرار برنامجها أم لا، اختتمت أوبرا حلقة مؤثرة بصفة خاصة من برنامجها بقولها: «والآن، هذا ما يستحق أن نبقى على الهواء من أجله».

وكما تلاحظ الأدبية وعالمة النفس البارزة الدكتورة لورا شليسنجر في كتابها «طفولة تعسة - حياة سعيدة: كيف تنمو وتزدهر على الرغم من طفولة تعسة»: ينبغي ألا ترضى بأن تكون ضحية، ولا بأن تكون على قيد الحياة فحسب. وعليك أن تسعى لأن تكون منتصرًا، فهناك صفة غير عادية في الروح هي ما تؤدي بالفرد إلى السعي إلى الانتصار، وليس مجرد البقاء على قيد الحياة. وأرجو أن تكتشف هذه الروح في نفسك.

إن نماذج الدور، قادة الفكر أصحاب البصيرة وأصحاب المهن كهؤلاء الذين ذكرتهم، هم بمنزلة عوامل تذكير قوية، يمكننا أن نفعل شيئًا حيالها، ونطبق ذلك على القضايا الشخصية بالغة العمق التي تعتمد على الشخصية، وتؤثر على مصداقيتنا. وتذكر أن المصدقية شرط أساسي للثقة.

إن بإمكاننا زيادة نزاهتنا، وتحسين قصدنا، وبوسعنا أن نفعل ذلك بأسرع مما نتصور.

\*\*\*\*\*

### العنصر (3) - القدرات

هل أنت متابع؟

كل إن أصحاب القدرات يلهموننا.

سامافيدا (نص هندي مقدس)

نتنقل في هذا الفصل من عناصر المصادقية التي تركز على الشخصية إلى العناصر التي تركز على الكفاية. وأول أبعاد الكفاية هو «القدرات» - المواهب والمهارات والمعرفة والإمكانات والملكات التي نتمتع بها، وتمكننا من الأداء على نحو ممتاز.

وبالعودة إلى صورة الشجرة، نرى أن القدرات هي الأغصان التي تنتج الثمار أو النتائج. وبالنسبة إلى مثالنا عن الشاهد الخبير، تكون القدرات هي الضرورة الملحة. فمن ذا الذي يشرع حتى في الإصغاء إلى شهادة «خبير» لا يتمتع بكفاية في المجال الذي يفترض أنه خبير فيه؟

يحكي والدي عن خبرة له قبل سنوات عدة حين كان يتحدث إلى جنرالات في القوات الجوية في دولة صغيرة. فسأل أحد الجنرالات عن فاعلية عملية التغذية الراجعة 360 درجة، حيث يقوم الطيارون بتقييم كفايات بعضهم بعضاً. وكان يريد أن يعرف كيف يتجنبون أن يصبح ذلك الأمر قائماً على مبدأ «حك لي ظهري فأحك لك ظهرك» الذي يجامل الطيارون بمقتضاه بعضهم بعضاً، بالإطراء على كفاياتهم حتى يحصلوا على الترقيات. والواضح أن الجنرال فوجئ تماماً بهذا السؤال، وكان خلاصة ما قاله: «ألا تعرف أننا محاطون بأعدائنا من كل جانب، وأن بقاءنا بوصفنا أمة يعتمد على مهارتنا؟ ولا يمكن لأحد أن يفكر، حتى في الإساءة إلى قدرات أي فرد في هذه القوات».

إن القدرات، كما تبين هذه الخبرة بوضوح، أمر جوهري لإيجاد المصدقية - على المستويين الشخصي والمؤسسي على حد سواء. فقدراتنا توحى للآخرين بالثقة، ولاسيما تلك القدرات اللازمة للمهمة المنوط بنا أداؤها تحديداً. كذلك تكسبنا قدراتنا ثقة بالنفس، حتى نستطيع فعل ما لا ينبغي فعله.

فكر في الفرق بين طفل تعلم العزف على آلة موسيقية أو متفوق في الألعاب الرياضية أو التمثيل أو أحد التخصصات الأكاديمية، مقارنة بطفل يهدر وقته تماماً. الفرق في الثقة والانضباط لدى الطفل الأول - ليس فقط في أنه يستطيع أن يفعل جيداً ما تعلم أن يفعله، وإنما أيضاً في قدرته على التعلم وعلى فعل أشياء أخرى في الحياة. وما أن يبلغ سني المراهقة ويقدم طلباً للالتحاق بوظيفة ما، فكر في الثقة التي سيوليها له أصحاب العمل المقبولون. وحتى إن كانت الوظيفة لا تتطلب مواهبه ومهاراته المتقدمة الحالية، فسيعرف أصحاب العمل رغبته، وقدرته على تطوير المهارات كما يبين ماضيه. وعندما يلتحق بالتعليم العالي، أو وهو يتعامل داخل الأسرة، أو في مجال العمل أو المشاركة الاجتماعية، فإن قدراته عادة - ورغبته وقدرته على تطوير هذه القدرات - ستكون أكبر عامل بناء للثقة، وسيكون لها أثر إيجابي قوي طوال حياته.

إن من يتمتعون بالمقدرة يتمتعون بالمصدقية، ويوحون بالثقة، فالأمر بسيط للغاية. يمكن أن يكون لديك العناصر الثلاثة الأخرى - أي أن تتصف بالنزاهة ولك قصد طيب، بل حصلت على نتائج طيبة في الماضي، لكن في نهاية الأمر، إن لم تكن لديك قدرات حالياً، ولاسيما في اقتصاد عامل المعرفة سريع التغير - وإن لم تكن متابعاً للتطورات فلن تتمتع بالمصدقية، وستدفع ضريبة، ولن تحصل على عوائد الثقة.

وثمة مثال لشخص يتمتع بالعناصر الثلاثة الأخرى - ولا يتمتع بالكفاية - وهو الشخص الأمين المهتم الذي حصل على النتائج اللازمة للتقدم إلى مستوى جديد من المسؤولية ليس لديه الكفاية لتوليها. وهذا هو «مبدأ بيتر» عندما يوضع

موضع التنفيذ - ترقية الناس إلى مستوى أعلى من قدراتهم. فإذا كان يعتمد على المهارات التي أتت به إلى حيث يكون فحسب - إذا لم يكن يمارس التعليم المستمر، وتنمية مهارات جديدة أو تطويرها - فلن يكون لديه ما يلزم النجاح في موقعه الجديد. فهو بوصفه طبيب العائلة الذي يُطلب منه إجراء جراحة في المخ، قد يكون بارعًا للغاية في ممارسة علاج الأسرة، لكنه لا يتمتع بما يلزم للقيام بهذا التكليف الجديد باقتدار.

وعلى العكس من ذلك، قد تتمتع بقدرات متعددة، لكنك تعاني نقصًا في النزاهة أو القصد أو النتائج. على سبيل المثال، قد تكون لديك إمكانية رائعة، لكنك لم تستطع قط ترجمتها إلى نتائج، لذلك تظل كما هي - مجرد إمكانية. أو ربما تستخدم ذكاءك الشديد ومهارتك في تحقيق أهداف باستخدام وسائل لا قيمة لها. وإن فصل القدرات عن جذور شخصيتها هو مشاركة في الفساد والتلاعب. ولن يبني ذلك المصدقية، بل سيدمر الثقة.

مرة أخرى، كل العناصر الأربعة جوهرية. والقدرات بصفة خاصة أساسية في الاقتصاد المتغير اليوم، حيث تجعل التكنولوجيا والكوكبية مجموعة المهارات تبلى أسرع من قبل. فنصف الحياة التي تعيشها معرفتنا ومهارتنا الحالية أقصر كثيرًا مما كانت. فعلى نحو مفاجئ، قد يصبح صاحب الكفاية الشديدة، بل من له سجل شخصي عظيم في عالم الأمس، بلا كفاية في عالم اليوم (\*).

كأن المعرفة والمهارة، ككل الممتلكات، إذا تركت بلا عناية تتخض قيمتها - بسرعة مدهشة.

ديفيد مايستر، كاتب ومستشار في مجال العمل التجاري

إن الرسالة الأساسية هنا للأفراد والمؤسسات على حد سواء هي أننا لكي نحافظ بالمصدقية في عالم اليوم، فإننا نحتاج إلى تطوير قدراتنا باستمرار.

(\* ) للاستماع مجانًا إلى مناقشتي الإذاعية عن سبب أن الثقة المرتفعة هي «المهارة» الأساسية في مجال العمل في الاقتصاد العالمي الجديد، قم بزيارة الموقع [www.speedoftrust.com](http://www.speedoftrust.com)

لديّ زميل يؤكد ضرورة أن «تجدد نفسك» كل ثلاث سنوات لكي تحدث مجموعة مهاراتك ومعارفك لدرجة كبيرة؛ حتى يمكنك أن تظل متابعًا لما يحدث حولك وقادرًا على تقديم إسهامات جديدة في عالم دائم التغيير. وعملية التجديد هذه التي تتكرر كل ثلاث سنوات قد تكون مهمة للمؤسسات أيضًا. فكما يؤكد كتاب أمريكيان إكسبريس «الفصل التالي»: «إن التجديد هو مفتاح طول العمر». وربما لم يكن له أهمية أكثر من أهميته للاقتصاد العالمي المتغير اليوم، حيث يأتي منافسون جدد عادة من نقطة الوقوف، ويمكن للتكنولوجيا أن تجعل إستراتيجية كانت ناجحة يومًا ما عتيقة بين عشية وضحاها.

وأنت تستعد للتفكير في العنصر رقم (3) - القدرات - ربما ترغب في أن تسأل نفسك:

- ما القدرات التي أتمتع بها، وتجعل لي مصداقية، وتوحي للآخرين بالثقة والائتمان؟
- ما الخبرة التي مررت بها (أو لم أمر بها) في تطوير قدراتي التي تؤثر على ثقتي بنفسي؟
- ما تأثير عوامل مثل التكنولوجيا والكوكبية على مواكبة قدراتي الحالية؟
- ما موقفي من تطوير قدراتي الحالية، وأسلوبني في اكتساب قدرات جديدة؟

في الجزء الأول من هذا الفصل، سنلقي نظرة على ما سنسميه «قدراتنا التقنية» - تلك المهارات التي تخصص وظيفتنا أو موقعنا أو مهمة معينة نقوم بها. وفي الجزء الأخير، سنركز على قدرة واحدة وهي أساسية في كل موقف - القدرة على بناء الثقة وتميئتها ومنحها واستعادتها، التي أشير إليها بوصفها «قدرات الثقة».

## المهام

إن إحدى طرق التفكير في الأبعاد المختلفة للقدرات هي استخدام كلمة مركبة من أوائل حروف الكلمات الآتية، وهي كلمة <sup>(\*)</sup>TASKS:

Talents	المواهب
Attitudes	الاتجاهات
Skills	المهارات
Knowledge	المعرفة
Style	الأسلوب

المواهب هي الملكات الطبيعية ومواطن القوة. والاتجاهات تمثل مواقفنا من الأشياء - أساليب رؤيتنا وكذلك أساليب حياتنا. والمهارات هي براعتنا فيما نفعله من أشياء. والمعرفة تمثل التعلم والرأي والفهم والوعي. والأسلوب يمثل طريقتنا المتفردة والشخصية.

وتلك كلها أجزاء ما نسميه قدراتنا (أو كفاياتنا) إنها وسائلنا للوصول إلى نتائج، وبتفكيكها إلى هذه العناصر، يمكننا استكشافها بصورة أكثر اكتمالاً، سواء بالاعتماد على أنفسنا أو بالاعتماد المتبادل.

واليك بعض الأسئلة، لتفكر فيها:

المواهب: ما موطن قوتي المتفردة أو مواهبي؟ ما أقصى وأفضل استخدام لمواهبي؟ كيف يمكن أن أصل إلى الحد الأقصى فيما أتمتع به من مواهب؟ أي المواهب التي أتمتع بها، ولم يتم ترميتها بعد؟

(\*) جاءت الكلمة التي تكونت من أوائل الحروف لتكون كلمة TASKS بالإنجليزية ومعناها «مهام». لذلك حفاظاً على هذا المعنى الذي يقصده المؤلف سنشير إلى هذه الكلمة دائماً بتلك الحروف على الرغم من اختلاف أوائل حروف الكلمات العربية المذكورة عنها (الترجمة).

﴿ السعادة الحقيقية تشمل الاستخدام الأمثل لقدرات الفرد ومواهبه.

جون جاردنر، مؤلف كتاب «التفوق وتجديد الذات»

المواهب هي تلك الأشياء التي نجدتها في أنفسنا طبيعياً. أعرف زميلاً لديه موهبة التحدث أمام جمهور، وفي حين يرى كثير من الناس هذا الأمر مجهداً أو ضاغطاً، يراه باري منشطاً ومجدداً للطاقة. فليده مقدرة طبيعية على الاختلاط بالناس، وعلى تحويل التعلم إلى مرح، وعلى توصيل الأفكار للناس، وتسااعده مهاراته ومعرفته على ذلك، لكن جوهر مقدرته وإحساسه هو الموهبة.

