

الموجة الثانية - ثقة العلاقة

مبدأ السلوك



الموجة الثانية - ثقة العلاقة - تتعلق كلها بالسلوك... السلوك المتسق.

وهي عبارة عن تعلم كيفية التعامل مع الآخرين بطرق تزيد الثقة، وتجنب التعامل بطرق تدمرها. وهي، بصورة أكثر تحديداً، تتناول 13 سلوكاً يشترك فيها كبار الموظفين ومن يتمتعون بثقة عالية في أنحاء العالم شتى. وتتسم هذه السلوكيات بالقوة؛ لأنها:

تعتمد على المبادئ التي تحكم علاقات الثقة: (فهي لا تعتمد على الأساليب، ولا حتى على الممارسات، وإنما على المبادئ الثابتة التي أثبتت نجاحها في كل الحضارات المزدهرة عبر العصور).

تنتج من العناصر الأساسية الأربعة: (فهي لا تعتمد على المصادقية الشخصية - في كل من الشخصية والكفاية. وتتبع مما أنت عليه في الحقيقة، وليس مما يمكن أن تتظاهر به).

يمكن تطبيقها (يمكن تنفيذها فورًا).

شاملة (يمكن تطبيقها في أي علاقة - مع رئيسك أو أقرانك أو رفاقك أو عملائك أو أطفالك أو عائلتك الكبيرة أو أصدقائك، كما يمكن تطبيقها في أي مؤسسة - تجارية أو حكومية أو تعليمية أو طبية أو غير ربحية - وفي أي ثقافة، على الرغم من احتمال اختلاف تطبيقات ثقافية معينة).

ويمكن أن أعدك بأن هذه السلوكيات الثلاثة عشر ستعزز إلى حد بعيد قدرتك على بناء الثقة في كل العلاقات - الشخصية والمهنية على حد سواء.



السلوكيات الثلاثة عشر

«لا يمكنك أن تزعم أنك بعيد عن مشكلة أقحمت نفسك فيها.

ستيفن آر. كوفي

«لا، بل يمكنك أن تخلص نفسك من مشكلة أقحمت نفسك فيها... وربما أسرع مما تتصور.

ستيفن إم. آر. كوفي

بعد سنوات قليلة من زواجنا، انتقلت أنا وجيري إلى بوسطن، حيث التحقت بإحدى كليات التجارة، وكان عمر ولدنا ستيفن عامًا واحدًا في ذلك الوقت. وفي إحدى عطلات نهاية الأسبوع جاء والداي لزيارتنا، واصطحبانا إلى عشاء «بوفيه» مفتوح، وكنت مسرورًا جدًا بصحبتهم، لدرجة أنني خشيت أن أرتد إلى طفولتي. ملأت طبقي بالطعام بسرعة، وجلست وبدأت أضحك وأستعيد الذكريات مع والدي اللذين سبقاني لحجز طاولة. وفي غمرة ذلك، تجاهلت تمامًا جيري التي كانت لا تزال تقف في الصف تكافح مع ابنتا ذي العام الواحد من العمر، ومع حقيبة حفاظاته، وتحاول وضع الطعام في طبقه وطبقها، ثم انضمت إلينا في النهاية، لكنها طوال المساء كانت تركز اهتمامها على الرضيع، ولم تتكلم كثيرًا.

عندما عدنا إلى البيت تنهدت في ارتياح، وقلت: «إنه أمر رائع أن يأتي أبواي لزيارتنا، أليس كذلك؟» ثم التفت إليها قائلاً: «إنني حقًا أحبك!» فقالت: «لا، إنك لا تحبني».

فقلت في دهشة: «أحبك طبعًا!».

فقالت: «لا، يا فريدي، أنت لا تحبني!».

فقلت متعجبًا: «فريدي! من فريدي هذا؟».

فأجابت بلهجة يشوبها الازدراء: «إنه ذلك الشخص في مسرحية «سيدتي الجميلة»، أتعرفه... ذلك الشخص الذي يتحدث عن الحب، ولا يفعل أي شيء يدلل به على ذلك؟».

فقلت في شك: «عمّ تتكلمين؟».

فنظرت إلى عيني مباشرة، وقالت: «حين كنا في ذلك المطعم الليلة، لم تكن متفهمًا على الإطلاق. وكنت أحاول العناية بستيفن الصغير، وإعداد طبق له وإطعامه، وجعله سعيدًا وهادئًا، وكان كل ما استطعت أن تفكر فيه هو أن تلهومع والديك. ولم تقدم لي أي عون على الإطلاق يا - فريدي!».

وهكذا، ذكرتني بالكلمات التي غنتها إليزا - بطلة مسرحية سيدتي الجميلة - لفريدي (بشيء من الاستخفاف): «لا تتحدث عن النجوم التي تحترق في السماء، إذا كنت تحب، أرني ذلك!» لم تكن إليزا تريد كلمات، بل كانت تريد سلوكًا دالًا، وكذلك كانت جيرى.

وحين فكرت في أحداث الأمسية من وجهة نظرها، انتابني شعور سيئ، فقد كانت على حق، لم أكن متفهمًا فعلاً، وكان ينبغي أن أكون أكثر حساسية ووعياً. وكان ينبغي أن تظهر أفعالي - أكثر من كلامي - حبي لها بوضوح.

كثير الناس لا يسمعون حديثك، وإنما يرون خطواتك.

مجهول

أهمية السلوك

الحقيقة أن في كل علاقة - شخصية أو مهنية على حد سواء - يكون تأثير ما تفعله أكبر كثيرًا من تأثير أي شيء تقوله. إذ يمكنك أن تقول: إنك تحب شخصًا ما - لكن ما دمت لم تبرهن على ذلك الحب بأفعالك فإن كلامك يصبح بلا معنى. يمكنك أن تقول: إنك تود الاشتراك في تفاوض المكسب للجميع - لكن ما

لم يبين سلوكك أنك تقصد ذلك حقاً، ستبدو كأنك منافق. ويمكنك أن تقول: إن شركتك تضع الزبون في المقام الأول، وأن تقول: إنك تعرّف الناس بأنهم أهم شيء في رأيك. ويمكنك أن تقول: إنك ستخضع للقواعد والأحكام، وإنك لن تشارك في ممارسات غير أخلاقية، وإنك ستحترم الثقة أو تضي بالالتزام أو تحرز النتائج. يمكنك أن تقول كل هذه الأشياء، لكن ما لم تتحول الأقوال إلى «أفعال» فلن يبني كلامك الثقة، بل سيدمرها في الواقع.

إن للكلام المفيد مكانه، وعلامته السلوك، وهو يبين القصد، ويمكنه أن يصنع قدرًا هائلاً من الأمل. وعندما يلي الكلام سلوك مناسب تزيد الثقة، وفي بعض الأحيان تزيد بشدة. ولكن عندما لا يعقب الكلام سلوك، أو عندما لا يتوافق السلوك مع الرسالة اللفظية، تتحول الكلمات إلى ادعاءات ومزاعم.

كإن الفعل يبني الثقة...

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان ساكس ومديرها التنفيذي.

يتناول هذا الجزء ثلاثة عشر سلوكاً لأصحاب الثقة المرتفعة والقادة عبر أنحاء العالم. وتتسم هذه السلوكيات بالقوة؛ لأنها تقوم على مبادئ تحكمها علاقات الثقة، وتتبع من العناصر الأساسية الأربعة. كذلك فهي شاملة وقابلة للتنفيذ. وكما سترى، أثبتت الأبحاث والتجارب صلاحيتها.

لا شك في أنك تمارس بالفعل بعض هذه السلوكيات، وتحصل على عوائد الثقة المرتفعة التي تنتج عنها. وقد تكون من بين آخرين لا يمارسون هذه السلوكيات كما يجب، وتدفع ضريبة نتيجة ذلك. وحين تقرأ الفصول القصيرة المقبلة التي تصف تلك السلوكيات، يمكنك أن تختار السلوكيات التي تشعر أنها ستحدث معك فرقاً كبيراً.

لكن قبل أن ندخل في هذه الفصول، أود أن أتكلم بإيجاز عن بضعة أفكار مهمة ستساعدك على فهم هذه السلوكيات وتطبيقها في موقفك الخاص.

يمكنك تغيير السلوك

يقول بعض الناس: إنك لا يمكنك أن تغير سلوكك. لكن هناك دليلاً واضحاً يشير إلى أن الناس يمكنهم تغيير سلوكهم فعلاً - وفي بعض الأحيان تغييراً شديداً - وإلى أن القيام بذلك على نحو متكرر يؤدي إلى نتائج مذهلة.

فناخذ مثلاً أنور السادات الذي قام بتغيير سلوكه المعادي لإسرائيل بشدة، حين جمع مصر وإسرائيل، اللتين كانتا عدوين مدة طويلة، على طاولة المفاوضات للعمل من أجل السلام. أما نيلسون مانديلا، الذي كان رئيس الجناح العسكري لحزب المؤتمر الوطني الإفريقي، وانتهى به الأمر إلى رئاسة دولته عبر انتقال مفاجئ للسلطة بروح تسامح ولاعنف ومصالحة لا نظير لها. وتأمل كثيراً من الآباء الذين أصبحوا يمثلون «مرحلة انتقالية» برفضهم نقل سلوك آبائهم السيئ إلى أطفالهم، محولين بذلك تراثاً من سوء المعاملة إلى ملحمة حب. كذلك تأمل أولئك الذين اجتازوا بنجاح برامج التعافي من إدمان الكحول والمخدرات. فكر في حياتك الخاصة، ألم تمر بأوقات اخترت فيها طواعية أن تغير سلوكك، ونجحت في ذلك؟ في معظم الأحيان، يكون الفرق بين هؤلاء الذين يغيرون سلوكهم، والذين لا يغيرونه، هو إحساس طاغٍ بالهدف. فعندما يكون هدفك أن تحرز نتائج بأسلوب يبني الثقة، لا تكون السلوكيات التي تبني الثقة مجرد «أفعال» لطيفة؛ بل تصبح أدوات قوية تمكنك من الاستمتاع بعلاقات ثرية مرضية، وتعاون أكبر وإنجاز مشترك، وقدر أكبر من البهجة الخالصة.

في السنوات الأخيرة، أصبح هناك تأكيد أكبر على أهمية «تحولات المثال» - التغييرات التي تحدث في طريقة نظرتك للأشياء وأسلوب تفكيرك فيها، وينتج عنها تغييرات مهمة في السلوك. وأرجو أن يساعدك هذا الكتاب على إحداث تحولات مثال قيمة في حياتك فيما يتصل بالثقة.

لكنني أرجو أيضًا أن يساعدك على إحداث «تحويلات سلوك» مهمة - تحولات في «الفعال» تغير حقًا نظرتك وطريقة تفكيرك. وأنا أحب القصة المنسوبة إلى الوزير جورج كرين عن امرأة جاءت إلى مكتبه ذات يوم، وكانت غاضبة من زوجها غضبًا شديدًا، لدرجة أنها لم تكن تريد الطلاق منه وحسب، بل أرادت أن تؤذيه أيضًا. فقال لها الدكتور كرين: «عودي إلى البيت وتصري في كأنك أحببت زوجك حقًا، وقولي له: إنه يعني الكثير بالنسبة إليك، وامدحي كل سمة طيبة لديه. وغيري أسلوبك لتصبحي لطيفة ومقدرة وكريمة قدر ما تستطعين. ولا تدخري جهدًا لإسعاده، وإدخال السرور إلى قلبه، واجعليه يصدق أنك تحبينه، وبعدما تقنعينه بحبك الذي لا ينتهي، وبأنك لا تستطيعين الحياة دونه، ألقى القنبلة: أخبريه أنك ستتخذين إجراءات الطلاق، فذلك سيجرح مشاعره بحق». فرأت المرأة أن تلك فكرة رائعة، لذلك بدأت تقنع زوجها تمامًا بأنها تحبه حبًا جمًّا عميقًا مخلصًا. وكانت كل يوم تقوم بكل ما تصورت أنه سيجعله يصدق ذلك. لكن بعد مرور شهور عدة، ذهلت المرأة إذ أدركت فجأة أنها أحبت «بالفعال»، وأعادها أسلوبها إلى الحب فعلاً.

حسابات بناء الثقة

حين تعمل على التصرف بطرق تبني الثقة، يكون أحد الأساليب المفيدة لرؤية جهودك ووضعها في إطار كمي هو التفكير بطريقة «رصيد الثقة». إن ذلك يشبه «حسابات البنك العاطفي» التي قدمها والدي في كتابه «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية». فإنك تضع إبداعات عن طريق التصرف بطرق تبني الثقة، وتسحب من رصيدك بالتصرف بطرق تدمر الثقة. ويعكس «التوازن» في الحسابات قدر الثقة في العلاقة في وقت معين.

إن إحدى الفوائد الكبرى لصورة «رصيد الثقة» هي أنها تمنحك لغة تتكلم بها عن الثقة. كذلك فهي قيمة لأنها تساعدك على أن تصبح واعياً بحقائق عدة مهمة:

كل حساب للثقة فريد في نوعه. فهناك قدر هائل من الاختلاف بين حسابي مع ابنتي ذات السنوات الثلاث من العمر، وحسابي مع ابني البالغ تسعة عشر عامًا. ففي حين تتق بي ابنتي ذات السنوات الثلاث ضمناً، فإن ابني ذا التسعة عشر ربيعاً يذكرني باستمرار بما قاله مارك توين: «حين كنت صبياً في الرابعة عشر، كان والدي شديد الجهل، لدرجة أنني لم أكن أطيق وجود هذا العجوز حين نكون معاً في أي مكان. لكن حين بلغت الحادية والعشرين، أذهلني قدر ما تعلمه العجوز خلال سبع سنوات!» إن إدراك التفرد يمكن أن يساعدك على بناء كل حساب على حدة بكفاية أكبر.

ليست كل عمليات الإيداع والسحب متساوية في الأصل. فأحياناً يمكن للأشياء الصغيرة أن تصبح كبيرة بدرجات متفاوتة. فعندما ضرب إعصار كاترينا الساحل الجنوبي الشرقي للولايات المتحدة، أرسل أحد رفاقي رسالة مساندة بالبريد الإلكتروني لواحدة من عملائنا لإخلاء بيتها الذي يقع على الجزيرة. وقال: إنه يريد أن تكون بصحة جيدة وإنه يدعو لها، وأنه سيهاقها حين تتمكن من العودة. وفيما بعد، قالت هذه المرأة: «كانت تلك هي الرسالة الإلكترونية الوحيدة التي تعبر عن اهتمام أي شخص خارج عائلتي، وكانت تعني الكثير بالنسبة إلي، فشكراً لك». من ناحية أخرى، فإن أموراً تافهة مثل نسيان يوم ميلاد أحد أفراد الأسرة (أو نسيان ذكرى يوم زواجك وهذا أسوأ!) أو ألا تقول: «شكراً» لشخص ما، أو الإخفاق في الاهتمامات بالمجاملات أو الأعراف الأخرى، يمكن أن تصنع عمليات سحب هائلة، ولا سيما مع بعض الناس في ثقافات معينة في أنحاء العالم.

ما يمثل عملية «إيداع» لشخص ربما لا يكون كذلك بالنسبة إلى شخص آخر. فربما أرى أن دعوتك وشريك حياتك للعشاء في الخارج عملية إيداع، لكن ذلك قد يكون بالنسبة إليك عملية سحب. إذ ربما لا تحب تناول الطعام في الخارج مع رفاق العمل، أو أنك تتبع حمية أو نظاماً غذائياً معيناً، أو أنك في الواقع تريد

قضاء وقت المساء في البيت، لكنك تضطر إلى قبول الدعوة، لأنك لا تريد أن تضايقني. أو قد أرى أن الإقرار علناً بأنك فعلت شيئاً إيجابياً هو عملية إيداع، لكن ذلك بالنسبة إليك يكون عملية سحب - وربما عملية سحب هائلة - لأنك كنت تريد أن يظل ما فعلته سراً. وتذكر دائماً: من المهم أن تعرف ما يمثل عملية إيداع لشخص ما حين تحاول بناء الثقة.

عمليات السحب تكون عادة أكبر من عمليات الإيداع. فكما قال وارين بوفيت: «يستغرق بناء السمعة الطيبة عشرين عاماً، ويستغرق تدميرها خمس دقائق». وبصفة عامة، يمكن أن يكون تأثير عمليات السحب أكثر عشر مرات أو عشرين مرة أو حتى مئة مرة من تأثير عمليات الإيداع، لكن ثمة عمليات سحب خطيرة للغاية لدرجة أنها تستنفد الرصيد تماماً في ضربة واحدة. ولقد سمعت يوماً تشبيه الثقة بأنها مثل إناء كبير يمتلئ بالماء (كأنها عملية إيداع) قطرة واحدة في كل مرة، وبعض عمليات السحب (شديدة الضخامة) تشبه «ركل هذا الإناء وسكبه» - بعبارة أخرى، إنك بسبب فعل واحد، لا تبقى أي شيء. والشيء المهم الذي ينبغي تذكره هنا، هو أنه ليس من الذكاء أن تترك الإناء! فإنك قد تخطئ - وكلنا كذلك - لكن حاول ألا تقترب الأخطاء التي تدمر الثقة تماماً، واجتهد في بناء الثقة واستعادة أي جزء فقدته منها.

في بعض الأحيان يكون أسرع السبل لبناء الثقة هو إيقاف عملية السحب. عندما قبلت تحدي إنجاز مركز كوفي للقيادة، كانت لدينا خمسة مشروعات تجارية مختلفة: أربعة منها تدر أرباحاً، والخامس كان يفقدنا المال، ويستهلك 20% من وقتي ولا يدر إلا 2% من عوائدنا. وعلى الرغم من أن هذا المشروع كان يتمتع بشعبية لدى كبار موظفي الشركة، فقد أدركت أن أسرع طريقة لتحسين الأرباح الإجمالية لن تكون بتحسين المشروعات الأربعة، وإنما بالتخلص من المشروع الخامس. لذلك قمنا ببيعه، وأحدث هذا فرقاً هائلاً في إنجاز المركز واستعادة ثقة مسؤولي البنك وغيرهم من المعنيين بالأمر. وأثبتت هذه التجربة،

أنك لكي ترفع مستوى الأداء (أو مستوى الثقة في هذه الحالة) لا تحتاج وحسب لتعزيز القوى المحفزة، بل تحتاج أيضاً إلى إزالة القوى المعوقة. فإن لم تفعل ذلك، فسيكون الأمر كأنك تحاول قيادة سيارة بوضع إحدى قدميك فوق دواسة البنزين والقدم الأخرى فوق الكابح (الفرامل). وفي بعض الأحيان تكون أسرع الطرق لإحراز النتائج هي رفع قدمك من فوق الكابح فقط.

اعرف أن لكل علاقة حسابين للثقة. إن الطريقة التي تدرك بها قدر الثقة في علاقة ما قد تختلف عن الطريقة التي يدركها بها شخص آخر. لذلك فمن الحكمة بصفة عامة أن تفكر في أي علاقة في إطار حسابين - وليس حساباً واحداً - وأن تحاول أن تكون واعياً بالتوازن في كل حساب منهما. ولقد كنت دائماً أرى أن من المفيد أن تتمكن من رؤية «خطوط إشارة» فوق رؤوس الناس (مثل تلك الموجودة في إعلانات الهاتف الخليوي «سينجولار» التي تبرز القضيان، وهي ترتفع وتخفض لتبين تنوع إمكانيات الاستقبال في الهاتف الخليوي). وبدلاً من إظهار إمكانيات الاستقبال في الهاتف الخليوي، ستبين هذه الخطوط أثر كل تفاعل - سواء كان نتاجه عملية سحب أو إيداع، والتوازن الناتج عن ذلك. لكن دون هذا العون البياني، يفضل بذل جهد مخلص لفهم ما يجعل العملية إيداعاً أو سحباً بالنسبة إلى شخص آخر والمحاولة الدائبة للتصرف بطرق تبني الثقة.

كلمة ليست هناك حقائق، وإنما تأويلات للحقائق.

فريدريك نيتشه

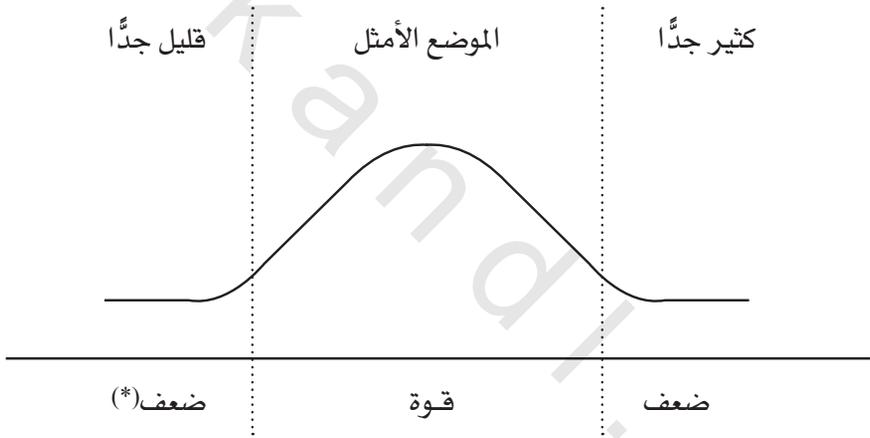
أمور يجب وضعها في الحسبان

ونحن ننتقل الآن إلى السلوكيات الثلاثة عشر، أود أن ألفت انتباهك إلى بضع أفكار ستساعدك على الفهم والتنفيذ.