كريستي، واحدة من معاريفي، لديها خبرة في إدارة الأعمال التجارية من المنزل، لكنها كانت تبحث عن شيء أكثر احتواءً لمواهبها المتفردة. وفي لقاء مع أحد المدربين الذين يساعدون الناس على اكتشاف مواهبهم، اكتشفت أنها تحب التنظيم، فالتجته إلى هذا المجال. واليوم كريستي هي رئيس فرع ولايتها من «الجمعية الوطنية للمنظمين المحترفين»، وتدير أعمالها التنظيمية من البيت والمكتب. وتعزو كريستي نجاحها إلى موهبتها وإحساسها أكثر مما تعزوه إلى الاجتهاد، وتقول: «لا أستطيع أن أصدق أنني حصلت على مال مقابل هذا العمل!»

حين نفكر في مواهبنا، فلا بد أن ندرك أننا قد نملك مواهب بداخلنا لا نعرف على وجه الدقة أننا نملكها؛ ربما لم نفكر في مواهبنا بعمق حقاً أو ربما سمحنا لمقتضيات الوظيفة أو غيرها من الظروف أو الناس بأن يحددوا لنا مواهبنا، وبالذخول في عملية شخصية استبطانية عميقة لتحديد الموهبة، يمكن الكشف عن مسارات مدهشة ومثيرة نسير فيها.

وحسنًا نفعل إن تأملنا أقصوصة الهبات المعروفة. ففي هذه القصة، يذهب رجل في رحلة، ويأتمن خدمه على ممتلكاته. فيعطي أحدهم خمس هبات (والمقصود هنا هو مبلغ من المال)، ويعطي آخر هبتين، ويعطي للأخير هبة واحدة. وفي غياب الرجل، قام الخادمان، من أخذ الهبات الخمس ومن أخذ الهبتين، بالتجارة فيها

ومضاعفتها. أما الخادم الذي أعطي هبة واحدة، فقد خشي أن يفقدها، فدفنها في الأرض. وعندما عاد الرجل ودعاهم للمحاسبة، أطرى على الخادمين اللذين قاما بتنمية هباتهما، وقال: إنه بسبب إخلاصهما، على الرغم من قلة ما أعطي لهما، سيأتينهما على أشياء عدة أخرى. وعندما يخبره الخادم الثالث أنه دفن هبته خشية فقدانها، يؤنبه الرجل بقسوة، ويصفه بأنه «خادم لا نفع منه» ويأخذ منه الهبة، ويعطيها الخادم الذي زادت هباته الخمس إلى عشر، وطرد الخادم الذي لا نفع منه خارجًا.

وأيا كانت الأغراض الأخرى التي قد تخدمها هذه الأقصوصة، فإنها تذكير جيد لكل منا بأهمية تنمية ما لدينا من مواهب، وما نصنعه من مصداقية، وما نوحى به من ثقة عندما نعمل ذلك. ففى النهاية، تتبع أفضل أعمالنا وإسهاماتنا من مواهبنا.

**الاتجاهات:** ما رأيي في العمل؟ وفي الحياة؟ وفي التعلم؟ وفي نفسي وقدراتي وفرصي في المشاركة؟ هل هناك آراء ومبادئ مفيدة يمكن أن أتبناها لتساعدني على تحقيق نتائج أفضل؟

فيما يتعلق بالاتجاهات، تأمل الطريقة الغربية التي اختارها يوجين أوكليي، المدير التنفيذي السابق لشركة كيه بي إم جي، ليرى بها آخر مئة يوم في حياته. فبعدما تم تشخيص مرضه وهو في الثالثة والخمسين من العمر بأنه سرطان في المخ لا يرجى شفاؤه، قيل لأوكليي: إنه لم يتبق من عمره سوى ثلاثة شهور. وكانت طريقة مواجهته الموت الوشيك قصة شجاعة وإثارة، وصفها في كتابه «ملاحقة ضوء النهار: كيف غيرت وفاتي الوشيكة حياتي» إذ قال:

كان الأمر بالنسبة إليّ نعمة، فقد قيل لي: إن أمامي في الحياة ثلاثة شهور... وثبت أن هذا الحكم الذي عرفته في الأسبوع الأخير من شهر مايو عام 2005 نعمة... بكل أمانة. باختصار، طلبت من نفسي أن أجيب عن سؤالين: «هل لا بد أن يكون آخر الحياة هو أسوأ جزء فيها؟» و«هل يمكن أن تصبح هذه الخبرة بناءً - بل حتى

أفضل جزء في الحياة؟ وكان إجابتي عن السؤالين: «لا» و«نعم» على التوالي. كنت قادرًا على الاقتراب من النهاية على الرغم من تمتعي بالصفاء العقلي (كالمعتاد) واللياقة البدنية (نوعًا ما) ووجود أحبائي بالقرب مني. حين قلت: إنها نعمة.

وقد توفيت أو كيلي يوم 10 سبتمبر 2005، ولكن ليس قبل أن يكون قادرًا على أن «يحوّل بصورة رائعة» العلاقات الشخصية، ويجرب توفير ما سماه «اللحظات الرائعة» و«الأيام الرائعة».

تأمل الفرق الذي يمكن للاتجاهات الآتية أن تصنعه في استمتاعك الشخصي بالحياة وفي قدرتك على الأداء:

«يجب» أن أذهب إلى العمل.

أو إنني مسرور حقًا بالذهاب إلى العمل، حيث يمكنني استخدام مواهبي ومهاراتي في المشاركة وإضافة قيمة.

أعمل كالمجنون، وأعيش من أجل عطلة نهاية الأسبوع. ولا أطيق الانتظار حتى موعد تقاعدي لكي أعمل ما أريد عمله.

أو أعيش حياة متوازنة فيها العمل والاستجمام والعلاقات الوطيدة أجزاء مهمة كلها. وأتوقع أن يكون هذا النوع من التوازن في جميع جوانب حياتي.

لا يلبي شريكي احتياجاتي في هذه العلاقة.

أو ماذا بوسعي أن أفعل لأساعد شريكي على أن يكون سعيدًا وناجحًا؟

لا أطيق الانتظار حتى يكبر أطفالي.

أو أستمتع مع أطفالي بكل يوم؛ لأنني أعرف أننا نبني علاقات هادفة ستستمر طوال حياتنا.

وكما أن هذه الاتجاهات قد تصنع فرقًا في حياتك، فكر في الفرق الذي يمكن أن تصنعه بمرور السنين في حياة أطفالك. فما الذي يمكن أن يحدث لو أنهم

نشؤوا، وهم يستمعون باستمرار إلى تعليقات كتلك المكتوبة إلى اليمين؟ وكيف ستكون حياتهم مختلفة لو كانوا يستمعون باستمرار إلى تعليقات كتلك المكتوبة إلى اليسار؟

إن أحد الاتجاهات التي أرى ضرورة الانتباه إليه بصفة خاصة هو العقلية «السلطوية»: «إنني المدير، وقد شغلت هذا المنصب، لذلك يمكن أن ينحدر مستواي، بينما يقوم كل الآخرين بالعمل». فهذا يستند المصادقية سريعاً، وهو محطم قوي للثقة. فعندما ينحدر مستوى المدير سرعان ما تتجاوز كفاية العاملين كفايته، وينشأ عن هذا توتر حاد يؤدي دائماً بالمدير إلى حلقة أدنى من المستوى المتوسط. وكما قال ستيف جوبز المدير التنفيذي لشركة آبل وبيكسار: «إن المديرين من المستوى (ب) يستخدمون عاملين من المستوى (ج)، والمديرين من المستوى (ج) يستخدمون عاملين من المستوى (د).

تذكر أن المديرين من المستوى (أ) (الذين ليست لديهم العقلية السلطوية هذه) يستخدمون عاملين من المستوى الممتاز (+A) وهذا يؤدي إلى قدرات أعلى، وإلى ثقة أكبر ونتائج أفضل في جميع الجوانب. وهناك تمرين يوضح فلسفة القيادة التي يعتنقها كثير من المديرين الممتازين: أحط نفسك دائماً بأناس أكثر منك موهبة وقدرة. ويحتاج الأمر إلى ثقة هائلة بالذات لفعل ذلك - ثقة بالذات تولدت عن استقامة شديدة وقصد إيجابي واتجاه للتطور المستمر - لكن النتائج لا نظير لها.

المهارات: ما المهارات التي أملكها حالياً؟ وما المهارات التي سأحتاج إليها مستقبلاً، وليست بعد فوز تايجر وودز - الذي ذاعت شهرته في ذلك الوقت بوصفه أفضل لاعب جولف في العالم - في بطولة الجولف للمحترفين برقم قياسي 12 ضربة عام 1997 في بداية حياته العملية، قرر أنه يرغب في تطوير أرجحة العصا عنده، وكان مستعداً أن يدفع ثمن ذلك عامًا ونصف العام من «الاسترخاء»، لماذا؟ لأنه كان يرى أنه بفعل ذلك سيتمكن من اللعب على نحو أفضل مدة أطول. وقال:

يمكنك أن تقضي أسبوعًا رائعًا، حتى إن لم تكن أرجحة عصاك سليمة. لكن هل ستظل تنافس في البطولات بهذه الأرجحة على الرغم من أن توقيتك غير مناسب؟ هل ستستمر الأرجحة بالسرعة نفسها مدة طويلة؟ الإجابة عن تلك الأسئلة، مع طريقة أرجحتي هذه، تكون بالنفي. وأنا أريد تغيير ذلك.

خرج تايجر من استرخائه ليفوز بما سمي «ضربة تايجر» ليحمل بذلك الألقاب الأربعة الكبرى في وقت واحد - وهو عمل بطولي لم يتحقق في تاريخ الجولف سوى مرة واحدة أخرى على يد بوبي جونز.

بعد ذلك، ولدهشة الجميع، قرر تايجر أن يعيد تجديد أرجحته مرة أخرى، وقال:

الفكرة كلها هي أنني أحب أن أعب مرارًا بأفضل أساليبي، وهذا هو السبب فيما أقوم به من تغيير. وأعتقد أن بإمكانني أن أكون أكثر ثباتًا وأن أعب بأعلى مستوى دائمًا... لقد كنت دائمًا أخاطر لأحاول أن أصبح لاعب جولف أفضل، وذلك أحد الأمور التي أوصلتني إلى هذه المكانة.

وعلى الرغم من أن هيئة الحكام لم تقم بعد بالفحص الثاني الأساسي لتايجر، فإن الواضح أنه مثال رائع للتحسن المستمر. وقد أشارت مجلة «جولف دايجست» إلى رغبة تايجر التي لا تهدأ في التطور بوصفها «مبدأ تايجر: أنا أنطور، إذن أنا موجود». وحسبما تقول مجلة تايم:

إن أكثر ما يميز وودز هو إرادته التي لا تكل فيما يسميه اليابانيون «كازين» أو «التطور المستمر». إذ سيقوم مهندسو شركة تويوتا بتعمد المبالغة في تشغيل نظام تجميع ممتاز حتى يتعطل، فيبحثون عن العطل، ويصلحونه ليعود النظام إلى العمل ثانية. وهذا هو «كازين»، وهذا هو تايجر.

يوضح تايجر وودز نوع الاتجاه والدافعية اللازمة للنجاح في اقتصادنا العالمي الواضح اليوم. فإنك إن لم تحسن مهارتك باستمرار، فسرعان ما ستصبح بعيدًا

عن الموضوع أو غير مواكب للتطورات. وعندما تصبح غير مواكب، فلن تتمتع بالمصداقية بعد ذلك، ودون المصداقية لن تحوز الثقة - وهذا سيؤثر بشدة على السرعة والتكلفة.

وثمة شيء يجب أن ننتبه إليه فيما يتعلق بالمهارات، وهو ما يسميه الكاتب جيم كولينز «لعنة المقدر». إنها فكرة أننا أحياناً نجيد فعل شيء ما دون أن نكون موهوبين فيه حقاً، أو شغوفين به. فكما يقول والدي دائماً: «إن مجموعة مهاراتك الحالية قد تتفق أو لا تتفق مع مواهبك الطبيعية». إننا في حاجة إلى التأكد من أن تلك المهارات التي تنميها لا تحجمنا أو تضع لنا حدوداً. وفي نهاية الأمر، توفر لك الموهبة معيناً أعمق للمهارات.

**المعرفة: ما مستوى معرفتي في مجال تخصصي؟ وما الذي أفعله لأظل مواكباً للتطورات؟ ما المجالات المعرفية الأخرى التي تشغلني؟**

«ما زلت أتعلم، تلك علامة مهمة للقائد البارِع... لتعرف أنك لا تعرف كل شيء، ولن تعرف كل شيء أبداً.

أن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرها التنفيذي

لن أنسى أبداً ما قاله أحد المديرين التنفيذيين عن مخاطرة الاستثمار في مبادرة التدريب المكثف لشركته، حين سأله شخص ما: «ماذا لو دربت الجميع، ثم تركوا الشركة؟» فأجاب: «وماذا لو لم ندر بهم، وظلوا في الشركة؟».