أولاً: تتطلب السلوكيات الثلاثة عشر جميعاً الجمع بين الشخصية والكفاية. وتبعب السلوكيات الخمسة الأولى من الشخصية في الأساس، أما الثلاثة الأخيرة

فتأتي من مزيج متساوٍ تقريباً من الشخصية والكفاية. ومن المهم معرفة ذلك؛ لأن أسرع طريقة، بصفة عامة، لخفض الثقة هي مخالفة أحد سلوكيات الشخصية، في حين أن أسرع طريقة لزيادة الثقة هي إظهار أحد سلوكيات الكفاية.

ثانياً: مثل أي شيء طيب، يمكن الوصول بأي من هذه السلوكيات إلى أقصى حد. وأي قوة تدفع إلى أقصى حد تصبح ضعفاً. وعندما نناقش كلاً من هذه السلوكيات، سيكون من المفيد أن نبقي الصورة المقبلة في الذهن. وسأشير إلى أساليب معينة يمكنك بها استخدام العناصر الأساسية الأربعة، وتقوية حكمك لتصل إلى «الموضع الأمثل» في منحنى كل سلوك.



ثالثاً: هذه السلوكيات الثلاثة عشر تعمل معاً لإيجاد توازن. على سبيل المثال، يجب أن يتوازن «تكلم بصراحة» مع «أظهر الاحترام». بعبارة أخرى، إنك لا تريد أن تتكلم بصراحة مطلقة، وكأنك ثور في متجر لبيع الخزف، تظهر الاستخفاف الصارخ بقيمة الآخرين أو مشاعرهم أو أفكارهم.

رابعاً: سأشير، مع كل سلوك، إلى «المبادئ» التي يقوم عليها هذا السلوك. وكذلك سأقدم «نقيض» كل سلوك و«صوره الزائفة»؛ تلك النقائض والصور الزائفة (التي لا تكون معروفة عادة) وتسبب أكبر عمليات السحب.

(*) أي قوة تصل إلى الحد الأقصى يمكن أن تصبح ضعفاً.

خامساً: في ختام كل فصل، سأقترح بضع «أفكار للثقة» وسيتضمن ذلك أفكاراً لتقوية العناصر الأساسية الأربعة الخاصة بك لتصل إلى «الموضع الأمثل» على المنحنى، وكذلك بضع اقتراحات محددة لطرق تطبيق السلوك. وضع في حسابك أن السلوك نفسه هو «الحدث» الحقيقي في كل فصل، وتم تصميم اقتراحات التطبيق لإثارة التفكير في «الخطوة المقبلة».

اجعله أمراً شخصياً

في ختام إحدى محاضراتي جاءني رجل يقول والدموع في عينيه: «ليتني سمعت كل هذا قبل عشر سنوات، إن مقولة وارين بوفيت: «يستغرق بناء الثقة عشرين عاماً، ويستغرق تدميرها خمس دقائق»، مقولة صحيحة تماماً. فلقد دمرت سمعتي الطبية مع زوجتي في خمس دقائق، وصارت بيننا معركة منذ ذلك الحين».

وكما وافقته، هناك مواقف تكون فيها عمليات السحب شديدة الضخامة، ويكون الألم فيها بالغاً، لدرجة لا يمكن معها استعادة الثقة، ومن ثم يغلِق الحساب. لكنني أو من تماماً بأننا في الغالبية العظمى من الحالات - ولاسيما في الصداقات الشخصية والعلاقات الأسرية - نصدِر ذلك الحكم بسرعة فائقة. ولقد شهدت معجزات بالمعنى الحرفي للكلمة في العلاقات، حين يعمل الناس بإخلاص واجتهاد على استعادة الثقة، حتى في المواقف التي قد ترى أن ذلك لن يكون ممكناً فيها مطلقاً. وفي بعض الأحيان، يحدث ذلك بمرور الزمن، وعادة ما يحدث بأسرع مما يظن الناس. وفي بعض الحالات، تكون الثقة التي أعيد بناؤها أقوى بالفعل من قبل.

لذلك فإنني أحثك على أن تجعل هذا الجزء شخصياً ومتصلاً بك إلى حد بعيد عن طريق التفكير في علاقتين محددتين - إحداهما في الحياة المهنية والأخرى في الحياة الشخصية - تعاني فيهما حالياً من انخفاض توازن حساب الثقة. وينبغي أن تكون العلاقات التي اخترتها علاقات تود أن يزيد مستوى الثقة فيها، وأنتك، عن طريق تحسين الثقة فيها، ستحرز نتائج أفضل على المستوى المهني، وستحقق سعادة أكبر على المستوى الشخصي.

وفي ختام هذا الجزء، سأعطيك الفرصة للعودة إلى ما سبق، قم بتحديد سلوكين أو ثلاثة من شأنها أن تصنع أكبر فرق بالنسبة إليك، وضع خطة للتغيير قابلة للتنفيذ.

«إن العلاقات الوحيدة في العالم التي أثبتت استحقاتها واستمراريتها هي تلك العلاقات التي يمكن أن يثق فيها كل شخص بالآخر.

صامويل سمايلز، أديب وكاتب سير بريطاني

عندما تفكر في التصرف بطريقة تبني الثقة، ضع في حسابك أي تعامل مع أي شخص هو «لحظة ثقة». والطريقة التي تتصرف بها في تلك اللحظة هي ما ستبني الثقة أو تمحوها. ويمكن قياس هذه الفرصة هندسياً؛ فكيفية تعاملك مع أحد أفراد الأسرة يلاحظه أفرادها الآخرون، وكيفية تعاملك مع أحد الموظفين سيناقشها موظفون آخرون، وكيفية تعاملك مع أحد الزبائن سيلاحظها زبائن آخرون. وهذه هي المادة التي تصنع منها ملاحم الشركات. وهذا هو الأثر الموحى - مرة أخرى، عكس عقيدة المافيا: «إنك حين تتصرف بأسلوب يبني الثقة مع فرد واحد، تبني الثقة مع كُثر».



السلوك (1)

تكلم بصراحة

«إن من أعاني في التعامل معهم... هم أولئك الذين لا يحبون إعطاء معلومات كاملة. إنهم يخفون عمدًا أجزاء معينة من القصة، فيشوهون الحقائق.»

شيللي لازاروس، رئيس مجلس إدارة شركة أوجيلفي
آند ماثرومديرها التنفيذي

عملت مدة مع شخص لا يدعك أبدًا تعرف رأيه في أي مسألة إلى أن يتم اتخاذ القرار، ويظهر إن كان قرارًا صائبًا أو خاطئًا. ولا يمكنك مطلقًا أن تجعله يعطيك تفاصيل واضحة أو قرارًا محددًا. ولكن ما أن يتم اتخاذ القرار النهائي، وتظهر نتائجه، تجده يمتطي الجواد الرابع، ويؤكد بحماس أن ذلك كان رأيه طوال الوقت.

وذات مرة وردت خطة مقترحة غاية في الأهمية في اجتماع الهيئة التنفيذية. وكنت أعرف أننا إذا عملنا وفق هذه الخطة المقترحة فربما يصير الأمر رائعًا أو يتحول إلى قنبلة. وكالمعتاد، تكلم هذا الشخص كثيرًا في الاجتماع، لكنه لم يؤيد على نحو واضح أحد الرأيين (قبول الخطة أو رفضها).

ولأنني سئمت تجنبه تحديد أي رأي، أردت أن أجعله يسجل تأييده لأحد الرأيين، لذلك ذهبت إلى بيته في تلك الليلة لأتكلّم معه. كان يعلم أنني ضد الخطة المقترحة؛ لذا عندما سألته عن رأيه قال: «إنني ضدها تمامًا.»

في اليوم المقبل، وأمام المجموعة بأكملها، قلت له: «في اجتماعنا أمس لم يكن موقفك من هذه المسألة واضحًا بالنسبة إلي، فهل يمكن أن تعرض علينا آراءك من فضلك؟» كان رئيس مجلس إدارة الشركة يحضر هذا الاجتماع، ولأن هذا

الرجل كان يعرف أن رئيس مجلس الإدارة كان يريد قبول هذه الخطة، فقد اختلف موقفه تمامًا عما كان عليه معي في الليلة السابقة.

أغضبني ذلك إلى حد ما، فقلت له: «ليس هذا ما قلته لي في الليلة الماضية على الإطلاق، لقد قلت لي بلا تردد: إنك ضد هذه الخطة». فتنحج وتلعثم، ثم قال: «نعم، حسنًا، ذلك ما كنت أظنه وقتها، لكن...». كان بارعًا في تحاشي الالتزام، ويلعب على ما يفضله اللاعبون الأساسيون المشاركون.

قل الحقيقة واترك الانطباع السليم

في حياتك الشخصية وحياتك المهنية هل مررت بموقف تمنيت فيه أن يكون الناس أمناء وصرحاء وحسب، يقولون الأشياء كما هي، ويقولون ما يرونه، ويعطونك الحقائق، ويوضحون أجندتهم؟

فما الذي يحدث للثقة حين لا يفعلون ذلك؟

وما الذي يحدث للثقة حين يفعلون ذلك؟

إن «التحدث بصراحة» أمانة في العمل. وهو يقوم على «مبادئ» النزاهة والأمانة والوضوح. وكما قلت سابقًا، هذا يعني أمرين: قل الحقيقة واترك الانطباع السليم، وهذان أمران جوهريان لبناء الثقة. ومن الممكن أن تقول الحقيقة وتترك انطباعًا خاطئًا، فإن ترك الانطباع الصحيح يعني التواصل بوضوح شديد، بحيث لا يمكن لأحد إساءة فهمك.

كأن يكون ما نقوله صادقًا وواضحًا - وليس مجرد أمر صحيح من الناحية التقنية وحسب.

من قواعد الإدارة في شركة ديل

وأحد الأمثلة الجيدة على «التحدث بصراحة» هو رجل أعرفه، وهو رئيس فرع ضخمة لإحدى الشركات العامة. وكلما كان عليه إعطاء تغذية راجعة رسمية

لشخص ما لا يعمل كما يجب ووظيفته على المحك، كان هذا الرجل دائماً يقول بمنتهى الوضوح: «هذه هي الأشياء المحددة التي ينبغي أن تقوم بها، وإن لم تفعل هذه الأشياء، فستُفصل». فهو لا يسمح للناس بالتفكير في أن الأمر لن يتعدى قرصة أذن أو النقل إلى قسم آخر. وهم يعرفون بوضوح أنهم إن لم يؤديوا عملهم فسوف يُـفـ فـ صـ لـ وـ ن، ويصعب على الناس سماع ذلك، وما من شك في أن من الصعب عليه قول ذلك، لكن قول ذلك ألطف كثيراً من ترك انطباع بأن هناك أي خيار آخر في الذهن.

وهناك مثال رائع آخر على «التحدث بصراحة» وهو وارين بوفيت. فهو يكتب كل عام خطاباً إدارياً لتقرير شركته السنوي. وتكون خطاباته هذه وصفاً للأمر كما هي، دون التواء، إذ يكتب، على سبيل المثال:

• عقدت بنفسني هذا النوع من الصفقات مرات عدة - وبعد حساب السلبيات والإيجابيات، كلفتكم أفعالي مالأً.

• لم أؤد هذا العمل على نحو ممتاز في العام الماضي. وكان رجائي أن نحصل على ملايين عدة من المكاسب التي كان من شأنها أن تضيف موارد جديدة ومهمة من الأرباح إلى ما لدينا من مكاسب وفيرة بالفعل، لكنني لم أنجح في ذلك.

• بدلاً من أن أدرس الموقف الراهن، أهدرت سنوات عدة حين كنا نحاول بيع العملية... وكان خطئي هو التردد.

على العكس من ذلك، كانت معظم الخطابات الإدارية في التقارير السنوية تُقرأ وكأنها ثرثرة علاقات عامة، ويضعون شركاتهم، حيث تبدو في أفضل صورة قانونية ممكنة. وعندما يبدأ الخطاب بعبارة مثل: «كان عام 2005 هو عام التحدي بالنسبة إلى شركة س ع ص...». وأنت تعرف أن الشركة ربما مرت بعام بالغ السوء، لكنها كانت تحاول «وضع مساحيق التجميل على وجه الخنزير». أما بوفيت فكان يسمي الخنزير خنزيراً بكل صراحة.

ولنأخذ مثلاً آخر، وهو إبراهيم لينكولن، الذي كانت قدرته على بث الثقة في الآخرين حتى في خصومه السابقين - أسطورية. ولا شك في أن هناك أسباباً عدة وراء ذلك، ولكن كانت إحدى أوضح سماته المحددة هي طريقته في التواصل. وقد كان عادة يوصف بأنه «صادم»، وهي طريقة أخرى لقول: إنه يتكلم بصراحة. وفي حين أن بعض الناس لم يتفقوا معه، لم يكن أي شخص يرى أنه منافق. وقد قال لينكولن بذكائه المميز: «لو أن لي وجهين، فهل كنت سأضع هذا الوجه؟».

و«نقيض» التكلم بصراحة هو الكذب أو الخداع. وهذا السلوك تنتج عنه ضريبة هائلة على التعاملات - إما على الفور أو في وقت لاحق عند اكتشاف الخداع. وإن فضيحة ووترجيت الرئاسية في الولايات المتحدة في أوائل سبعينيات القرن العشرين، خير مثال على تأثير الكذب والخداع ومحاولة إخفائهما. فعندما يكذب الناس يدمرون الثقة، انتهت الجملة. وهم يفعلون ذلك لدرجة أن لا أحد يمكن أن يعتد بكلمتهم.

﴿ إن ما يضايقني ليس أنك كذبت عليّ، وإنما أنني لن أثق بك بعد ذلك. ﴾

فريدريك نيتشه

معظم الناس لا يكذبون على الفور، على الأقل ليس على نحو صارخ. وبدلاً من ذلك يشاركون في سلوكيات «تشبه» التحدث بصراحة لكنها مزيفة. وتضم هذه البدائل سلوكيات مثل المراوغة أو إخفاء المعلومات أو الكلام الخادع (التحدث بمواربة) والنفاق والمساومة واتخاذ المرء موقفاً يصلح لكل الأمور، وقبلها جميعاً «التواصل الملتوي» للتلاعب بأفكار الآخرين أو مشاعرهم أو أفعالهم. وهناك سلوك زائف خطير آخر هو قول الحقيقة «عملياً» مع ترك انطباع زائف. وهذا هو تصنيع الكلمات والمحاكاة (الجدال في أمور فرعية لتجنب الأمور الرئيسية). وكل هذه السلوكيات دائماً ما تقلص الثقة.

التأثير على السرعة والتكلفة

حسب دراسة أجراها ميرسر للاستشارات الإدارية عام 2005، ذكر أن 40% فقط من الموظفين يثقون في أن رؤساءهم يتعاملون بأمانة - وهذا يعني أن كل ستة من عشرة موظفين يرون أن رؤساءهم ليسوا أمناء فيما يقولونه.

فما تأثير ذلك في رأيك على السرعة والتكلفة؟

بدلاً من الكلام الصريح، تعج الحياة المؤسسية بالالتواءات، وهذا ما يسبب ما أسميه «ضريبة الالتواء»، وهو أحد الأسباب الرئيسة لانخفاض مستوى الثقة في مؤسسات عدة. فعندما يسمع الناس التلفيق من رؤسائهم باستمرار، فإنهم ينزعون إلى الشك والارتياب - إلى حد بعيد بالطريقة نفسها التي يكون بها رد فعل معظم الناس على الساسة وتلفيقهم الدائم. ثم حين تحدث التغييرات الحادة - التسريح المؤقت للعمال، أو إعادة الهيكلة، أو عمليات الدمج - فلا يفسر الناس الشك لصالح ما تقوله الإدارة العليا أو ما تفعله، وإنما يخصمون ضريبة ذلك من المنبع على الفور.

في بعض الأحيان تقوم ثقافات كاملة بعملية حجز رهائن عن طريق دورة منحدرية من التلفيق واتخاذ المواقف المائعة، وهذا يقلص الثقة ويتسبب في «ضريبة منع» حيث يمنع الناس المعلومات، ويبقون الأمور «أقرب إلى الثبات». ونتيجة لذلك، في معظم الأحيان تعقد الشركات ثلاثة اجتماعات وليس اجتماعاً واحداً: الاجتماع التمهيدي (لإعداد والتحديد)، الاجتماع نفسه (حيث لا يحدث إلا قدر قليل من مناقشة القضايا الحقيقية بسبب كل التلفيق والإخفاء) ثم اجتماع ما بعد الاجتماع (الاجتماع الأصغر، حيث تتم المناقشة الحقيقية، وتعرض القضايا الحقيقية على الملأ).

عندما تُقيد ثقافة ما في دورة منحدرية من التلفيق والإخفاء، فإن الأمر يتطلب قدرًا كبيرًا من الشجاعة للكلام بصراحة. وربما تتذكر قصة هانز كريستيان

أندرسون «ملا بس الإمبراطور الجديدة»، فقد وقع الإمبراطور ضحية مكيدة قام بها اثنان من الدجالين زعمًا أن بإمكانهما نسج قماش سحري يراه كل الناس عدا الأغبياء وغير الأكفاء في مناصبهم. وبسبب هذا فإن كل من جاء ليرى القماش لم يشأ أن يبدو غيبياً أو غير كفاء (ومن بينهم الإمبراطور) فقد أثنوا على روعة الثوب. وعلى الرغم من وضوح الأمر، سرعان ما وقع الناس في أسر التلفيق والتلق، وتبعوا «خطى القطيع».

وعندما ارتدى الإمبراطور أخيراً الثياب المصنوعة من هذا القماش في موكب عام، بدأ الناس المصطفون على جانبي الطريق يصيحون صيحات الإعجاب. ولكن في نهاية الأمر، يقول طفل صغير: «لكن الإمبراطور لا يرتدي شيئاً!» وعندما أدرك الناس الحقيقة بدؤوا يصيحون جميعاً: «لكن الإمبراطور لا يرتدي شيئاً».

عندما يملك الناس الشجاعة لإيقاف دورة التلفيق، ويتكلمون بصراحة بدلاً من ذلك تحدث أمور مذهلة، فيكون التواصل أوضح، والاجتماعات قليلة وقصيرة وفي صميم الموضوع، وتزداد الثقة، وترتفع السرعة، وتخفض التكلفة.

عندما نبالغ في الصراحة

إن التكلم بصراحة، ككل السلوكيات الأخرى، يمكن أن يتم بصورة مبالغ فيها. فقد عرفت موظفًا كبيرًا كان يبرر كل تعامل قاسٍ وعنيف بوصفه كلامًا صريحًا. فإما أنه لم يكن يعرف التأثير المؤذي لأسلوبه على الآخرين وعلى الثقة، أو أنه كان يعرفه، ومع ذلك، كان يستخدم هذا الأسلوب، وفي هذه الحالة أصبح «كلامه الصريح» نقطة ضعف بالغة.

وفي حين أن الكلام الصريح أمر جوهري لبناء الثقة، ينبغي في معظم المواقف أن تضبطه المهارة واللباقة والحكم الصائب. وقد اتقدت هذه الفكرة في ذهني بصورة لا يمكن محوها.

ذات يوم، كانت أسرتي في إجازة على الشاطئ، وقررت أن أذهب للسباحة. وعندما خلعت قميصي، نظرت إليّ طفلي التي كانت تبلغ من العمر ثلاثة أعوام، وقالت مدهوشة: «أوه يا أبي! إن لديك بطنًا كبيرًا». ومع الأسف كان ذلك كلامًا صريحًا - لكن لم تضبطه أي لباقة أو ذوق من أي نوع!

تؤكد هذه الأمثلة البسيطة كيف أن السلوكيات ينبغي أن تتوازن مع بعضها، وكيف أن العناصر الأساسية الأربعة توفر لك الرأي الذي سيبقيك في «الموضع الأمثل» للمنحنى الجرسى. وعندما تمتزج الشجاعة (الأمانة) مع الأجندة التي تمثل حقًا منفعة متبادلة (القصدي) مع القدرة على التعامل مع المواقف مباشرة (القدرات) والتركيز على بناء الثقة (النتائج)، تصبح لديك الفطنة التي تمكنك من التحدث بصراحة بطريقة تزيد الثقة إلى أبعد الحدود.

الكلام بصراحة في البيت

إن التكلم بصراحة ليس مهمًا في الحياة المؤسسية وحسب، وإنما أيضًا في العلاقات الشخصية والأسرية، وهو دائم الفائدة في العلاقات الوثيقة بصفة خاصة، عندما تستهل مناقشاتك بإعلان قصدك - ولاسيما إن كان لديك أشياء يصعب قولها أو سماعها.

هناك أمثلة جيدة للتكلم بصراحة في البيت، منها:

- الوالد الذي يكون مباشرًا وواضحًا بدرجة مناسبة في تعليم طفله أو مساعدته، حتى عند التعامل مع الموضوعات الحساسة، مثل تعاظم المخدرات أو اختيار الأصدقاء أو الجنس.
- الأزواج الذين يعبرون بتلقائية ووضوح عن أفكارهم ومشاعرهم لبعضهم بعضًا، ويعملون في اتجاه حلول الكل رابح، حتى عند تناول أمور صعبة، مثل تأديب الأطفال أو العلاقات أو المال.