إن تنمية المعرفة، دون شك، مسألة جوهرية في الاقتصاد العالمي اليوم، حيث إن مخزون العالم من المعلومات يتضاعف الآن كل عامين أو كل عامين ونصف العام. وإن إحدى طرق تعجيل معدل التعلم، لكل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء، هو أن تتعلم بقصد تعليم الآخرين ما تعلمته. فكما لاحظ بيتر دراكر: «أن عمال المعرفة وعمال الخدمات يتعلمون أكثر حين يعلمون». وعندما يوفر الرؤساء فرصاً وعمليات تتيح للناس داخل المؤسسة أن يعلموا الآخرين ما تعلموه، فإن ذلك

يزيد بشدة التعلم ونقل المعرفة على المستويين الفردي والمؤسسي. ويمكن للتوجيه والتفويض وغيرهما من عمليات التدريب تسهيل عملية التعلم هذه، وكونك ستصبح معلمًا لما تعلمته أيًا كان، يصير أسلوب حياة جديدًا لعدد كبير من الأفراد الذين جربوا قوة هذه العملية.

تتضح هذه الفكرة جيدًا في القصة التي حكته ماريون د. هانكس عن امرأة غريبة في لندن. فبعدما حضرت محاضرة ألقاها عالم الطبيعة البارز الدكتور لويس أجاسيز، شكت من أنها لم تجد أي فرصة للتعلم. وكان رد فعله أن سألها عما تقوم به من عمل، فأجابت بأنها تساعد شقيقتها في إدارة «بنسيون» حيث تقوم بتقشير البطاطس وبشر البصل. فقال: «وأين تجلسين، سيدتي، حين تقومين بهذه المهام المنزلية المهمة؟».

«على الدرجة السفلية في سلم المطبخ».

«وأين تضعين قدميك؟».

«فوق الأجر المصقول».

«وما هو الأجر المصقول؟».

«لا أعرف، سيدي».

فقال: «منذ متى تجلسين في ذلك المكان؟».

فقالت: «منذ خمسة عشر عامًا».

فقال الدكتور أجاسيز: «سيدتي، هذه بطاقة التعريف الخاصة بي، هلا تفضلت بأن تكتبي لي خطابًا عن طبيعة الأجر المصقول؟»

أخذت المرأة الأمر بجدية، فبحثت عن الموضوع في المعجم، وقرأت مقالاً عنه في دائرة المعارف، فاكتشفت أن الأجر المصقول هو صلصال أبيض زجاجي وسليكات الألومنيوم المتحولة، ولأنها لم تكن تعرف معنى ذلك، بحثت عنه في

المعجم، وذهبت إلى متاحف، وبحثت في علم الأرض (الجيولوجيا) وذهبت إلى ساحة للأجر، فعرفت أكثر من 120 نوعاً من الأجر والقرميد. ثم كتبت بحثاً من 36 صفحة عن موضوع الأجر المصقول والقرميد، وأرسلته إلى الدكتور أجاسيز.

فرد عليها يعرض دفع 250 دولاراً إذا سمحت له بنشر المقال. ثم سألتها: ماذا يوجد تحت هذا الأجر؟».

فأجابت: «نمل».

فقال: «أخبريني عن النمل».

فبحثت بتعمق في موضوع النمل، ثم كتبت 360 صفحة عن الموضوع وأرسلته إلى الدكتور أجاسيز، فنشره كتاباً استطاعت من عائدته أن تسافر إلى أماكن كانت دائماً تريد مشاهدتها.

وفي تعليقها على هذه الخبرة تسأل هانكس:

الآن، وقد سمعت هذه القصة، هل تشعر أننا جميعاً نجلس، ونحن نضع أقدامنا فوق قطع من الصلصال الأبيض الزجاجي المتحول - والنمل من تحتها؟ يجيب لورد تشسترتون عن ذلك بقوله: «لا توجد أمور غير مهمة، وإنما يوجد أناس لا يهتمون».

الأسلوب: ما مدى فاعلية أسلوب الحالي في التعامل مع المشكلات والفرص والتفاعل مع الآخرين؟ هل أسلوب يسهل أم يعوق إنجاز ما يجب إنجازه؟ ماذا يمكنني أن أفعل لتحسين الطريقة التي أتبعها في إنجاز الأمور؟

كما يأتي الرؤساء في صور عدة، وبأساليب عدة وصفات متباينة. فهناك رؤساء يتسمون بالهدوء، ورؤساء يمكن أن تسمعهم من المقاطعة المجاورة. وبعضهم يجد القوة في الفصاحة، وبعضهم يجدها في الرأي، وبعضهم يجدها في الشجاعة. جون جاردنر، مؤلف كتاب «التفوق وتجديد الذات»

في غمار انتشار دوت-كوم في أواخر التسعينيات، قامت كانديس كاربنتر، المشاركة في تأسيس أي فيلدج (القرية الذكية) ورئيس مجلس إدارتها ومديرها التنفيذي، بتطبيق أسلوب ما سمّته «التوجيه الأساسي» - خط ساخن بأسلوب جاد لتعليم الموظفين صغار السن وتدريبهم. وحسبما ورد في مقال في مجلة «فاست كومباني» في ذلك الوقت، أرادت كاربنتر أن تقارن نفسها، ومعها شريكها في العمل، نانسي إيفانز، بضباط التدريب الذين يديرون معسكرًا لتدريب مجندي الأسطول البحري للقادة الشباب».

تختار كاربنتر وإيفانز، كل بضعة أشهر، نجمًا صاعدًا مختلفًا لتدريبه. ويكون هناك وجبات غداء ولقاءات شخصية، ومكالمات هاتفية طارئة متأخرة ليلاً. والأهم من ذلك، أنهم يقدمون إلى رئيس الطاقم من الهيئة تغذية راجعة مباشرة داعمة وشديدة الأمانة: «فالناس لا يتطورون إذا كنت لينا معهم».

أما من يعمل بما يعدّ الطرف النقيض لعالم القيادة فهو جون ماكاي، مؤسس شركة هول فودز ومديرها التنفيذي (وهي الشركة التي فاقت - مصادفة - أكبر محال البقالة في الولايات المتحدة ول-مارت، في البيع بالجملة مقارنة بمبيعات المحال الأخرى لأربع سنوات متلاحقة).

وحسبما يقولون في شركة فاست كومباني: يرتدي ماكاي بنطالاً قصيراً وحذاء تسلق الجبال للعمل. وكان ينهي كل اجتماع عمل بمجموعة من «التقديرات» أو التعبيرات اللطيفة عمّن حضروا الاجتماع. وكان يذكر علناً استحقاقات كل فرد. ويتخذ القرارات بأغلبية الأصوات (ومن بينها قرارات تعيين موظفين جدد) ونادراً ما يعترض على قرارات الأغلبية.

إنه [جون ماكاي] لا يفاوض فحسب، وإنما يمكنه في الواقع أن يبدو مختلفاً فيما يتعلق بشركته. فعندما يُسأل كيف يمكن لمئة وأربعين محاسباً أن يعملوا بوصفهم فريقاً واحداً... يبدو كمتخصص في علم الإنسان الذي يسأله أحد الطلاب سؤالاً مهماً.

يقول: إنها تبدو مشكلة، ففريق بهذا الحجم كان يمكن أن يستعصى عليه مبدأ التشغيل الأساسي. لكنني سأقول لك: ليس لدي أدنى فكرة عما فعلوه لحل هذه المشكلة، ولم تعد وظيفتي بعد الآن. لكن اتصل بهم واسأل، إنني متأكد أنهم قد وجدوا حلاً، ولدي فضول لمعرفة هذا الحل».

الواضح أن لكل من كانديس كاربنتر وجون ماكاي أسلوبين مختلفين تمامًا، لكن كان ل كليهما فعالية هائلة في إيجاد المصادقية والثقة.

وهناك دون شك أنواع مختلفة من الأساليب الفعالة، هي توافق الأسلوب مع أكبر فعالية في المهمة. وتأتي المشكلة عندما يكون لديك «أسلوب» معوق ويسبب عدم الثقة. على سبيل المثال، قبل سنوات عدة مضت، جذب آل دانلاب - الذي يسميه بعضهم «آل المنشار الكهربائي» ويسمى نفسه «رامبو ذو القميص المخطط» - اهتمام وول ستريت بأسلوبه «اقطع واحرق»، «اهدم البنية»، «افصل نصف عدد العاملين بالشركة». وعلى الرغم من أنه ظل بطلاً مدة في وول ستريت، لم يكن بطلاً مع الناس قط. وكان «أسلوبه» - الذي وصل إلى نتيجة سريعة بصورة دمرت الثقة - قد دمر أيضًا الروح المعنوية والاستمرارية على المدى الطويل.

### توافق عناصر T-A-S-k-S مع المهام

إن الغاية التي نضعها في الذهن هنا هي تطوير عناصر TASKS (المواهب، الاتجاهات، المهارات، المعرفة، الأسلوب) لدينا، والتوافق بينها وبين المهام المنوط بنا أدائها - لإيجاد أفضل ائتلاف ممكن بين ملكاتنا الطبيعية وهواياتنا ومهاراتنا ومعرفتنا وأسلوبنا وفرصة أن نكسب ونشارك ونصنع فرقاً.

وحسبما ورد في دراسة أجرتها منظمة جالوب، فإن 20% فقط من الموظفين العاملين في المؤسسات الكبرى التي أجريت عليها الدراسة يشعرون بأن مواطن قوتهم تظهر كل يوم، كما يشعر ثمانية من كل عشرة موظفين أجريت عليهم الدراسة بأن دورهم إلى حد ما لا يناسبهم.

يتحدث جيم كولينز في كتابه «من جيد إلى عظيم» عن أهمية أن يكون لدى الشركات الناجحة «الرجل المناسب في المكان المناسب». وأنت بوصفك رئيسًا ترغب في أن يكون لديك أناس أكفاء في مؤسستك، لكنك أيضًا تريد أن توجد التوافق المناسب بين قدرات معينة لدى شخص ما والوظيفة التي توكلها إليه.

وأكرر، أصبحت المؤسسات تعي تأثير مبدأ بيتر. وتشارك الشركات الذكية في ممارسات مثل نمذجة الكفاية، والتدريب والتوجيه والإشراف؛ لتضمن امتلاك الذين تتم ترقيتهم عناصر TASKS (تاسكس) التي ستساعدهم على بناء المصداقية التي يحتاجون إليها للنجاح.

والمشكلة، على المستوى الفردي، هي أن كثيرًا من الناس لا يدركون فكرة التطور المستمر. لذلك فهم يعملون في شركة - ربما يعملون فيها مدة عشرة أو خمسة عشر عامًا - لكنهم بدلاً من أن يكتسبوا خبرة خمسة عشر عامًا، يملكون خبرة عام واحد مكرراً خمس عشرة مرة! فهم لا يتكيفون مع التغيرات اللازمة للاقتصاد العالمي الجديد. ونتيجة لذلك، فهم لا ينمون المصداقية التي يمكن أن توحى بفرصة وثقة أكبر. ويصبحون مهملين، وتستغني عنهم الشركة أو الأسواق بمرور الزمن.

وينطبق هذا الأمر على الشركات التي تعتمد فقط على ما كان ناجحًا في الماضي، وتفشل في الاستجابة إلى حاجات وتحديات الاقتصاد العالمي الجديد. وإذا لم تدخل الشركات في عملية تطور مستمرة، وفي بعض الحالات تطور جذري، فإنها تتعرض لخطر أن تكون مهملة أو متخلفة عن مثيلاتها. وهذه الشركات تثبت صدق الكلمات التي قالها المؤرخ الكبير أرنولد توينبي: «لا شيء يفشل مثل النجاح» بعبارة أخرى، إنها تستمر في عمل الأشياء نفسها التي كانت سبب نجاحها في سوق الأمس، لكن هذه الأشياء نفسها لا تصنع النجاح في الاقتصاد العالمي اليوم.

كلمة إذا لم تحب التغيير، فإنك ستكره التخلف.

جنرال إريك شينسكي، رئيس أركان بجيش الولايات المتحدة

إن الشركات التي تستثمر في التعلم المستمر وفي تنمية نفسها وتجديدها لها قصة مختلفة. على سبيل المثال، نجاح شركة مايكل ديل وكيفين رولينز أوف ديل. فبوصف الرجلين رئيسي إحدى أفضل الشركات أداءً في العالم، فإن لديهما عملية تغذية راجعة شاملة مقدارها 360 درجة في الشركة. وكان اهتمامهما بهذه التغذية الراجعة لتجديد شركتهما - حتى حين يصعب ذلك - جزءاً كبيراً من نجاحهما. وحسبما ورد في مقال في مجلة «بيزنس ويك» عام 2003، تلقى ديل ورولينز تغذية راجعة شخصية محببة:

يرى المرؤوسون أن ديل، 38 سنة، موضوعي وغير متحيز عاطفياً، في حين أنهم يعدّون رولينز، 50 عاماً، مستبدًا ومثيرًا للكراهية. وقليل منهم يشعرون بولاء قوي لرؤساء الشركة. والأسوأ أن السخبط كان يعم الشركة: ففي مسح أجري في الصيف، في أعقاب تسريح مؤقت جماعي للعمال للمرة الأولى في تاريخ الشركة، وجد أن نصف موظفي شركة ديل سيتركونها لو حانت لهم الفرصة.