• أفراد الأسرة الذين يتحملون مسؤولية قول: «يا صاح، لقد عملت شيئاً هنا أود أن تراه» بدلاً من الإحساس بأنك ضحية، وبأن الناس يستخفون بك، أو تتهم الآخرين بأنهم متبلدو الشعور وبأنهم لا يهتمون. وأنت تفكر في «التحدث بصراحة»، فكري في الاختلاف الشديد الذي يمكن أن تصنعه في علاقاتك بأهم الناس في حياتك.

نصائح للثقة

عندما تضع «التحدث بصراحة» على المنحنى الجرسى، ستلاحظ أن السلوكيات التي تقع إلى اليسار - والتي تمثل عدم التحدث بصراحة كافية - قد تسببها عادةً المسائل المتعلقة بالأمانة (نقص الشجاعة)، والمسائل المتعلقة بالقصد (الأجندة المتمركزة حول الذات - إذ ينصب اهتمامك على تجنب المتاعب أكثر مما تهتم بالتصرف حسبما تمليه المصلحة العليا لشخص ما)، أو المسائل المتعلقة بالكفاية «الافتقار إلى المهارات اللفظية أو التأويلية، أو المسائل المتعلقة بالنتائج» (الإخفاق في التركيز على النتائج التي تبني الثقة). والواضح أن السلوكيات التي تقع إلى يسار المنحنى لن تزيد من أوقات الثقة.

وكذلك لن تفعل السلوكيات المبالغ فيها التي تقع إلى اليمين، ففيها تجد أمثلة كتلك التي ذكرتها تحت عنوان «عندما نبالغ في الصراحة». وستتضمن أيضاً الزوجين اللذين ذهبا إلى استشاري ليتعلما كيف يكتسبان مهارة أكبر في التعامل، فقط لكي يصبحا خصمين على نحو أفضل مما كانا. أو ذلك الشخص الذي كان، باسم الصراحة، سليط اللسان وينتقد الآخرين في غيابهم. وتعكس هذه السلوكيات المبالغ فيها كذلك الأمور المتعلقة بالعناصر الأساسية الأربعة - ربما عدم التواصل (الأمانة) أو عدم الاكتراث (القصد) أو أسلوب الغطرسة والاستبداد (القدرات) أو عدم الاكتراث للعواقب (النتائج).

وأكرر: إن مفتاح الفاعلية هو التأكد أن كل سلوك يرتبط إلى أقصى درجة بالعناصر الأساسية الأربعة. وهذا سيُفسر الحكم عند تطبيق السلوك، ويكفل اتباع المبادئ التي تحكم علاقات الثقة. ونتيجة لذلك، سيمكنك هذا من تحقيق أكبر عوائد الثقة وتجنب ضريبتها.

وفيما يأتي بعض المقترحات لتحسين قدرتك على التحدث بصراحة:

- اسأل نفسك: ما الذي يُمعني من الكلام بصراحة؟ هل هو خوف من العواقب؟ أم خوف من الألم؟ أم خوف من الخطأ؟ أم خوف من إيذاء مشاعر الآخرين؟ هل هي رغبة في تحقيق الشعبية؟ أم افتقار للشجاعة؟ أم أنه تحدي الحياة أو العمل في بيئة لا يتكلم فيها الناس بصراحة؟ حدد عوائد كونك أميناً وصريحاً وتكلفة عدم أمانتك أو صراحتك؛ ثم اعمل على تقوية عناصرك الأربعة وقدرتك على الكلام بصراحة.
- كن واعياً بحديثك، وفي وسط أي تفاعل توقف واسأل نفسك؛ هل أتكلم بصراحة - أم أنني ألق ما أقول؟ فإذا كنت تلتق، حدد سبب ذلك، واعرف أنك تدفع ضريبة لذلك، واصل على الأمانة والتصدق.
- تعلّم أن تصل إلى مقصدك بسرعة. وتجنب المقدمات الطويلة وإعطاء سياق مبالغ فيه. واعلم أن «أقل» تعني «أكثر» في معظم الحالات. ففي لغة القانون: «إذا فسرت تخسر». ويساعد الانضباط الشخصي في قول الصراحة على تحقيق الدقة في اللغة والاقتصاد في الكلام وعدم التلويح.
- وعلى الرغم من أنني لن أضع قائمة بذلك في كل سلوك، فإن لدي اقتراحاً واحداً آخر أعتقد من المفيد وضعه في ذهنك معها جميعاً:
- أشرك آخرين وقل لهم: «إنني أحاول بجد أن أحسن قدرتي على قول الصراحة في تعاملاتي مع الآخرين. فهلا ساعدتموني بإعطائي تغذية راجعة لكي أعرف مدى تطور علاقتي بكم؟»

وسينتج عن إشراك الآخرين أمران مهمان:

الأول، سيسهل عليك التغيير. فإنك عن طريق الاهتمام بالآخرين في تطورك ونموك، تحول الثقافة التي كانت تقاوم التغيير عادةً إلى ثقافة تشجعه.

والثاني، إنه سيمكنك من رؤية موقفك الحالي وتطورك بصورة أفضل. فعندما يتعلق الأمر بسلوكك الشخصي، تكون لدينا دائماً «نقاط غامضة» - أمور لا يمكننا أن نراها لكن بإمكان الآخرين رؤيتها. ويساعدنا الحصول على تغذية راجعة على رؤية تلك النقاط الغامضة.

وإذا قررت أن تشرك آخرين، فإنك، مع ذلك، ينبغي أن تكون واعياً بأنك ستوضع في مستوى أعلى. فإنك عن طريق إشراك الآخرين في جهودك للتحسين، ترفع مستوى توقعاتهم. فإن لم تواصل حتى الإنجاز ستكون تلك قطعاً عمليات سحب. لكنك إن واصلت حتى تتمم ذلك، فستكون تلك وسيلة رائعة أخرى لبناء الثقة.

ملخص: السلوك (1) - التحدث بصراحة

كن أميناً. قل الحقيقة. دع الناس يعرفون موقفك.

استخدم لغة بسيطة. سمّ الأشياء بأسمائها.

أظهر الأمانة. لا تتلاعب بالناس ولا تشوه الحقائق.

لا تلوّ الحقيقة ولا تترك انطباعاتاً.



السلوك (2)

أظهر الاحترام

يمكنك الحكم على شخصية أي امرئ من طريقته في معاملة من ليس بوسعه أن ينفعه أو يضره.

مجهول

شركة سينوفس المالية واحدة من أفضل مئة شركة يمكن العمل لحسابها في أمريكا حسب قائمة مجلة «فورتن» وكان لها ترتيب في هذه القائمة منذ أن بدأت، واحتلت المرتبة الأولى فيها عام 1999. وقد ذكر رئيس مجلس إدارتها، جيمس بلانتشارد، ما كان يرى أنه سبب قدرة شركته - وغيرها من نظائرها - على النجاح في السوق، وعلى أن تكون مكاناً رائعاً للعمل، قال:

هناك خيط مشترك يربط تلك المؤسسات القليلة التي تصدر القائمة طوال الوقت. فهي تحقق أهدافها، بل تتجاوزها دائماً، وهي كذلك تحقق رؤاها وطموحاتها، وتتجاوز توقعاتها. ومع ذلك، يبدو أن هذه المجموعة من المؤسسات القوية النشيطة الناجحة باستمرار والمفعمة بالحماس لديها سر. وبصراحة، قمنا بدراسة ذلك، ذهبنا إلى المدرسة، واستشرنا الناس، وفعلنا كل ما استطعنا فعله لإيجاد الصيغة التي تقول: «سنكون واحدة من تلك الشركات القليلة في هذه المجموعة الصغيرة المختارة التي يبدو أنها تحقق نجاحاً دائماً». وقد وجدناها.

إن السر، أو المفتاح، أو الخيط المشترك هو ببساطة كيفية تعاملك مع الناس. إنه الطريقة التي تتعامل بها مع إخوتك في الإنسانية، ومع أعضاء فريقك، ومع زبائنك، ومع من ينظمون أعمالك، ومع عامة الناس، ومع جمهورك، ومع المجتمع المحيط بك. إنه كيفية تقديرك لقيمة الفرد، وكيفية إضفاء أهمية حقيقية على العامل البشري، وليس من خلال مجرد عبارات تكتبها في تقريرك السنوي.

إن السلوك رقم (2) هو إظهار الاحترام. وهناك بعدان أساسيان في هذا السلوك: الأول، أن تتصرف بأساليب تظهر الاحترام الكامل للناس. والثاني، التصرف بأساليب تبين الاهتمام والاكتراث. ففي ثقافات عدة - ولاسيما الثقافات الشرقية - يكون لهذا الأسلوب قيمة كبيرة بوصفه دليلاً على أن الشخص يتسم بالأخلاق الحميدة. ونتيجة لذلك، يعدّ البعض تصرفات عادية في معظم أنحاء الغرب تصرفات وقحة أو تفتقر إلى الذوق. ويصبح لفهم مثل هذه الاختلافات الثقافية أهمية بالغة في السعي لبناء رصيد الثقة في الاقتصاد العالمي اليوم.

يعتمد إظهار الاحترام على مبادئ الاحترام والعدل والعطف والحب والكياسة. مع ذلك، فإن المبدأ الطاغي هو التقدير الحقيقي للأفراد - أهمية كل إنسان بوصفه فرداً في الأسرة البشرية. وهذا السلوك هو القاعدة الذهبية عند التطبيق، وهي قاعدة تعرفها بالفعل كل ثقافة وديانة تقريباً في أنحاء العالم شتى. تأمل الأمثلة الآتية:

- ☛ في النصرانية: «تعامل مع الآخرين كما تحب أن يتعاملوا معك».
- ☛ في اليهودية: «لا تفعل ما تكرهه مع أي أحد».
- ☛ في الإسلام: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه».
- ☛ في الهندوسية: «لا تعمل لجارك ما لا تريد أن يعمله معك».
- ☛ في البوذية: «لا تجرح الآخرين بما يؤلمك».
- ☛ في عقيدة السيخ: «عامل الآخرين كما تعامل نفسك».
- ☛ في الكونفوشيوسية: «لا تفعل مع الآخرين ما لا تريد أن يفعله أحد معك».
- ☛ أرسطو: «ينبغي أن نتصرف مع أصدقائنا كما نرغب أن يتصرف أصدقاؤنا معنا».
- ☛ أفلاطون: «أفعل مع الآخرين ما ينبغي أن يفعلوه معي».

و«نقيض» إظهار الاحترام هو عدم احترام الآخرين. والصورة الشائعة لذلك هي إظهار عدم الاحترام، وهي مسألة خطيرة في كل من العمل والبيت. كذلك يتضمن «عدم» إظهار الاهتمام بالناس - إما لأنك لا تكثرث فعلاً، أو لأنك لا تعرف كيف تظهر الاهتمام أو تأخذ الوقت الكافي لذلك.

أما الصور الزائفة لإظهار الاحترام فتكون في التظاهر بالاحترام أو الاهتمام، والأخطر من ذلك كله هو إظهار الاحترام والاهتمام للبعض (هؤلاء من بوسعهم فعل شيء لك) وليس للجميع (هؤلاء من ليس بيدهم نفعك أو إيذاؤك، وقد أصبح عدم الاتساق هذا يُعرف «بقاعدة النادل (الجرسون)» وهي تقوم على فكرة أن بإمكانك أن تعرف الكثير عن شخص ما من تعامله مع النادل في مطعم. تقول سارة لي، وهي المدير التنفيذي في شركة بريندا بارنيز، وكانت تعمل نادلة مدة من حياتها: «لم يجعلني الجلوس على مقعد المدير التنفيذي شخصاً أفضل في هذا العالم مما كنت عليه وأنا نادلة، فإذا عاملت النادل أو المرؤوس كأنه نفاية، فهل تظن أنه سيتفانى في خدمتك؟ لا أظن ذلك».

كح أحاول أن أتعامل مع الناس بوصفهم بشراً. فإنهم إذا عرفوا أنك مهتم، فسيخرجون أفضل ما لديهم.

سير ريتشارد برانسون، مؤسس مجموعة
فيرجن ورئيس مجلس إدارتها

إنني أحب بصفة خاصة قصة طالبة التجارة التي أجابت على نحو جيد في امتحانها النهائي حتى وصلت إلى السؤال الأخير: «ما اسم الشخص الذي ينظف غرفة نومك [في المدينة الجامعية]؟ فلم تصدق ما سمعته. فكيف يُتوقع منها أن تعرف الإجابة عن هذا السؤال؟ وما علاقة ذلك بأي صورة بدرجتها الجامعية في التجارة؟ وأخيراً سألت الأستاذ إذا كان للإجابة عن هذا السؤال تأثير على درجتها النهائية؟ فأجابها: «بالطبع لها تأثير، فإن معظمكم يحلم بأن يكون رئيس شركة ناجحة ومديرها التنفيذي. لكن النجاح جهد جماعي، والقائد الجيد لا يعدّ

أي شيء أمرًا مسلمًا به، ويعرف إسهامات كل فرد في الفريق - حتى هؤلاء الذين يبدو أنهم يؤدون أقل الوظائف شأنًا».

وفي الوظيفة، جعلت مشكلات مثل التمييز العنصري والجنسي الاحترام نقطة ارتكاز رئيسة في النجاح المؤسسي؛ لأنه هو الشيء الواجب عمله والطريقة الأمثل لممارسة العمل التجاري على حد سواء. وقد ذكر معهد «أفضل مكان للعمل»، الذي يشارك مجلة فورتن في تقديم قائمة أفضل مئة شركة، الاحترام بوصفه إحدى دعائم الثقة الثلاثة في الشركات.

ويعرّف «سيروتا سير في إنجيلجانس» الاحترام بأنه إحدى الخصائص الأساسية الفارقة للشركات التي ترتفع فيها الروح المعنوية بشدة، ويلاحظ أن 10% من مجموعة الشركات التي تحتل الصدارة، تكون معاملة موظفي المستويات الدنيا هي معاملة كبار المديرين نفسها. ويتخذ كثير من الموظفين إجراءات ليضمنوا الخضوع على الأقل بالسلوك المحترم. والفرصة الحقيقية بالتأكيد هي تجاوز الخضوع إلى الدخول إلى عقول الناس وقلوبهم.

الأشياء البسيطة

إن إظهار الاحترام مثال واضح على التأثير الهائل للأشياء البسيطة في بناء رصيد الثقة. وأذكر ماذا كانت تعني زيارتي لوالدة مساعدتي التنفيذية ذات يوم في المستشفى. كان هذا مجرد شيء بسيط، لكنه بالنسبة إلى مساعدتي كان دليلاً على اهتمامي، وكانت زيارتي هذه تعني الكثير بالنسبة إليها. وكان رد فعلها مماثلاً لرد فعل عميلتنا في تكساس، حين أرسل لها زميلي رسالة البريد الإلكتروني في أثناء إخلاء المنازل وقت إعصار كاترينا. فحسب القول المأثور: «ليست هناك أشياء بسيطة».

حكّت إحدى المشاركات في ورشة العمل لدينا، وقد عملت مساعدة تنفيذية لرئيس إحدى الجامعات لأكثر من عشرة أعوام، القصة الآتية:

في عصر أحد الأيام كنا نستعد لعشاء خاص في منزل الرئيس. كان حفل التخرج في اليوم اللاحق، وكنا في تلك الليلة نقيم حفل عشاء لأكبر المتبرعين للجامعة، ولمن نالوا الدكتوراه الفخرية، ولموظفين حكوميين بارزين من أمريكا اللاتينية.

وبينما كنا نجلس إلى موائد الطعام، وصلت باقة زهور جميلة. كان الواضح أن مكتب التنمية بالجامعة قد طلبها لتوضع وسط المائدة. فتوجهت زوجة رئيس جامعتنا إلى عامل التوصيل في تردد قائلة: «لدينا مشكلة». وأمسكت بعلبة سمن بسيطة الشكل تحتوي على زهور بنفسج من الحديقة. وكما تبين بعد ذلك، كانت «لولا» - وهي امرأة عجوز من أوروبا، وكانت مدبرة منزلها سنوات طويلة - قد أعدت بالفعل باقة الزهور التي ستوضع «وسط» المائدة في هذا الحدث.

فنظر الرئيس إلى زوجته، وقال: «لا، ليست لدينا مشكلة، فقط أعد الزهور إلى محل الزهور، وسنستخدم الباقة التي أعدتها لولا».

كانت تلك لحظة فارقة إلى حد بعيد بالنسبة إلي. فقد علمتني أنه مهما صغرت المساهمة في أي نشاط أو في أي عمل، فلا بد من تقدير هذه المساهمة واحترامها.

فكر في الإيداع الذي وضعه هذا الإظهار «البسيط» للاهتمام والاحترام في رصيد مدبرة المنزل. وتأمل التأثير القياسي لذلك على رصيد الثقة الخاص برئيس الجامعة هذا مع كل من حضر الحفل، ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس والضيوف، ومن يعملون في مكتب تنمية الجامعة، والمرأة التي كانت تشارك في ورشتنا. وأنا واثق، في الواقع، من أن كل من حكى له هذه القصة (وأنا من بينهم) قد أثرت فيه لحظة الثقة هذه، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فبعدما حكى هذه القصة في ورشة العمل، راحت تخبرنا بالأساليب التي أدمجت بها ما تعلمته من هذه اللحظة في وظيفتها الحالية (التي لا علاقة لها بالجامعة على الإطلاق)، وتأثيره على رصيد الثقة الخاص بها مع من تعمل معهم حالياً.

فكر فحسب في الثقة التي نتجت عن تلك اللحظة الفارقة!

إظهار الاحترام في البيت

في البيت، تكون للأمور البسيطة أهمية أكبر. فإن مجرد قول: «من فضلك» أو «شكرًا لك» أو الاستماع إلى شخص ما باهتمام، أو تنظيف ما استعملته، أو التشارك في أداة التحكم عن بعد الخاصة بالتلفاز (الريموت كنترول) أو مفاجأة شخص ما بباقة زهور أو غيرها من تذكارات الحب، تضع إيداعات ضخمة في رصيد الثقة الخاص بالأسرة.

أذكر في صباي، حين كان أبي وأمي يقومان بجولة يومية بالدراجة البخارية من نوع هوندا مدة نصف الساعة في الحي؛ حتى يتمكننا من قضاء وقت خاص يتحدثان فيه منفردين. وأذكر كيف كان أفراد الأسرة يقفون دائمًا ويحيونني بدفء حين أدخل من الباب الأمامي. وأتذكر حين كان أبي وأمي يطلبان منا جميعًا العمل باجتهاد لنفاجئ أحدهما بتنظيف المطبخ أو المرأب أو الفناء قبل أن يصل إلى البيت، ويالها من متعة أن ترى الدهشة والتقدير على وجهه أو وجهها بعد اكتشاف مفاجأتنا. وفي بيتنا الآن، أرى كيف تلمع عينا ابنتي ذات الأعوام الثلاثة حين يأخذها شقيقها ذو الثلاثة عشر عامًا في جولة بالدراجة ذات الإطارات الأربعة في فناءنا الخلفي، أو حينما كانت تلمع عادة حين يكون شقيقها ذو التسعة عشر عامًا في البيت، ويرتدي ملابس «أمير» لينضم إلى «الأميرة» في حفل شاي على أرض الغرفة.

إنني أعرف بصورة مباشرة الفرق الذي يمكن أن تحدثه تلك «الأشياء البسيطة».

إن النتيجة النهائية للحنان هي جذب الناس.

آنيتا روديك، مؤسسة ذا بودي شوب والمدير التنفيذي

وكذلك أعرف أن من دلائل عدم الاحترام التي قد تبدو ضعيفة ما يمكن أن تؤدي إلى عمليات سحب أكبر تستنفد آخر الأمر رصيد الثقة تمامًا.

فكما ورد في إحدى المطبوعات التي تناولت مسألة سوء المعاملة:

يمكن أن توجد بدايات سوء معاملة شريك الحياة والطفل على حد سواء في الأمور التي تبدو تافهة، مثل تحقير مواهب الآخر وقدراته أو الانتقاد الدائم أو الإهانة أو إطلاق الأسماء أو الألقاب الساخرة، أو رفض التواصل، أو التلاعب بالمشاعر أو التسبب في الشعور بالذنب، أو إطلاق الوعود وعدم الوفاء بها مراراً وتكراراً أو الترهيب أو التهديد أو الإيذاء الجسدي أو إلقاء اتهامات لا أساس لها أو تخريب الممتلكات.

إن الثقافة الشائعة للتلفاز والموسيقا والكتب والأفلام السينمائية، عادة ما تعكس مواقف عدم الاحترام وسلوكيات سوء المعاملة البسيطة، وترفع من شأنها وتشير الضحك عليها، من السهل في هذا الجو أن تصبح فاقد الحس تجاه الآثار التي تتركها على العلاقات، وذلك يشمل معظم العلاقات. ويجب ألا ننسى مطلقاً أن الأمور البسيطة - في السراء والضراء - «هي» أمور عظيمة في البيت.

الخلاصة

في حين أن «إظهار الاحترام» قد يعني للبعض سلوكاً «ليناً»، فإنني أعقب بأنه بالتأكيد سلوك له علاقة مباشرة بالثقة ومن ثم بالمكسب.