وبدلاً من تجاهل التغذية الراجعة (وربما كان هذا أمراً سهلاً وسلوكاً معتاداً لرؤساء ناجحين جداً كهؤلاء) اتخذوا إجراءً تصحيحياً فورياً. فاجتمع ديل بمديره الكبار، وانتقد عيوبه الشخصية بوصفه رئيساً للشركة، وألزم نفسه بأن يوثق صلاته بفريقه. وتم تصوير انتقاد ديل لنفسه بالفيديو، وعُرض على كل مدير في الشركة. وقام ديل ورولينز معاً بجهود جادة للتحسين. واستخدم ديل «بلدوزر» من البلاستيك، ليذكره بالأشياء التي يشق طريقه عبر الأفكار دون أن يُشرك الآخرين، وأحضر رولينز دمية «جورج الفضولي» لتساعده على تذكر أن يستمع للآخرين قبل اتخاذ القرارات.

وبحلول عام 2005، صنفت شركة ديل بوصفها «أكثر الشركات إثارة للإعجاب» في أمريكا، واحتلت المركز الثالث بصفحتها أكثر الشركات إثارة للإعجاب في العالم، في قائمة مجلة «فورتن» . وتواصل مجلة «بيزنس ويك» فتقول:

ما سر دليل؟ في جوهر الأمر إيمانه بأن الوضع الراهن ليس جيدًا كما ينبغي مطلقًا، حتى إن كان ذلك يعني تغييرات مؤلمة للرجل الذي توجد على الباب لافتة باسمه. وعندما يتحقق النجاح، تستغرق تحيته خمس دقائق من المديح تعقبها خمس ساعات من فحص ما كان يمكن عمله أفضل مما تم. ويقول ميشيل ديل: «احتفلوا مدة نانو ثانية، ثم واصلوا العمل».

إن اتجاه التطور المستمر وتحويله إلى عادة لهو أحد العوامل الأساسية في التمييز بين الشركات التي تظل مواكبة وناجحة، وتلك التي تسقط في الطريق في الاقتصاد العالمي اليوم.

إن الشركة الراضية عن نفسها شركة ميتة. فالنجاح اليوم يقتضي خفة الحركة ودافعًا لإعادة النظر باستمرار، والتشيط والتفاعل والتجديد. بيل جيتس، رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت

## كيف تنمي قدراتك

من خلال عملي مع العملاء، توصلت إلى أفكار عدة ممتازة لتعزيز المصادقية عن طريق زيادة القدرات (أو الكفايات)، لكن كانت المعجلات الثلاثة التي تصنع أكبر فرق هي ما يأتي:

### 1 - استغل مواطن قوتك (واستغل هدفك)

الفكرة هنا ببساطة هي أن تحدد مواطن قوتك (سواءً كانت مواهب أو اتجاهات أو مهارات أو معرفة أو أسلوبًا) ثم تركز على استغلال وتمية وتقوية ما تتفرد به منها.

إن بيتر دراكر يُشجع القادة على «تعزيز الفرص وتقليل المشكلات». وفي الإطار نفسه أرى أننا نحتاج إلى «تعزيز نقاط القوة» و«إضعاف نقاط الضعف»؛ فالمسألة ليست أن نتجاهل مواطن ضعفنا بقدر ما هي أن نمحو الصلة بين مواطن ضعفنا وما نفعله، وذلك بالعمل مع الآخرين بفاعلية؛ حتى نعوض ما بنا من

مواطن ضعف من خلال مواطن قوتهم، ويعوضون ما بهم من مواطن ضعف عن طريق مواطن قوتنا. وهذا يعني ضمان أن يكون كل شخص فوق المقعد المناسب في المكان المناسب.

إن أحد الأمثلة الشهيرة لاستخدام مواطن قوة المرء هو مثال الرياضي المذهل مايكل جوردان. ففي وقت ما، قرر اعتزال مهنته بوصفه لاعب كرة سلة يتمتع بنجاح باهر لكي يلعب البيسبول، وهي لعبة رياضية طالما أحبها وأراد أن يثبت أن بإمكانه لعبها بمستوى مرتفع، ولكنه عند الانتقال من كرة السلة إلى البيسبول، انتقل من مكانة «الأفضل في العالم» إلى «لاعب متوسط المستوى». لذلك قرر العودة إلى كرة السلة، حيث حقق ثلاث بطولات إضافية توجت البطولات الثلاث التي فاز بها سابقاً. لقد استخدم مواطن قوته، ونتيجة لذلك، لم يكن ما يعمله أكثر نجاحاً وإمتاعاً وحسب، وإنما أصبح قادراً على أن يقدم إسهاماً مميزاً وموضع تقدير شديد في كرة السلة وفي عالم الرياضة بصفة عامة.

ولنأخذ مثالاً في العمل التجاري، فذات يوم كان لديّ «بائع» كأنه مايكل جوردان في عالم البيع. كان مذهلاً - فذاً في البيع ورائعاً في التعامل مع الزبائن. وكان بحق من أفضل البائعين في العالم. لكن هذا الرجل لم يكن يريد أن يكون بائعاً، بل كان يرغب في أن يكون مديرًا عامًا. وفي النهاية أقتنعي بأن أدعه يجرب - على الرغم من حقيقة أنه جرب العمل نفسه في شركتين قبل شركتنا، وفضل فيه. كان مستواه في أفضل الأحوال متوسطاً - مثل مايكل جوردان وهو يلعب البيسبول - فعرضت عليه أن أعيده إلى البيع، لكنه لم يرغب في العودة. وأصبح هذا الرجل بالنسبة إليّ مثالاً قوياً على الإهدار الشخصي والمؤسسي الذي يحدث عندما لا يستغل الناس مواطن قوتهم.

من المهم إدراك أن هناك أوقاتاً تقل فيها أهمية استغلال نقاط القوة الشخصية التي نملكها، أيًا كانت، عن أهمية نوع آخر من القوة - ألا وهي قوة الهدف. ربما يكون هذا شيئاً يحركه الوعي أو شيئاً نشعر بأننا مجبرون على

تحقيقه. وربما لم نكن قد طورنا بعد مواطن القوة التي نحتاج إلى تطويرها في عناصر TASKS تأسس.

في حياتي الشخصية، وجدت رضا بالغاً في مواصلة التعليم وإيجاد فرص العمل والمشاركة في مجالات أشعر بأن لديّ مواطن قوة فيها. لكنني كنت أشعر أيضاً بإحساس الإثارة والمتعة عند الاستجابة إلى صوت داخلي يحثني أحياناً على الدخول إلى مناطق لم يطرقها أحد، ويجبرني - على نحو قاسٍ أحياناً - على اكتشاف مواطن قوة جديدة، أو على إيجاد مهارات جديدة لمواجهة المهمة الموكلة إليّ.

## 2 - كن مواكباً لما حولك

سنوات طويلة، عرف الناس قيمة الدراسة الجامعية لأربع سنوات، لكنك لكي تنجح في اقتصاد اليوم فإنك تحتاج بالفعل إلى دراسة جامعية لأربعين سنة. بعبارة أخرى، تحتاج إلى أن تظل تتعلم مدى الحياة. فربما تعلمك الدراسة الجامعية مدة أربع سنوات كيف تقرأ وتكتب وتفكر وتنتج، لكن هدفها الأساسي هو أن تعدك للتعلم المستمر.

أعرف رجلاً مدهشاً ظل سنوات طويلة يستيقظ مبكراً جداً كل صباح ويقرأ مدة ساعتين. كان هدفه أن يتعلم كل ما يمكن تعلمه عن السلوك والنمو المؤسسي والسلوك البشري والإدارة والقيادة، وقد فعل، وشاهدته وقد أصبح كفاءً إلى أقصى درجة. وكان كل مرة يُعطى مسؤولية أكبر، يرفع كفاءته إلى مستوى ترقيته، وهذا ما أسميه تطبيق «عكس مبدأ بيتر».

وعودة إلى مثال ديل / رولينز، فقد كان سهلاً، بل حتى مبرراً، بالنسبة إلى مايكل ديل وكيفين رولينز، أن يتجاهلا ما تلقوه من نقد. فقبل كل شيء، كانا بالفعل ناجحين على نحو واضح بوصفهما رئيسين، لكنهما مع ذلك اندفعا في عملية تطوير لا تهدأ. ولم يظهر نتاج ذلك في زيادة مصداقيتهما التي كانت مرتفعة بالفعل وحسب، وإنما أيضاً في قدرتهما على زيادة الثقة وتحسين النتائج.

﴿ إنني أتعلم باستمرار، وأعمل على تقليل هامش جهلي.﴾

هارفي جولوب، رئيس مجلس إدارة شركة كاميل سوب،  
والمدير التنفيذي السابق لشركة أمريكيان إكسبريس

### 3 - اعرف إلى أين تتجه

في حديث لي قبل مدة قريبة مع خبير الإستراتيجيات والتسويق جاك تروت، سألته ما أساس القيادة في رأيه؟ ولن أنسى أبدًا إجابته البسيطة المبهرة: «في نهاية اليوم، يتبع الناس من يعرف إلى أين يتجه».

﴿ إنه أمر عسير أن تنظر خلفك وأنت تحاول القيادة فلا تجد أحدًا.﴾

فرانكلين ديلا نوروزفلت

أذكر منذ سنوات حين قرر والدي ترك وظيفة التدريس في الجامعة لإنشاء شركته الخاصة للتدريب والاستشارات، وهو في الخمسين من عمره، وظن كثير من أصدقائه أن جنونًا أصابه، ونصحوه بالأى فعل. كان لديه تاريخ طيب في الجامعة، وكان يقدم إسهامات، ويمكنه دائمًا تقديم استشارات إلى جانب وظيفته. لكن كان لدى والدي رؤية واضحة ومميزة لوجهته - رؤية لإسهام من نوع مختلف، كان يرى أنه لن يستطيع تقديمه إلا بوجود مؤسسة تدعمه. لذلك قام بالوثبة... فتبعه الآخرون، وقاموا معه في النهاية ببناء «مركز كوفي للقيادة» وفيما بعد «مركز فرانكلين كوفي» الذي تحول إلى أكثر شركات تنمية القيادة تأثيرًا في العالم.

إن معرفة الوجهة، وامتلاك القدرات اللازمة للوصول إلى وجهتك، من طرق إثبات الكفاية. وهذه المقدرة، مع اقترانها بالشخصية، توجد قائدًا يتمتع بالمصدقية يتبعه الآخرون - ليس لأنهم مجبرون على ذلك - ولكن لأنه ألهب حماسهم لفعل ذلك.

﴿ إن من تقودهم يريدون أن يعرفوا إلى أين تتجه.﴾

كريستوفر كالفن، رئيس مجلس إدارة شركة موتورولا ومديرها التنفيذي

## قدرات الثقة

كما أشرت سابقاً، في حين أن الشخصية ثابتة، فإن الكفاية - أو على الأقل معظم الكفاية - تتغير تبعاً للموقف، فهي تعتمد على ما تقتضيه الظروف.

مع ذلك، هناك بضعة مجالات للكفاية أساسية في كل موقف، ويقع ما أسميه «قدرات الثقة» على رأس القائمة إنها ما يتناوله هذا الكتاب أساساً - قدرتك على بناء الثقة وتميئتها ومنحها واستعادتها. ويمكنني القول: إن قدراتك التقنية لها ضريبة باهظة - في بعض الأحيان يمكن أن يكون لها صلة بما يجري - إلا أن لها علاقة مباشرة بقدرات الثقة التي تمتلكها. ولذلك، أؤكد مجددًا أنها ليست جوهرية لنجاح الفرد وحسب، وإنما هي المقدرة الأساسية للقيادة في الاقتصاد العالمي الجديد.

وعلى الرغم من تقديري لأهمية القدرات التقنية بالنسبة إلى الثقة، فإنني مقتنع بأن أهم شيء يمكنك استخلاصه من هذا الفصل هو الوعي بالأهمية البالغة لقدرات الثقة. ولكي تحقق فهمًا أفضل لهذه القدرات، يمكنك العودة ثانية إلى مفردات TASKS - المواهب والاتجاهات والمهارات والمعرفة والأسلوب - وحدد إلى أي يمكن العمل لتحقيق أكثر التحسينات فعالية في قدرات الثقة لديك. وربما تسأل نفسك:

- إلى أي حد أمتلك قدرًا من «الموهبة» الطبيعية في نطاق قدرات الثقة؟ هل أمور مثل الأمانة والقصد الطيب توجد لدي بصورة طبيعية؟ هل أسعى بصورة طبيعية لتحقيق منفعة مشتركة؟ هل أعرف وأفعل بالقطرة الأشياء التي توحى بالثقة؟
- ما «اتجاهاتي» في هذا المجال؟ هل أعرف الحاجة إلى الثقة، وأحترمها؟ وهل أتناول القضايا، وأحاول إنجاز الأمور بطرق تبني الثقة؟

• هل أتمتع «بمهارات» بناء الثقة؟ وهل أتعامل مع الآخرين بطرق تبني

الثقة؟

• هل لديّ «معرفة» وإدراك لما يتعلق ببناء الثقة وتمييزها ومنحها واستعادتها؟

• هل «أسلوبي» في العمل والتعامل أسلوب يوحى بالثقة؟ وهل هو أسلوب

يمنح الآخرين الثقة؟

إن أفضل «معجّل» يمكنني التفكير فيه لتحسين قدرات الثقة لديك هو أن تغوص في محتوى هذا الكتاب. فحين تتعلم كيفية بناء الثقة وتمييزها ومنحها واستعادتها، من الداخل إلى الخارج، ستذهلك المصادقية التي سيسبغها هذا عليك، ومن الثقة التي ستشعر بها، ومن النتائج التي ستحصل عليها في كل بعد من أبعاد الحياة.

\*\*\*\*\*

## العنصر (4) - النتائج

### ما سجلك الشخصي؟

لا يمكنك أن توجد ثقافة الثقة المرتفعة ما لم يعمل الناس.

كريج وينروب، المدير التنفيذي السابق لشركة بيبسي كولا

في شهر ديسمبر عام 1994، طلب مني أن أشغل منصب رئيس مركز كوفي للقيادة ومديره التنفيذي. وخلال الأسبوع الأول، كان لي اجتماع صعب مع البنك. كان الخبر السعيد هو أن الشركة كانت تحقق قيمة جيدة جدًا بالنسبة إلى العملاء، كما كان يتضح من نمونا. أما الخبر السيئ فهو أننا لم نحدد بعد نموذج عملنا التجاري كما يتضح من نقص الأرباح والسيولة النقدية.

وعلى الرغم من رأس المال الفكري الضخم، وبعض الناس الأفذاذ، والنمو المؤهل، كانت الشركة في حالة تعثر شديد. وقد مر علينا أحد عشر عامًا متلاحقة من تدفق السيولة السلبية. لم يكن لدينا رأس مال خارجي، ولا احتياطي نقدي، ولا ودائع بنكية، وامتد ما يجب دفعه إلى حساباتنا بالكامل، وتجاوز الاعتماد المفتوح حده الأقصى. وكانت «ديوننا إلى صايف الدخل الحقيقي» بنسبة 223 إلى 1. كنا في الأساس نتمى أنفسنا خارج إطار العمل التجاري، وكان ائتمان البنك وثقته قد انعدمنا على المستوى العملي، فقد طالبنا بالرجوع إلى الضمان الشخصي، وكانوا في سبيلهم لاتخاذ قرار، إما باستمرار العملية أو توقفها.

ولحسن حظنا وحظ عملائنا لم يوقفوها.

وخلال عامين ونصف العام من ذلك الاجتماع، أنشأنا نموذجًا تجاريًا قويًا ما أتاح لنا زيادة قيمة الشركة من 2.4 ملايين دولار إلى 160 مليون دولار. وزادت أرباحنا بنسبة 1200%، وخفضنا سندات دفع الدين اليومية من 87 إلى 48،

وخفضنا نسبة الديون إلى «صافي الدخل الحقيقي» من 223 إلى 1، إلى أقل من 2 إلى 1، ولم نحقق نموًا مرتفعًا وحسب، وإنما ربحًا مرتفعًا أيضًا.

كان أحد أهم الأمور في هذه التجربة برمتها هو مشاهدة أثر تلك النتائج على علاقتنا بموظفي البنك. فعندما شاهدوا انتقالنا من نجاح إلى نجاح طوال عامين ونصف العام - إنتاج وتحطيم أرقام وزيادة في الاحتياطي المالي، وزيادة في السيولة النقدية، كما تعهدنا - كان بوسعنا أن نرى ازدياد ثقتهم بنا، وأنهم بدؤوا ينظرون إلينا بوصفها مغامرين أكفاء، فزادوا حدنا الائتماني بدرجة كبيرة، مرة ثم مرة ثانية ثم مرة ثالثة. وكانوا يريدون منحنا عملاً أكثر. فما الذي جعلهم يريدون منح قدر أكبر من الثقة؟ إنها النتائج!

### للنتائج أهمية كبيرة

النتائج مهمة! إنها مهمة لمصد اقيتك ومهمة لقدرتك على الحفاظ على ثقة الآخرين. وحسبما قال جاك ويلش، فإن الوصول إلى نتائج يشبه الحصول على «مذكرات أداء» فورية، ويمكنك قوة مؤثرة، ويصنّفك بصفتك منتجًا ومنجزًا. ومن دون النتائج، لن تتمتع بهذا النوع من القوة المؤثرة.

وبالعودة مرة أخرى إلى مجاز الشجرة، نتذكر أن النتائج هي الثمار - المنتج النهائي الملموس للجذور والجذع والأغصان - أي الذي يمكن قياسه. فإذا كانت لديك العناصر الثلاثة الأخرى عدا النتائج تكون كمن لديه شجرة عقيم. وهذا لن يصنع مصداقية مهما كانت قوة العناصر الثلاثة الأخرى. وإنه لن يوحى بالثقة؛ لأن الشجرة لا تثمر ما يجب أن تثمره.

ولنعد إلى فكرة بناء مصداقية الشاهد الخبير في المحكمة. حيث قد يُنظر إلى الشاهد بوصفه شخصًا أمينًا لديه عدد من المؤهلات، وليس لديه أجندة خفية. لكن إن لم يكن لديه سجل شخصي جيد - سلسلة من النتائج الملموسة - ستكون مصداقيته موضع شك، وسيقتص من أهمية شهادته إلى حد بعيد.

والخلاصة، إنك من دون نتائج لن تتمتع بالمصداقية. وهذا يشبه المقولة الشائعة في ولاية تكساس «ضجة ولا طحن»، أو عبارة السياق في كاليفورنيا «قول بلا فعل»، فلا يثق بك الناس لأنك لا تتجز الأمور. ولا يوجد مجال للتحايل هنا، فإما تنتج أو لا تنتج. ربما لديك أعذار، بل ربما لديك أسباب وجيهة، لكن في النهاية، الأمر بكل بساطة وكل وضوح: إذا لم توجد نتائج، فلن توجد مصداقية ولا ثقة.

من ناحية أخرى، إذا كنت تحصل على نتائج لكنك تخالف عنصرًا أو اثنين من العناصر الثلاثة الأخرى - لنقل مثلاً: إنك تتعامل مع الأرقام بطريقة تنتهك الأمانة، أو تسبب «خسارة» للآخرين - فإن إنتاجك لن يكون قوياً، ولن تكون ثمارك صالحة، إذ سيكون طعمها سيئاً ورائحتها سيئة، وحتى لو كانت تبدو سليمة من الخارج، فستكون معطوبة من الداخل، ولن تنشئ مصداقية وثقة دائمة. وببساطة لن تحصل على محصول جيد من الثمار الصالحة إذا انفصلت النتائج عن جذور الشخصية.

ويسبب هذا مشكلة كبرى للمؤسسات اليوم. فماذا تفعل مع شخص يصل إلى نتائج، لكنه يسلك سبلاً تخالف قيم الشركة؟ إن أسلوب شركة جنرال إليكتريك الذي يوضح التفاعل المستمر بين «الوصول إلى نتائج» و«الحفاظ على القيم»، يحدد أربعة احتمالات. فيقولون: إنه من السهل إلى حد بعيد أن تعرف ماذا تفعل مع الفئة الأولى من الناس، الذين يحرزون نتائج ويحافظون على القيم في الوقت ذاته، فهؤلاء ينبغي الإبقاء عليهم وتشجيعهم، كذلك من السهل إلى حد بعيد أيضاً أن تعرف كيف تتعامل مع الفئة الثانية، الذين لا يحرزون نتائج ولا يحافظون على القيم، فهؤلاء ينبغي الاستغناء عنهم.

لكن الفئتين الأخريين يصعب التعامل معهما. فهؤلاء الذين يحافظون على القيم لكنهم يحققون نتائج ضعيفة، يمكن دائماً تدريبهم أو توجيههم أو نقلهم إلى وظيفة أخرى، فإن لم يتحسنوا، ربما تضطر إلى الاستغناء عنهم. أما أصعب

فئة في التعامل فهي التي تضم هؤلاء الذين يحققون نتائج باهرة، لكن درجة الحفاظ على القيم عندهم ضعيفة. فهم يصلون إلى الغاية التي ينشدها الجميع، لكنهم يسلكون سبلاً تنتهك قيم المؤسسة على نحو صارخ. وطبقاً لشركة جنرال إلكتريك، فإن الناس في هذه الفئة يحتاجون إلى تعلم كيفية العمل داخل إطار قيم الشركة - وإلا ستتستغني عنهم على الرغم من نتائجهم. فإن استمرارهم على هذا الوضع ليس غير لائق وحسب، بل يضر بالمؤسسة، ويدمر المصادقية والثقة. فحسبما يقول جاك ويلش:

إن الوضوح فيما يتعلق بالقيم والسلوك لن يجدي ما لم يدعم. وحتى تكتسب القيم معنىً حقيقياً، ينبغي أن تكافئ الشركات من يراعيها و«تعاقب» من يخالفها. وصدقوني سيجعل هذا المكسب أسهل. وأنا أقول ذلك لأننا في كل مرة نطلب فيها من أحد المديرين الأكفاء أن يترك الشركة لأنه لا يراعي القيم، ونعلن ذلك - يكون رد فعل المؤسسة جيداً لدرجة مدهشة. وفي المسح السنوي الذي نجره منذ عقد كامل، كان الموظفون يخبروننا بأننا في شركة تحافظ على قيمها باستمرار، وقد جعل ذلك الناس أكثر التزاماً بالحفاظ عليها أيضاً. وعندما تحسنت نتائج رضا موظفينا، تحسنت نتائجنا المالية.

ما من شك في أن النتائج ستغطي عدداً كبيراً من النقائص، فإذا كنت منتجاً رفيع المستوى، على سبيل المثال، فالأرجح أن الإدارة ستكون متساهلة في التعامل مع تقارير النفقات التي لا تجزئ في موعدها. ولقد رأينا جميعاً ما يماثل هذا في شركاتنا، حيث يوجد أحياناً معيار مزدوج ما يدعو إلى السخرية، لكن على المدى الطويل، لن تعوض النتائج المرتفعة نقص الأمانة.

من ناحية أخرى، لن يعوض ارتفاع مستوى الأمانة غياب النتائج. وأقول مجدداً: إن العناصر الأربعة «جميعاً» جوهرية المصادقية الشخصية والمؤسسية التي هي أساس بناء الثقة.

ونحن نستعد لاستكشاف العنصر الرابع، قد ترغب في أن تسأل نفسك:

- أي نوع من النتائج أحرزه حالياً؟ هل تزيد هذه النتائج من مصداقيتي الشخصية أم تقلصها؟
- لو أنني كنت سأعين شخصاً ما، فألى أي مدى يمكن أن يؤثر السجل الشخصي لهذا الشخص وأدائه الحالي على قراري؟
- ما مدى جودة سجلي أنا الشخصي؟ وما احتمال أن يعتمد شخص ما عليه لتعيني؟
- إلى أي مدى أتقن تحديد النتائج المنشودة والعمل بفاعلية لتحقيق هذه النتائج؟ وهل يوحي أدائي بالثقة والائتمان؟

### النتائج - الماضي والحاضر والمستقبل

عملت مدة قصيرة في وول ستريت، وكنت من كبار الموظفين في إحدى الشركات الحكومية، والواضح بالنسبة إلي أن هناك ثلاثة مؤشرات أساسية يقيم بها الناس النتائج: الأول هو الأداء السابق - سجلك الشخصي، سمعتك، ما أنجزته من أعمال، وما حققته من نتائج بالفعل. والثاني هو الأداء الحالي - كيف تعمل اليوم. والثالث هو الأداء المتوقع - كيف يرى الناس أداءك في المستقبل.

إنك ترى هذه الأبعاد الثلاثة واضحة للعيان حين تحدد هيئات خارجية قيمة لشركة ما. فهي تنظر إلى المكاسب الماضية (الأداء السابق) وربما تضاعف ذلك، وتصل إلى قيمة ما. أو تنظر إلى نتائج وبيانات الواقع الحالي (الأداء الحالي). وربما تضاعف ذلك، وتصل إلى قيمة ما. أو (كما هي الحال تماماً في وول ستريت) تأخذ هذه الهيئات النتائج المتوقعة المرتقبة (الأداء في المستقبل) ثم تخصم منها للوصول إلى القيم الحالية. وأبعاد النتائج الثلاثة - الماضي والحاضر والمستقبل - جميعها مهمة في تقدير قيمة أي شركة.

هذه الأبعاد الثلاثة لها دور مع كل منا بوصفنا أفراداً. ولا تأتي مصداقيتنا من نتائجنا السابقة ونتائجنا الحالية وحسب، وإنما أيضاً من درجة ثقة الآخرين بقدرتنا على تحقيق نتائج في المستقبل.

في مدة ما، كنت أعمل مع شخص أمين، وطيب القصد، وموهوب للغاية، لكنه طوال حياته كان، على ما يبدو، لا يستطيع إنجاز أي شيء. كنا عضوين في فريق يعمل بنظام التدوير ليتواصل العمل. وعندما تأتي فرصة كبيرة، ويكون دور هذا الشخص في الحصول عليها، كنت أتردد - في الواقع كان كل من في الفريق يتردد - في إعطائه الفرصة؛ لأنه لم يكن يحقق أي نتائج. وعندما أسقطنا سجله الشخصي السابق على أدائه المتوقع في المستقبل، لم نشعر بأننا يمكن أن نثق به للانضمام إلى الفريق، وبمرور الوقت، وعلى الرغم من مواهبه، كان تخلفه عما حوله يزداد، فترك الشركة.