استرجع في ذهنك بعض الأبحاث التي ذكرتها في هذا الكتاب: «لماذا» يرى 29% فقط من الموظفين أن الإدارة تهتم بتنمية مهاراتهم؟ و«لماذا» يعتقد 42% فقط من الموظفين أن الإدارة تهتم بهم بصفة عامة؟ في حالات عدة، على الرغم من أن الإدارة قد «تتكلم» عن ذلك، إلا أنها في الأساس لا «تتصرف» بأساليب تظهر الاحترام، ونتيجة لذلك، لا يثق الموظفون فيها.

كح إن ما يصنع الثقة، في النهاية، هو إظهار القائد الاحترام لتابعيه.

جيمس أوتول، مؤلف كتاب «صنع التغيير»

ما تأثير ذلك على السرعة والتكلفة؟ عندما يرى الموظفون أن المديرين لا يكثرثون حقاً، فكيف سيرغبون في إعطاء أفضل ما لديهم؟

ولإظهار الاحترام، من منظور العميل، تأثير هائل. فمئذ سنوات عدة، كانت هناك منافسة شرسة بين الوكلاء العقاريين على تمثيل صاحب مشروع البناء في بيع بعض المواقع السكنية حصرياً بالقرب من بارك سيتي في أوتا. وكانت قطعة الأرض ومساحتها أربعة آلاف فدان ملكاً لعائلة من مربي الماشية منذ أيام الرواد الأوائل.

فدعا المقاول عدداً من كبار الوكلاء العقاريين في بارك سيتي لتقديم عروضهم. وكان من بينهم طوم بيبك، الذي قدم عرضه بصورة جيدة جداً كبقية الوكلاء. لكن طوم فعل شيئاً يختلف عنهم اختلافاً بيناً، فقد أرسل بطاقة شكر مكتوبة بخط اليد إلى المقاول على إتاحة تلك الفرصة الجديرة بالتقدير. فقال المقاول: إن هذا التصرف حسم الاختيار لصالحه. أما بالنسبة إلى طوم فكان إرسال بطاقة الشكر أمراً طبيعياً يفعله دائماً، وهو يقول: «من المهم أن تظهر الاحترام للآخرين وأن تشكرهم حين لا تكون معهم.

وقد أصبح هذا المبنى، المسمى بالمستعمرة، أكبر مكان للتزلج في أمريكا الشمالية، وأقل قطعة أرض فيها مساحتها أربعة أفدنة، وتضم مساكن تصل مساحتها إلى ثلاثين ألف قدم مربع. وصار بارك سيتي أحد المواقع التي شهدت وقائع دورة الألعاب الأولمبية الشتوية عام 2002.

نصائح للثقة

إذا وضعنا إظهار الاحترام على المنحنى الجرسى، يتضح أن السلوكيات التي تقع إلى اليسار والتي تدل على تدني الاهتمام - تنشأ عادة عن المسائل المتعلقة بالأمانة (قدر ضئيل من التواضع) أو القصد (أنانية شديدة واهتمام ضئيل) أو القدرات (الجهل بكيفية إظهار الاهتمام أو الاحترام) أما السلوكيات المبالغ فيها التي تقع إلى اليمين - وتضم الإفراط في الحماية والغيرة وإشباع الشهوات

والقلق العميق، فقد تأتي من المسائل المتعلقة بالقصد. التركيز على الذات بصورة أكبر من التصرف حسبما تمليه مصلحة المرء العليا) والقدرات (الاتجاهات والأسلوب) والنتائج (تولى مسؤولية أكبر مما ينبغي، وعدم الحساسية لتأثير السلوك).

مرة أخرى، من المهم ملاحظة أنه في هذه السلوكيات، وغيرها، يكون الحكم الذي يأتي من تقوية العناصر الأساسية الأربعة ومزجها معاً، أمراً ضرورياً للوصول إلى «الموضع الأمثل» على المنحنى.

وفيما يأتي بعض الأفكار التي قد تساعدك في سعيك لإظهار الاحترام:

- طبق «قاعدة النادل» على نفسك فيما يتعلق بمعاملتك للناس في العمل والبيت. هل يعجبك ما تراه؟ إن كان لا يعجبك فركز على تحسين قصدك.
- فكر في أمور معينة يمكنك عملها لتبين للآخرين أنك تهتم بهم. اتصل بالناس هاتفياً، اكتب بطاقات شكر، اعترف بالفضل، أرسل رسائل بالبريد الإلكتروني تعكس اهتمامك بالناس. حاول في كل يوم أن تفعل شيئاً تضع به ابتساماً على وجه شخص ما - حتى لو كان هذا الشخص هو بواب المبنى الذي يقع فيه محل عملك. لا تترك مسافة بين ما تشعر به وما تفعله.
- لا تأخذ أي علاقات قائمة بوصفها أمراً مسلماً به - ولا سيما علاقتك بمن تحب وبالأسرة والأصدقاء. تجنب الميل العام لوضع طاقة أكبر في العلاقات الجديدة، وافترض أن الناس في العلاقات القائمة يعرفون أنك تهتم بهم، فربما كانت هناك حاجة لإظهار الاهتمام في العلاقات القائمة أكبر مما في العلاقات الجديدة.

ملخص: السلوك (2) - إظهار الاحترام

اهتم بالآخرين اهتمامًا حقيقيًا.

بين لهم أنك تهتم بهم. احترم كرامة كل فرد وكل دور.
عامل كل فرد باحترام، وبخاصة هؤلاء الذين لا يملكون لك ضررًا
ولا نفعًا. أظهر حنانك في الأمور البسيطة. لا تتظاهر بالاهتمام،
ولا تحاول أن تشير « انبهار » الناس.



السلوك (3)

تحري الشفافية

كقد أصبح الوصول إلى موقع القائد رحلة قوة حقيقية بالنسبة إلى بعضهم، رحلة قوة حقيقية. فهؤلاء يستمتعون بإحساس السيطرة على الناس والمعلومات على حد سواء، لذلك يحتفظون بأسرار، ويكشفون القليل عن رأيهم في الناس وفي أدائهم، ويدخرون ما يعرفونه عن العمل التجاري ومستقبله. وهذا النوع من السلوك يتبث بالتأكيد القائد في موقع الرئاسة، لكنه ينتزع الثقة تمامًا من الفريق بأسره.

جاك ويلش

قبل سنوات قليلة، حين كان دونالد كارتي مديرًا تنفيذيًا لشركة أمريكان إيرلاينز، كانت الشركة تسعى إلى الحصول على تنازلات كبيرة بالنسبة إلى الأجور من نقاباتها لكي تنقذ الخطوط الجوية من الإفلاس. وانتهى الأمر بالتفاوض على 1.8 مليارات دولار بوصفها أجورًا سنوية مع استقطاع الفائدة من النقابات.

ولكن، في أثناء عملية التفاوض هذه، قامت الشركة بترتيبات لصرف علاوات «بقاء ضخمة لستة من كبار الموظفين في الخطوط الجوية الأمريكية، وتم وضع ودیعة خاصة حتى يمكن صرف معاشات 45 موظفًا من كبار الموظفين، حتى لو أعلنت الشركة إفلاسها. لم يكن هناك شيء غير قانوني، لكن لم يكشف عن هذا الأمر للنقابات في أثناء المفاوضات.

لكن كان لا بد أن ينكشف أمر علاوات كبار الموظفين في الملفات السنوية «للجنة البورصات والسندات المالية» حيث ظهر الأمر يوم أن وافقت النقابة على المخصصات المالية. وقد فاجأ افتضاح الأمر النقابات تمامًا، ودمر على الفور كل ما كان يتمتع به كارتي من ثقة - ليس مع النقابات فقط، بل على الأقل مع

بعض أعضاء مجلس الإدارة أيضاً. وحسبما ورد في صحيفة «بيزنس ويك» لم تجد دعوة كارتي «للتضحية المشتركة» أي صدى، و«ثبت أن وظيفة كارتي كانت هي ثمن تصرفاته الخرفاء». ففي غضون أيام قليلة قدم كارتي استقالته.

عندما جاء جيرارد آر بي بوصفه المدير الجديد، واجه على الفور «ضريبة موروثية» هائلة نتجت عن سلوك سلفه. وقال آر بي: إنه سيعمل على «استعادة ثقة جميع الموظفين» وكان أسلوبه علنياً لا سرياً، وشفافاً لا خفياً. فاستخدم سياسة «الباب المفتوح»، وبدأ بكشف جميع الأمور المالية لنقابات، ورفض زيادة في الراتب قدمها له مجلس الإدارة، وقام ببيع مقننات الشركة الفنية الثمينة التي أصبحت رمزاً لا يناسب الوقت العصيب. والأهم من ذلك كله، أنه أشرك النقابات مباشرة في مشكلات الشركة، وذلك بضم ممثلين للنقابة إلى لجان الإدارة العليا، حتى يتمكنوا من النظر إلى التحديات من الزاوية نفسها المتاحة للإدارة. وكان يقول: «يعتقد بعض الناس أن النقابات هي المشكلة، لكننا نرى أنها جزء من الحل».

كح حاول أن تتسم بالشفافية والوضوح والصدق، حتى حين يصعب ذلك، بل في المقام الأول حين يصعب ذلك.

جين سيريل سيبينيتا، رئيس مجلس إدارة شركة إير فرانس ومديرتها التنفيذية

لم يكن سلوك آر بي «استعراضاً»، فهذا امتداد لشخصيته وكفايته (العناصر الأساسية الأربعة الخاصة به). وكان يقول: «إن الطريقة الوحيدة لبناء الثقة، على المستويين المهني والشخصي، هي أن تكون جديراً بالثقة. وأرجو أن أعيش حتى أصل لهذا المستوى». ونتيجة لذلك، استطاع آر بي إعادة بناء الثقة، وتمكنت الخطوط الجوية الأمريكية من تفادي الإفلاس، في حين أن شركات الطيران الأربعة الكبرى في الولايات المتحدة لم تستطع ذلك. وقد قال رئيس اتحاد العمال كامبل ليتل: «أعتقد أن جيرارد شخص مخلص وشفوق، ويريد أن يغير حال شركة الخطوط الجوية الأمريكية إلى الأفضل».

قبل شهور عدة التقيت مصادفة طيارًا من أمريكيان إيرلاينز في أحد المصاعد، فسألته: «ما رأيك في جيرارد آربي؟».

فأجاب بلا تردد: «إنه رائع! يمكنني الوثوق به».

كما تأتي السمعة الطيبة، حين تكون الشركات شفافة في إدارة أمورها.

تشارلز فومبرون، مؤلف كتاب «السمعة»

إن السلوك (3) - تحري الشفافية - يرتبط بكون المرء منفتحًا وصادقًا وصريحًا، ويقول الصدق على نحو يمكن للناس التثبت منه. وكذلك يقوم هذا السلوك على «مبادئ» الأمانة والصراحة والاستقامة، وكون المرء موضع ثقة. وأود أيضًا أن أضم مبدأ النور؛ لأنه عندما يكون الشيء شفافًا فإن النور سيدفق من خلاله. وحسبما قال الرئيس السابق للمحكمة العليا في الولايات المتحدة القاضي لويس برانديس «أشعة الشمس خير مطهر». فهي تطهر وتنظف وتبدد العتمة وتطرد الظلام، وتمكن الناس من الرؤية، وتمنحهم إحساسًا بالراحة والثقة؛ لأنهم يعرفون أن لا شيء خفي.