من ناحية أخرى، عندما تجد شخصًا أو شركة تبني سمعتها على تحقيق النتائج بصفة مستمرة، فالقصة تكون مختلفة تمامًا. فكر فحسب في مجال تسليم الطرود بين السريع الفوري قبل سنوات طويلة مضت، حين كان استحقاق الثقة جيدًا، لكن ليس مئة بالمئة، فقد جاءت شركة فيدكس بشعار «عندما يجب الوصول إلى مكان ما بين عشية وضحاها بصورة مؤكدة وكاملة»، لم يكن لديهم الشعار وحسب، وإنما كانت هناك خدمة تدعمه. وقد عملوا، وحققوا نتائج باستمرار. فكما قال مؤسس الشركة فردريك سميث: «كنا نعتقد أننا نبيع نقل البضائع، لكننا في الواقع نبيع راحة البال». وكانت نتيجة أدائهم أنهم اكتسبوا المصداقية والثقة... والمال. واليوم، يتوقع الناس أن تسلّم فيدكس الطرود في الوقت المحدد؛ لأنهم «سلموها» من قبل في الوقت المحدد - هذا يؤكد مجددًا أهمية الوقت.

إن شركات عدة، مثل شركة هارتفورد، تستخدم سجلها الشخصي لبناء الثقة وجذب أعمال جديدة. وحتى العبارات الإعلانية مثل «في خدمتك لأكثر من 50 عامًا» أو «أسست عام 1925» تُصمّم للتعريف بالسجل الشخصي الذي يوحى بالثقة. مع ذلك، فإن أحد التطورات المثيرة في هذا الاقتصاد العالمي الجديد، هو في الواقع أن مشروعًا تجاريًا جديدًا نسبيًا مثل جيت بلو يمكن أن يصنع سجلًا شخصيًا بسرعة. فمع بداية جيت بلو عام 2000، كانت واحدة من بضع شركات

طيران قلائل في الولايات المتحدة تجني أرباحًا خلال انخفاض النشاط التجاري الحاد أعقاب 9/11، وقد اشتهرت بمستوى خدمتها لعملائها. وبالمثل، اشتهرت شركة جوجل، التي أسست عام 1999، بأنها ثالث أقوى العلامات التجارية في الولايات المتحدة حسبما ورد في «وول ستريت جورنال» في «مسح معامل المكانة المرموقة عام 2006». وتؤكد هذه الأمثلة وغيرها حقيقة أنك، عن طريق النتائج، يمكنك أن تبني الثقة بأسرع مما تتصور.

أما تجربة إحدى الشركات المنافسة لجيت بلو، وهي شركة الخطوط الجوية كونتيننتال، فتؤكد جانبًا آخر هو أنك عن طريق النتائج يمكن أيضًا «استعادة» الثقة بأسرع مما تتصور. فبعد إعلان إفلاسها عام 1991، حسنت أداءها بصورة ملحوظة، واستمرت في اكتساب الشهرة بوصفها أفضل أداء في إقلاع طائراتها في الموعد المحدد، وأسوأ أداء في التعامل مع أمتعة الركاب. كذلك نالت الشركة عددًا من جوائز جيه. دي. باور لخدمة العملاء أكثر من أي شركة طيران أخرى. وعام 2005، أختيرت كونتيننتال بوصفها أكثر خطوط جوية مثيرة للإعجاب في قائمة مجلة «فورتشن».

والخلاصة، سواء أكنت تتعامل مع استعادة الثقة أو بنائها في المقام الأول، فإن النتائج ستقلب الأوضاع.

يظهر تأثير النتائج على الثقة في كل جوانب الحياة. فقد كان لي صديق ذهب في رحلة بضعة أيام، وقرر أن يترك بيته في رعاية ابنته المراهقة وصديقتها، وقال: إنه شعر باطمئنان تام عندما فعل ذلك، لكنه أفضى إليّ بأنه لم يكن حتى ليفكر في أن يسند هذا إلى ابنه حين كان في سن المراهقة، لماذا؟ على الرغم من أن ابنته وابنه كليهما طفلان صالحان. ذلك لأن البنت لديها سجل شخصي من النضج والمسؤولية، أما الولد فلا. وكانت درجة الثقة التي يوليها هذا الرجل لكل طفل منهما - ومن ثم درجة الثقة التي يرغب في منحها - إسقاط أداء سابق على نتائج مستقبلية.

## «ما» و«كيف»

فيما يتعلق بالنتائج، تحتاج دائماً إلى أن تثير سؤالين مهمين: «ما» النتائج التي أحققها؟ و«كيف» أحقق تلك النتائج؟ لكن معظم الناس يكتفون بالسؤال الأول: «ما...»، وليس لديهم أدنى فكرة عن أن الإجابة على سؤال «كيف» قد تحدهم.

على سبيل المثال، لنفرض أنك تعد فريقك لتحطيم الأرقام القياسية، لكنك في أثناء العملية تعقد مسابقة ربح وخسارة تنافسية بين أعضاء الفريق، وتدفعهم حتى يستنفدوا طاقاتهم، وينسب إليك فضل أداء فريقك. فماذا سيكون موقف أعضاء ذلك الفريق في المرة القادمة التي ستجدهم فيها أن يحطموا رقماً قياسياً؟ هل سيكون الحصول على نتائج أسهل - أم أصعب - بالنسبة إليك؟

من ناحية أخرى، لنفرض أنك تحطم الأرقام القياسية، لكنك تفعل ذلك بترسيخ روح الجماعة والتعاون في الفريق. وتساعد أعضاء الفريق على العمل معاً حتى ينجح الجميع، ولا يستنفد أي منه طاقته، ويتقاسمون الفضل بحرية. فماذا سيكون موقفهم تجاه التحدي القادم؟ وماذا لو استطعت أن تحصل على النتائج الرائعة نفسها - وفي هذه الحالة فقط، ستكون المسألة أسرع وأسهل بنسبة 30%؟

لهذا ينبغي أن تسأل: «كيف» أحصل على النتائج؟ إذ يمكن «للكيفية» أن تولد عدداً هائلاً من العوائق أمام النتائج المستقبلية - أو أن تسهل الأمور. والأسهل إلى حد بعيد هو أن تحقق نتائج في المرة المقبلة إذا كان الناس يثقون بك... على أساس علمهم أنك ستقدرهم، وأنت تسعى لتحقيق منفعة مشتركة، ولن تلقي باللائمة على أحد. وسيرغبون في مشاركتك، وفي إعطائك معلومات، وفي مساعدتك؛ لأنك أصبحت صادقاً معهم. ويثقون في أنك ستصل إلى النتائج بطريقة تنفعهم، وأن الجميع سيشاركون في ذلك. وهذا هو سبب الأهمية الشديدة لقدرات الثقة التي أشرت إليها في الفصل السابق. وهذا هو السبب في أنني أعرف القيادة بأنها «الحصول على نتائج بطريقة توحى بالثقة». وأنا مقتنع بأنه فيما يتعلق بالنتائج،

فإن «كيف» لها أهمية «ما» نفسها تمامًا. وترى ذلك واضحًا على المستويات كافة - على المستوى الفردي ومستوى العلاقات ومستوى الفريق، والمستوى المؤسسي والمستوى المجتمعي.

وفي هذا الاقتصاد الذي تتلاحق تغيراته، رأيت عددًا كبيرًا من الشركات التي كان عليها تغيير نموذجها التجاري، تخفض هيكل نفقاتها وتسرح العاملين تسريحًا مؤقتًا؛ لكي تحصل على نتائج قوية. وقد كلفت المسألة بعض الشركات ضريبة باهظة - ليس فقط فيما يتعلق بهؤلاء الذين سرحتهم، وإنما أيضًا بمن بقوا ورأوا ما حدث لهؤلاء الذين تركوا العمل.

رأيت كذلك بعض الشركات البارزة التي قامت ببناء الثقة في أثناء عملية التغيير هذه. فعلى سبيل المثال، قدمت نصائح لشركة كانت مضطرة إلى الدخول في عملية تغيير جذري مؤلمة لتظل مواكبة وصالحة للبقاء على الساحة. وعندما قاموا بجملة تغييرات لخفض النفقات، وصلوا إلى حد أنهم لكي يستعيدوا قدرتهم على تحقيق أرباح كان لا بد لهم من أن يخفضوا حجم الشركة إلى حد بعيد. وفي تلك المدة كانوا يتسمون بالصراحة والشفافية والأمانة مع الناس. وعن طريق تقديم عروض كريمة للتسريح والمساعدة في تحديد المكان الملائم، أظهروا اهتمامهم بمن كانوا سيغادرون الشركة ما زاد بالفعل من قدر الائتمان والثقة بهم وأيضًا بمن بقوا في الشركة. وقد عرف كل واحد منهم أنهم يواجهون الحقيقة، لكنهم يفعلون ذلك بطريقة تعتمد على المبادئ وتظهر الرعاية والاهتمام للجميع.

تذكر أن «النتائج» لا يمكن دائمًا تقديرها بالمال. وإن تجاهل ضريبة الثقة أو عائداتها في أي تحليل، هو في الواقع، تحريف للنتائج. وقد لا نحصل على أكبر عائد في الصفقة الحالية، ولكن في المصادقية والثقة اللتين تأتيان من الصفقة التي تمهد الطريق لنتائج أكبر في المستقبل.

## تعريف «النتائج»

تعلمت في وول ستريت أن «النتائج» هي خلاصة الأمر، وأن الصلة بين النتائج والمصادقية صلة دقيقة إلى حد قاسٍ؛ إذ يمكن أن تصل الشركة إلى نتائج جيدة باستمرار، لكنها إن فقدت جزءاً منها - حتى إن كان جزءاً صغيراً - يمكن أن يجعل هذا النتائج السابقة كأن لم تكن، بل يصبح الوضع أسوأ، إذ يُنظر إلى الشركة الآن بوصفها لا يمكن التنبؤ بوضعها.

مع ذلك، تعلمت خارج وول ستريت أن الحكمة تقتضي أن ننظر إلى «النتائج» أحياناً بطرق مختلفة. وكما يشير روبرت إس. كابلان وديفيد بي نورتون في كتابهما «بطاقة التسجيل المتوازنة»: هناك عدد كبير من القياسات والمعايير التي تستخدم بوصفها مؤشرات لقوة النتائج المالية.

وأحد الأمور الجوهرية التي يجب أن نضعها في الحسبان هي ضريبة الثقة أو عائدتها الذي ناقشناه آنفاً. وما من طريقة للحصول على صورة دقيقة لنتائج أي شيء تفعله إلا بأن تأخذ في الحسبان المضروب فيه والمقسوم عليه.

أما الشيء الآخر الذي يجب أن تنتبه إليه فهو تعريفك للنتائج: فمن الممكن أن تكون فعلت كل شيء بطريقة صائبة - ويمكن أن تتسم بالأمانة ولديك قصد طيب، وتتمتع بقدرات، ويمكنك أن تفعل كل شيء بأسلوب يعتمد على المبادئ لتحقيق نتيجة جيدة - لكن قد يفشل مشروعك التجاري على الرغم من كل ذلك، وقد يتركك شريك حياتك فجأة، ويختار أطفالك اختيارات سيئة، أو قد تتعرض لتسونامي أو لإعصار كاترينا يكتسح منزلك وكل ما عملت من أجله؛ فهناك أمور ليس لك سيطرة عليها، وهناك أوقات ينبغي عليك فيها أن تعرف «النتائج» بطريقة مختلفة عما تصورتها:

نعم، يمر مشروعك التجاري بوقت عصيب، لكن ما الذي اكتشفته؟ أي مواطن قوة اكتسبتها؟ أي قدرة إضافية سأمثلها لتطبيقها على الجهود المقبلة؟

نعم، فشل زواجي. لكن ما النتيجة؟ ما الذي تعلمته؟ هل بذلت قصارى جهدي؟ هل خرجت من هذه المحنة بنزاهتي سليمة لم تمس؟ هل أصبحت شخصاً أفضل وأقوى بسبب هذه المحنة؟ هل أنا نموذج سلوك أريد أن يراه أطفالي؟

نعم، لقد دمرت هذه الكارثة بيتي وعملي. لكن ما الفرص الجديدة التي اكتسبتها نتيجة لذلك؟ هل ثمة طريقة أفضل يمكنني بها الآن استخدام مهاراتي وقدراتي لأحدث فرقاً؟ ما مواطن القوة التي أمتلكها، والتي ستمكنني من العمل مع الآخرين لإعادة البناء؟

حتى حين تبدو النتائج القابلة للملاحظة سلبية، يكون لا يزال بوسعك إحراز تقدم في زيادة الثقة بالنفس وثقة الآخرين بك عن طريق معرفة نفسك وتعريفها وتقييمها بناء على النتائج التي ليست إيجابية وحسب، وإنما هي الأهم على المدى الطويل.

كانت لديّ فرصة لتدريب فريق الناشئين في لعبة «فلاح فوتبول»<sup>(\*)</sup> مدة تسع سنوات، ورأيت ما يحدث من تأثير على الأطفال الصغار الذين يرى آباؤهم ومدرّبوهم أن الفوز هو النتيجة المشروعة الوحيدة المنشودة. وفي رأيي، ثمة نتائج أخرى كانت - ولاسيما في هذه السن - أكثر أهمية من ذلك. لذلك عملت مع الفرق التي كنت أدربها على تحقيق قائمة تضم ستة أهداف:

1 - أن تجتهد في اللعب.

2 - أن نتسلى ونمرح.

3 - أن نكون رياضيين على خلق.

4 - أن نحسن اللعب مع الفريق.

5 - أن نتعلم شيئاً ما.

6 - أن نلعب للفوز.

(\*) أحد أشكال كرة القدم الأمريكية. ويمكن ترجمة اسمها بكرة العلم أو الراية. إذ يأخذ لاعبو فريق الدفاع العلم من اللاعب الذي يصوب نحو الهدف بدلاً من الإمساك بحامل الكرة وإيقافه في كرة القدم العادية، وبمجرد أخذ العلم من الخصم تنتقل الكرة للفريق الآخر، حتى يؤخذ منه مرة أخرى (الترجمة).

ستلاحظ أن «اللعبة للفوز» هو آخر الأهداف في القائمة، وهناك عدد كبير من النتائج الجيدة، وعدد كبير من الأشياء التي يحتفل بها، حتى إن فاز الفريق الآخر بالمباراة. وتلك النتائج يجب أن يُحتفل بها، وتلك أمور ستفيد هؤلاء الأطفال طوال حياتهم.

وعلى الجانب الآخر، ترى زيجات أو أسراً تظهر كأنها نالت كل شيء - لكن ذلك غير صحيح. ولديك أعمال أو مشروعات تجارية تبدو مربحة ومزدهرة - لكنها ليست كذلك. ولديك طلاب يحصلون جميعاً على تقدير ممتاز، لكنهم لم يتلقوا تعليماً حقيقياً. فينبغي أن نحرص على ألا نأخذ الأمور بطواهرها عند تعريف النتائج أو تقييمها، في حياتنا وحيات الآخرين على السواء. وعندما نؤدي دور التقييم، فإننا نحتاج أيضاً إلى أعمال الحكمة في إسقاط أداء الماضي على نتائج المستقبل. فكما تقول النشرة التمهيدية للاستثمار القياسي: «أداء الماضي لا يضمن نجاح المستقبل».

كما ورد في وول ستريت جورنال، ذات يوم، اضطر ديفيد سوكول، المدير التنفيذي لشركة ميد أمريكان إنيرجي (وهي شركة تابعة تملكها بالكامل شركة بيركشاير هاثاواي) لمواجهة وارين بوفيت، المدير التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي، بخبر مزعج للغاية: يجب تخفيض قيمة مرافق أيوا نحو 360 مليون دولار؛ لأن مشروع إنتاج الزنك تدهور، وكان سوكول قد أعد نفسه للفصل من العمل، لكنه لم يكن مستعداً على الإطلاق لرد وارين بوفيت الذي قال: «ديفيد، إننا جميعاً نرتكب أخطاء، فإن لم نستطع أن نرتكب أخطاء، فإنك لا تستطيع أن تتخذ قرارات أكبر كثيراً من ذلك». واستغرق الاجتماع برمته عشر دقائق.

إن في أعمالنا وعلاقاتنا وأسرنا وحياتنا الشخصية حكمة في إدراك قدرة الناس على التعلم من أخطائهم وعلى التغيير. كما وإن هناك حكمة في إيجاد ثقافة تجعل هذا يحدث بأمان. فثقافة التعلم الشفافة والنامية ستؤدي بصفة عامة إلى المصداقية والثقة، حتى حين تكون النتائج المباشرة ليست هي النتائج المثلى.

والنتيجة المنشودة الأهم هي النمو، ولا يحدث النمو من دون مخاطرة، وإن اتخذت القرارات، وإعطاء الفرص دائماً على أساس أداء سابق ملاحظ هو تقييد حاد لقدرتنا على تحقيق نتائج عظيمة في المستقبل.

وأخيراً، لا بد أن نعي ونقدر قيمة القيام بدور داعم في تحقيق النتائج التي قد تعزى إلى الآخرين في الأساس. فالحقيقة هي أن النتائج لا تأتي حصرياً من عمل فرد واحد أو مؤسسة واحدة، بل تمثل جهود عدد من الناس. ويمكنك أن ترى ذلك في مجال العلم، حيث يظهر بوضوح أن معظم «الاكتشافات» الجديدة هي نتاج عمل، بل أحياناً أخطاء الأجيال السابقة. وترى ذلك معترفاً به في مجال بعض الألعاب الرياضية مثل كرة السلة، حيث لا يقيس خبراء الإحصاء النقاط فقط، وإنما أيضاً تعاون اللاعبين، وفي البيسبول يحسبون الخسائر كما يحسبون نقاط الفوز. كذلك فإن فهم وتقدير أهمية الدور الداعم في الحصول على نتائج يساعدنا جميعاً على تقييم إسهاماتنا، وإسهامات الآخرين أيضاً بتقدير أكبر.

### إبلاغ النتائج

عندما كنت في سن المراهقة التحقت بالعمل في شركة كان لديها مجموعة من الشروط التي ينبغي توافرها قبل أن أتأهل للترقية: الانتباه في العمل والرغبة في الإتقان، وقد اجتهدت في العمل حتى أستعد مقدماً، واستوفيت الشروط في أول يوم لي هناك. وكما اتضح لاحقاً، كان يومي الأول هو أيضاً اليوم الأول للرئيس الجديد. وفي غمار كل ما كان يحدث (ولم أكن على علم به) لم يصل إلى علمه أنني قد اجتزت الشروط.

وخلال الأشهر الثمانية المقبلة، كان الجميع يحصلون على ترقية إلا أنا مهما اجتهدت في العمل، فتعجبت لذلك لكنني لم أقل شيئاً، فقط حاولت أن أجتهد أكثر في العمل. وأخيراً، قال لي هذا الرئيس: «ستيفن، أنا لا أفهم ما يحدث! إنك عامل ممتاز، وتؤدي كل شيء بطريقة صائبة، وأنا لا أفهم لماذا لم تجتز الشروط المطلوبة، حتى يمكننا أن نضعك في موقع لإدارة الآخرين؟».

صدمت، فقلت متعجبًا: «لكنني اجتزتها في أول يوم لي هنا!» ساءنا نحن الاثنين إدراك كل ما كان يمكن أن يحدث لو أنه علم بذلك. لقد قدمت النتائج، لكن حقيقة أنها لم تعرف بصورة ملائمة أثر على معرفته بي وعلى إدراكه لمصداقيتي، ومن ثم على مستوى الثقة التي كان يريد منحها إياي. مع ذلك بمجرد أن عرفت تلك النتائج - ولاسيما عندما أضيفت إليها النتائج التي أحرزتها في الفرص المحدودة في الشهور القليلة الماضية - تغيرت النظرة تمامًا. فقد امتدت الثقة إلى حد بعيد، وكنت قادرًا على المشاركة بصورة أقوى.

عند بناء المصداقية لدى الآخرين، ليس إحراز النتائج وحده هو المهم، وإنما أيضًا وعي الناس بالنتائج. فالمهم إذن هو أن تستطيع توصيل النتائج إلى الآخرين على نحو صحيح.

### كيف تحسّن نتائجك

إن المفتاح الحقيقي للنجاح، كما علمني أبي حين كنت في السابعة من عمري، يكون في تحمل مسؤولية النتائج - وليس الأنشطة التي تقوم بها. فقد قال لي: إنني مسؤول عن الحفاظ على الفناء «أخضر» و«نظيفًا»، ولم يقل لي: إن عليّ ري النجيل مرتين أسبوعيًا، ولا جزها أيام السبت، ولا جمع القمامة ووضعها في الصندوق المخصص. في الواقع، قال لي إن بوسعي أن أجعل الفناء «أخضر» و«نظيفًا» بأي طريقة شئت. والفكرة هنا هي أنني عندما تحملت المسؤولية أمامه، كان عليّ أن أكون مسؤولاً عن النتائج.

وقد ثبت أن ذلك الدرس كان بداية عملية تعلم كبرى في حياتي، فإنه أمر جوهري أن تتحمل المسؤولية عن النتائج، وليس عن القيام بالعمل وحسب. وهذا الأسلوب يطلق العنان للإبداع، فهو يساعدك على فهم أنك إن لم تستطع إحراز نتائج بطريقة ما، فجرب طريقة أخرى - ولا تجلس وحسب لتحتج: «حسنًا، لقد نفذت ما قلته لي!» وقد ساعدني ذلك على إطلاق العنان للابتكار في العمل مع زملاء العمل ومع الأطفال على حد سواء.

والآن فكر في العكس:

الأعمال	النتائج
اتصلت بالعميل	أتممت عملية البيع
قمت بالبحث وكتابة التقرير	أخذت الموافقة
أخذت الدروس	تعلمت كيف أقوم بعرض مؤثر
واصلت حميتي	فقدت 13 رطلاً من وزني
حاولت	«إما أديت أو لم تؤد، ليس هناك ما يسمى محاولة». - ماستر يودا

إن التركيز على النتائج أسلوب تفكير، وهو يختلف عن أسلوب التركيز على الأعمال المؤداة. فقد أحضر كوزو أوهسون، الذي يعمل في شركة سوني، ذات يوم لفريقه الهندسي قطعة خشب صغيرة، وقال لهم: إنه يريد «ستريو» شخصياً مصمماً بهذا الحجم، وكانت النتيجة ظهور جهاز «الووكمان». وفي كتابه «ازدهار في الفوضى»، يحكي طوم بيترز أن لي أياكوكا، رئيس مجلس إدارة شركة كرايسلر ومديرها التنفيذي، أراد إضافة سقف متحرك لخط إنتاج سيارات كرايسلر، فيقول:

عقب إجراءات التشغيل المعتادة طلب [إياكوكا] من كبير المهندسين عنده تصنيع نموذج. فرد عليه المهندس بما يتفق مع المقاييس الصناعية، قائلاً: «بالتأكيد، يمكننا تجميع نموذج أولي في تسعة أشهر». وقد ذكر عدد ممن شهدوا الواقعة رد إياكوكا الغاضب: «إنك لا تفهم ما أقول، هات سيارة وانشر ذلك السقف اللعين!».

لقد صنع إياكوكا نموذجهُ الأولي في الحال، وأسفر عن نجاح هائل. من الواضح أن التركيز في حالة عمل كل من ديسكمان وسقف سيارة كرايسلر المتحرك، «لم» يكن على العمل وإنما على النتائج.

إضافة إلى فائدة التمييز بين النتائج والعمل، ثمة بعد إيجابي آخر لتحمل المسؤولية عن النتائج. فكما أكدت مرارًا وتكرارًا في هذا الفصل، يبني إحراز النتائج المصدقية والثقة. لكن مجرد «تولي المسؤولية عن النتائج» سيبنى أيضًا المصدقية والثقة - وفي بعض الأحيان، حتى عندما تكون النتائج غير جيدة... وأحيانًا حتى عندما لا يكون الخطأ خطأك.

ربما تتذكر ما حدث عام 1982 عندما لاقى سبعة أفراد في الولايات المتحدة مصرعهم بسبب تناولهم عقار التيلينول (\*) الملوث بالسيانيد (\*\*). فانتشر الذعر في البلاد. فقد تنبأ بعضهم بأن شركة جونسون أند جونسون لن تتمكن من بيع أي منتج آخر بهذا الاسم، لكن الشركة تحملت مسؤولية الموقف، فقد قامت على الفور بتحذير المستهلكين ليقفوا استخدام التيلينول حتى يتم تحديد مدى العبث بالعقار، وقاموا بسحب نحو 31 مليون زجاجة تيلينول من الأسواق، كانت تباع بالتجزئة بأكثر من 100 مليون دولار. وعرضوا تبديل جميع كبسولات التيلينول التي تم بيعها بأقراص التيلينول، فكلفهم ذلك 100 مليون دولار أخرى، واتفقوا مع ضباط المباحث والشرطة على جميع المستويات للتعاون في البحث عن الشخص الذي أضاف السيانيد إلى العقار، وللمساعدة على منع تزايد العبث بالعقار. وقد رصدوا مكافأة قدرها 100 ألف دولار لمن يدلي بمعلومات عن مرتكب الجريمة. وعندما أعادوا طرح المنتج في الأسواق، كان داخل عبوة ثلاثية الطبقات مانعة للتسرب ومحكمة الإغلاق (\*\*\*) (ما يمنع العبث بمحتوياتها قبل الشراء). ونتيجة لما فعلوه تحول ما كان سيصبح كارثة إلى مصداقية وثقة من الناس.

والمثير في الأمر أن أساس اتخاذ القرار كان «مبدأ» كتبه في منتصف الأربعينيات روبرت وود جونسون، رئيس الشركة مدة خمسين عامًا. وكانت قيمهم واضحة، وهي قيم «منفعة مشتركة» على نحو واضح. وكما ذكر أحد المراقبين:

(\*) نوع من العقاقير المسكنة للألم (الترجمة).

(\*\*) نوع من السموم (الترجمة).

(\*\*\*) نوع من العبوات التي يمكن التأكد عند فتحها من أن أحدًا لم يفتحها قبل بيعها بسبب خاصية معينة في غطائها (مثل برطمانات المربي التي تصدر صوتًا عند فتحها أول مرة) (الترجمة).

حدد جونسون مسؤوليات شركته تجاه «المستهلكين والعاملين بالمهن الطبية الذين يستخدمون منتجاتها والموظفين، أي المجتمعات التي يعيش فيها الناس ويعملون، والمساهمين». وكان جونسون يرى أنه إذا التزمت شركته بهذه المسؤوليات، فإن مشروعه سيزدهر على المدى الطويل، وكان يشعر بأن مبدأه ليس مبدأ أخلاقياً وحسب وإنما مربحاً أيضاً.

وهذا ما أثبتته الأيام، فعن طريق التركيز على المنفعة المشتركة، وقبول تحمل مسؤولية النتائج، حتى النتائج السيئة، وحتى عندما لا يكون الخطأ خطأ شركة جونسون أند جونسون - كانت الشركة قادرة على استعادة المصداقية والثقة.

إن لتحمل مسؤولية النتائج على الحياة الشخصية والعائلية تأثيراً مذهباً، فبدلاً من إلقاء اللوم والاتهام سيقول شريك الحياة: «أسف لدوري في هذا، ماذا أفعل لأصلح الأمر؟» أو سيقول أحد الوالدين: «ربما لم أُعبّر بوضوح في هذا الأمر، دعني أحاول شرحه بصورة أفضل». أو سيقبل أخ أو أخت من الذين هجروا الأسرة تحمل مسؤولية انقطاع العلاقات الودودة، ويأخذ مبادرة رأب الصدع. وعندما تقول: «إنني أتحمّل مسؤولية دوري في هذا، مهما كانت...». وكذلك «أقبل مسؤولية المساعدة في إيجاد حل»، فإنك تبني المصداقية والثقة... وتحرز نتائج أفضل على جميع الأصعدة.

لا فائدة من أن تقول: «إننا نفعّل ما بوسعنا» فإن عليك أن تتجح فيما لا بد أن تتجح فيه.

وينستون تشرشل

## 2 - توقع الفوز

حسب ما ورد في إحدى الأساطير اليونانية، قام بيجماليون، ملك قبرص، بنحت تمثال من العاج للمرأة المثالية، وسماها جالاتيا، كان تمثال المرأة جميلاً جداً لدرجة أن بيجماليون وقع في غرامها، وبسبب حبه ورغبته الشديدة في أن تصبح امرأة حقيقية، وهبتها الإلهة فينوس الحياة بالفعل، وعاشا معاً في سعادة. تستخدم هذه الأسطورة القديمة بوصفها صورة مجازية توضح قوة التوقع. وفي حين أن هذه الظاهرة يشار إليها عادة باسم «تأثير بيجماليون»، فإنها تسمى أيضاً «تأثير جالاتيا» و«تأثير روزنتال» ونبوءة تحقيق الذات، والتوقع الذاتي الإيجابي والثقة والتفاؤل، أو الإيمان الخالص. وفي العصور الحديثة، اكتسبت هذه الأسطورة شعبية بعد تحويلها إلى مسرحية غنائية بعنوان «سيدتي الجميلة» وهي قصة حديثة لبيجماليون تصبح فيها توقعات أستاذ اللهجات عاملاً محفزاً يسبب تحول فتاة لندنية فقيرة تتبع الزهور إلى سيدة مجتمع.

والمبدأ ببساطة هو: إننا نميل إلى الحصول على ما نتوقعه - سواء من أنفسنا أو من الآخرين. وعندما نتوقع أكثر، نميل إلى الحصول على المزيد، وحين نتوقع الأقل، نميل إلى الحصول على الأقل.

برزت هذه الظاهرة بوضوح في دراسة أجراها الدكتور روبرت روزنتال عام 1968، على معلمين قيل لهم: إن الطلاب في المجموعة الضابطة كانوا أعلى نتائج، بناءً على اختبار ذكاء، على الرغم من أنهم تم اختيارهم عشوائياً. وعندما تم اختبار الطلاب بعد شهور عدة، كان أداء طلاب المجموعة الضابطة أفضل إلى حد بعيد من أقرانهم، فقد تُرجمت توقعات المعلم المرتفعة للطلاب إلى زيادة في تعلم الطالب.

وفي حياتنا الخاصة، حين يكون أسلوب تفكيرنا هو توقع الفوز، فإن ذلك يزيد احتمالات فوزنا ما يساعدنا على إحراز نتائج أفضل. والنتائج الأفضل تساعدنا

على زيادة مصداقيتنا وثقتنا بالذات، ما يؤدي إلى توقع ذاتي أشد إيجابية، ثم المزيد من الفوز - وتستمر الدائرة تصاعدياً، لتصبح نبوءة تحقيق الذات.

كما لاحظت روزا بيث موس كانتر، الكاتبة والأستاذة بكلية التجارة، فإن «الثقة تتألف من توقعات إيجابية لنتائج مرغوبة... والفوز يولد فوزاً؛ لأنه يسبب الثقة على أربعة مستويات». وهي تقول: إن أول مستوى هو «الثقة بالذات: مناخ عاطفي من التوقعات المرتفعة». والمستوى الثاني هو «ثقة كل فرد بالآخر».

ومن ثم، إن أردت أن تزداد نتائجك فتوقع الفوز - ليس لنفسك وحسب، ولكن لفريقك أيضاً، وليس بأي ثمن وإنما بشرف وكرامة، وليس على حساب الآخرين، بل بالتزامن معهم. إن توقع الفوز - وتوقع فوز الآخرين - هو وسيلة أساسية في المساعدة على تحقيق ذلك الفوز.

### 3 - أنه الأمور بقوة

في أحد الأعوام قرر ابني ستيفن، وكان لاعب كرة قدم بارزاً وقائد فريق مدرسته الثانوية، أنه يريد أن يتحول إلى لعبه كرة السلة. فانضم إلى أحد الفرق، لكنه أصيب بخيبة الأمل؛ لأن مستواه لم يتعد المتوسط، فقضى معظم السنة جالساً على مقعد الاحتياط، وقبل شهر من انتهاء الموسم الرياضي، أصيب في كتفه، وقال الطبيب: إنه لن يستطيع اللعب ثانية في ذلك العام. فكان أول رد فعل له هو ترك الفريق، كان مصاباً ولن يلعب، ومن ثم، في رأيه، ليس هناك سبب للبقاء.

لكن أنا وجيري كان لنا رأي آخر. فبالنسبة إلينا كانت مسألة مبدأ، فقد كان ستيفن عضواً في فريق، ولا يزال الفريق يلعب، ومسألة أنه سيلعب أو لن يلعب لا صلة لها بالموضوع، فقد كان الفريق في حاجة إلى دعمه.

في البداية، تدمر ستيفن، وقال: إن ذلك سيكون مضيعة للوقت، بل ضغط على «الزر» الأبوي الأخير: «لكنني يا أبي، يمكن أن أذاكر دروسي!» مع ذلك، تشجع في النهاية، وبقي في الفريق حتى انتهى الموسم. وقد ساعدهم في التمرينات، وساند الفريق، فأثنى عليه مدرّبوه وزملاؤه.

وعند تخرجه في المدرسة الثانوية، ألقى كلمة قدم فيها الشكر لمدربيه، وقال: إنه بسبب الرياضة تعلم درسين عظيمين في الحياة: الأول هو الاجتهاد في العمل والثاني هو أن تنهي الأمور بقوة. ولقد رأينا النتائج الإيجابية لهذين الدرسين تظهر بوضوح في كل شيء فعله منذ ذلك الحين.

النتائج هي في الأساس إنهاء العمل. وربما تكون قد سمعت القول المأثور القديم: «كثير من بيدؤون، قليل من ينهون ما بدأوه». ويبدو أننا، على نحو متزايد، نعيش في مجتمع من الضحايا الذين لا يكملون ما بدأوه. فهناك عدد لا يستهان به من الناس يتركون وظائفهم، وآباء يتخلون عن أطفالهم (سواء بهجرهم أو بعدم الإنفاق عليهم) وأزواج ينفصلون، وأطفال في سن المراهقة لم ينهوا المرحلة الثانوية، وكل هذا يشير، على الأقل في بعض المواقف، إلى أنه عندما تتعسر المهمة يتخلى الناس عنها بكل بساطة. وبالطبع هناك ظروف يكون اتخاذ بعض هذه القرارات فيها هو أفضل ما يمكن عمله. ولكن في كثير من المواقف، وبلا سبب وجيه، يفقد الناس الدافعية والمقدرة على إنهاء الأمر بقوة.

والواضح أن إنهاء الأمور بقوة هو العلاج الناجع لثقافة التخلي. لكن هل عمرك فكرت فيها في إطار تأثيرها الذي قد يكون أكبر على المصادقية والثقة؟

إن شعاري هو «أنه ما تعمله ما استطعت، وأنه بقوة». وقد ذكر لي أحد زملائي، الذي كان يتدرب للماراثون نصيحة رائعة تلقاها من عداء مصنف عالمياً: «عندما تصطدم بالجدار، وتشعر وكأنك لا تستطيع الاستمرار، فارفع رأسك واستعد سرعتك بدلاً من أن تركز على تعبك، فتعدل موقفك طلباً للسلامة. للوهلة الأولى، قد تبدو هذه النصيحة غير بديهية. لكن بعد التفكير نجد أن لها معنى كبيراً، فباستعادة السرعة، لا تقول لنفسك: إنك ستنهي ما تعمله وحسب، وإنما ستنهيه بقوة.

## ملخص للعناصر الأربعة

في هذا القسم من الكتاب، قمنا بسبر غور الموجة الأولى الخاصة بالثقة بالذات. وتعرفنا على العناصر الأربعة الأساسية التي توجد المصدقية - الشخصية والقدرة اللازمة لنا لنثق بأنفسنا، ولنستحق ثقة الآخرين. ولقد تحدثنا عن طرق لبناء الشخصية عن طريق زيادة الأمانة وتحسين القصد. وتحدثنا عن طرق لبناء القدرة عن طريق زيادة القدرات وتحسين النتائج، وعند فعل ذلك نبني المصدقية ونوحي بالثقة.

كما أشرت سابقاً، فإن أحد التدريبات التي نقوم بها مع المشاركين في ورش «سرعة الثقة» هي تقديم أداة تغذية راجعة للثقة قدرها 360° ليأخذوا مدخلات من رؤسائهم وأقرانهم ومرؤوسيههم وغيرهم ممن يعطوننا أسماءهم، وبعد ذلك يتم جمعها، وتقوم شركة مستقلة بتحليلها - بل إننا لا نراها. وفي اليوم المقبل، نتيح وقتاً لهؤلاء الذين يرغبون في مناقشة التغذية الراجعة مع مدربيهم، ومشاركتها مع المجموعة.

وبالنسبة إلى كثيرين، من المدهش جداً أن ترى كيف ينظر إليهم الآخرون فيما يتصل بهذه العناصر الأربعة.

في إحدى الورش التي أقيمت أخيراً، قال أحد المديرين التنفيذيين:

صححت لنفسي بدقة شديدة، وكان رأيي أنني رائع في إحراز النتائج. لكنهم قالوا: «إنك لا تتج» وكان هذا أمراً مدهشاً. كان أداء شركتي رائعاً، لكنني بدأت أفكر لو استمعت إليهم أكثر، وانتحيت جانباً، وتوقفت عن الإدارة المصغرة - لو أنني تحركت وخرجت من الطريق - وفكرت في الضخامة التي يمكن أن يصلها حجم الشركة.

وقال أحد كبار الموظفين في شركة لا تهدف للربح:

كان أحد الأشياء التي صدمتني هو تعليقٌ ذُكر فيه أنني أناني. وقلت لنفسي: أناني؟ كيف يمكن لأحد أن يقول عني: إنني أناني؟ لكن عندما قابلت مدرّبي وبدأت أتحدث معه في بعض الأمور، اضطررت إلى أن أتوقف، وأقول: «حسنًا، ربما أكون أنانيًا؛ لأن كل ما أهتم به هو أن أخفي عيوبي بأي ثمن». وربما أحتاج إلى تغيير ذلك، لذلك فقد أدركوا الأمر، وكان التعليق: «مرحى، هذا مكسب لنا جميعًا».

وسواءً كنت تعي ذلك أم لا، فإن الناس يلاحظون العناصر الأربعة، وهي تؤثر على مصداقيتك. وسيمنحك فهمها قدرة واعية. فالأمر كأنك تضع نظارات الثقة، وستمكنك من رؤية ما تحت السطح لترى تحديدًا لماذا يثق الناس بك - أو بالآخرين - أو لا يثقون. وسيمكنك ذلك أيضًا من التحديد الدقيق لما يمكن أن تفعله في حياتك لزيادة الثقة، وكذلك كيف يمكنك العمل مع الآخرين لمساعدتهم على زيادة الثقة في شركتك أو في بيتك.