و«نقيض» تحري الشفافية الإخفاء أو التغطية أو الغموض أو التعتيم. ويتضمن ذلك: الكتمان والامتناع والاحتفاظ بالأسرار، والعجز عن التصريح. وإنه يشمل أيضًا أجندات خفية، ومعاني خفية، وأمورًا خفية. ومقابل شفاف معتم - ويعني شيئًا لا ينفذ منه الضوء، ولا يمكن رؤية الصور من خلاله. والصورة الزائفة للشفافية هي «الصور الخادعة» أو «الوهم»، فإن تظاهر المرء أو «ظهوره» بصورة ما وعدم «كونه» على هذه الصورة حقًا هو ما يجعل الأمور تبدو على غير ما هي عليه في الحقيقة. والإنترنت مثال جيد على كل من الشفافية والصورة الخادعة على حد سواء، فهي تولد شفافية غير عادية، وفي الوقت نفسه تسمح للناس بالحصول على المعلومات والوصول إلى الحقيقة أينما كانوا، وإنها توفر مكانًا يمكن للناس فيه أن يختلقوا أسماءً مستعارة ويتعاملوا مع الآخرين داخل صورة خادعة - حيث لا يعرف أحد قصدهم أو هويتهم الحقيقية.

بناء الثقة بسرعة

يومًا بعد يوم، تكتسب الشفافية في اقتصادنا العالمي مصداقية بوصفها قيمة مهمة في المؤسسات التي تتمتع بثقة مرتفعة. وطبقًا لما قاله بيرس ووترهاوس كوبرز، فإن «روح الشفافية» هي المفتاح الأول في استعادة الثقة العامة.

ودائمًا ما ستبني الشفافية الثقة بسرعة، فعلى سبيل المثال، عندما وقعت مؤسسة خيرية معينة في مشكلة منذ عهد قريب، اتخذت أسرع السبل لاستعادة الثقة، وهي أن تبين للناس أين تذهب أموالهم، إن أفضل السبل لمنع تحول ذلك إلى مشكلة. في المواقف التي يكون فيها تعارض مصالح، هي ببساطة مواجهة الأمر والتعامل معه بروح الصراحة التامة. فإن الشركات التي تتسم بالشفافية تكشف باستمرار عن العلاقات والمصالح والصراعات قبل فوات الأوان؛ لكي يكون كل شيء معروفًا علنًا، ولا يمكن لأحد أن يشكك في أجندتهم.

وبصفة خاصة عندما تكون الثقة منخفضة، لا يثق الناس فيما لا يمكنهم رؤيته. فإذا كشفت عن أمورك، أكدت للناس أنك ليس لديك ما تخفيه.

وهناك مثال جيد على الشفافية في الطريقة التي تتعامل بها شركة تويوتا مع مورديها. ففي صناعة يركز فيها صانعو السيارات على الحصول على أقل سعر، فإنها تخبر الموردين بما يفعلونه، وتمثل شركة تويوتا نموذجًا فريدًا في نوعه، فهي تركز على بناء العلاقات طويلة الأجل مع مورديها وبيئتهم، وهم، بدورهم، يتعاونون مع تويوتا ومع بعضهم بعضًا. وعلى الرغم من أن معرفة المنتج تعدّ ملكية خاصة، يُتوقع أن تكون معرفة العملية أمرًا مشتركًا داخل سلسلة القيم. ولم يكن أسلوب تويوتا لينجح من دون توافر الشفافية من كل المشاركين، وهذه الشفافية هي جوهر جميع علاقات موردي شركة تويوتا.

وهناك مثال رائع آخر - وهو مثال أعطاني أنا شخصيًا إيداعًا ضخمًا - وهي طريقة المدير التنفيذي لشركة رأسمالها 500 مليون دولار، وهو يتفاوض

معي في صفقة معينة. فلقد اجتمعنا معاً ووضعنا إطار العمل المتوقع للصفقة، لكننا لم ننهِ الأمر؛ لأن مدخلات وصفقات مبيعات هذا المدير التنفيذي وتطوير المنتج والفرق القانونية كانت أموراً مهمة لنجاحه. فقامت بتدوين النقاط الأساسية المحتملة للصفقة، وأرسلتها بالبريد الإلكتروني إلى المدير التنفيذي بوصفها ورقة تفاهم للصفقة. وبعد اجتماع مع العاملين معه، تلقى ملاحظات رافضة لورقة التفاهم من كبار العاملين في فريقه يشرحون فيها آراءهم ومخاوفهم. فبدلاً من أن يقوم بتلخيص وجهات نظرهم، قام وحسب بإعادة إرسال تلك الرسائل إليّ مباشرة «دون حذف أو إضافة». وقد أذهلني ذلك، فأتاح لي فهم الأمور الحقيقية والتعامل معها دون تخمين. وقررت أن أرد الشفافية بمثلاً، فأرسلت مستنداً مماثلاً للعاملين معه به ملاحظاتي على آرائهم. ونتيجة لذلك، استطعنا التفاوض على صفقة أفضل للطرفين، وقد أتممتنا ذلك ربما في تلك الوقت الذي كنا سنستغرقه دون هذه الشفافية.

وفيما يتعلق بالسرعة والتكلفة، نجد للشفافية معنى كبيراً، فلا حاجة بك إلى القلق من الأجندات الخفية، وليس عليك التكهن، ولا ضرورة لأن تضع وقتك وطاقتك في محاولة للحفاظ على المظهر أو تظل واعياً بأسلوب تعاملك مع كل فرد حسب شخصيته.

إن شركات كثيرة تتحرى الشفافية مع موظفيها بتطبيق ما يعرف «بإدارة الكتاب المفتوح» - وذلك بكشف حساباتها المالية، وقد أخبرني المدير بأن هذا يبني الثقة أسرع من أي شيء فعلته الشركة على الإطلاق. وقال: «في البداية، كان هناك بعض الشك فيما إذا كان ما نراه هو الأرقام الحقيقية، لكننا أيدنا الأسلوب، وسرعان ما نتج عنه إثارة واضحة وزيادة هائلة في الثقة. وذلك هو الوقت الذي بدأت أرباح الشركة ترتفع فيه».

لقد تبيننا فلسفة عدم إخفاء أي شيء، ولا أي مشكلة من مشكلاتنا، عن موظفينا.

رولين كينج - مؤسسة شركة ساوث ويست إيرلاينز

إن تحري الشفافية يدر عوائد أيضاً. فكونك تتسم بالشفافية في الأسرة، مع الأطفال على سبيل المثال حول الأمور المالية، وتدعوهم للمشاركة في قرارات الإنفاق، لا يُعينهم فقط على فهم سبب قولك: «لا» أحياناً، وإنما يساعدهم أيضاً على أن يصبحوا أكثر حساسية لملاءمة طلب أشياء معينة في المقام الأول؛ لذلك لن تضطر إلى أن تضيق وقتك وطاقتك الشعورية في التعامل مع طلبات غير مناسبة. وهناك ميزة أخرى هي أن الشفافية توفر للأطفال فهماً لاقتصاد الأسرة، وتساعدهم على تحمل مسؤولية أكبر عند اتخاذ قرارات إنفاقهم وهم كبار.

ولا يعني التفاوض بشفافية أنك يجب أن تضع أوراقك كلها على الطاولة دائماً، لكنه يعني أن تكون شفافاً فيما يتصل بالمعلومات المناسبة، وفيما تحاول تحقيقه.

نصائح للثقة

عند تحري الشفافية، كما في كل السلوكيات، يجب أن يكون هناك توازن في المسؤولية. فهناك أمور معينة، في الشركات الحكومية تحديداً، يمنع القانون أن تكشف عنها لأي شخص ما لم يكن مسموحاً بالكشف عنها لكل الناس. وهناك أمور أخرى سرية، ولا يصح البوح بها. والجميل في الأمر، أن حسك سيخبرك بالأمر تتكلم عن الموضوعات السرية أو الأحاديث الخاصة أو غيرها من الأمور التي ليس لك الحق في الكلام عنها.

كنت في موقف ما حاول فيه مدير تنفيذي إيجاد شفافية في اجتماع هيئة الإدارة بالكشف عن مرتبات كل الناس، ومن بينهم فريق الإدارة المجتمع في الغرفة. وقد غير هذا بسرعة اتجاه الاجتماع، وبدأ الناس فجأة ينظرون حولهم متسائلين عن سبب حصول بعض نظرائهم على ضعف ما يحصلون عليه؟ ولم يكن ذلك السلوك يوازن سلوكيات أخرى مثل «إظهار الاحترام». كان هذا الفعل صدمة للمنظومة، وهو يقع في أقصى يمين المنحنى الجرسى، وكانت تلك شفافية غير مسؤولة - أكثر من اللازم وأسرع من اللازم. وفي معظم الأحيان، ينتج هذا

النوع من السلوك عن فقدان سمة واحدة أو أكثر مما يأتي: التواضع (النزاهة)، وأجندة المنفعة المتبادلة (القصد)، وقدرات الثقة ومهارة القيادة (القدرات)، والتعريف المناسب للنتائج والحساسية لها (النتائج).

مع ذلك، وعلى الجانب الأيسر من المنحنى، لماذا تُوضع قيود لتحديد القدر المناسب للشفافية؟ ولماذا تكتُم المعلومات؟ ولماذا لا تضع على الأقل كل أهدافك، إن لم يكن كل أوراقك، على الطاولة؟ والفشل في تحري الشفافية يشير بصفة عامة إلى انعدام الأمانة أو الشجاعة (النزاهة)، ووجود أجندة خفية، وليست صريحة (القصد)، أو فقدان «قدرة الثقة» على التمييز بين أهمية الشفافية وتحري وجودها (القدرات).

مرة، ضع في ذهنك أن تقوية العناصر الأساسية الأربع ستبقيك في «الموضع الأمثل» على المنحنى الجرسى، وأن كل هذه السلوكيات تعمل معاً؛ ليوافق أحدهما الآخر.

وفي سعيك «لتحري الشفافية»، إليك بعض النصائح لتضعها في حسابك:

- اسأل نفسك بصفة دورية، في العمل وفي البيت، هل أكتُم معلومات كان ينبغي أن أذكرها؟ وإن كان الأمر كذلك، فاسأل نفسك عن سبب ذلك. وفكر في الضريبة التي قد تدفعها نتيجة لذلك. كذلك فكر في العوائد التي يمكنك الحصول عليها بكونك أكثر شفافية.

- إذا كنت في منصب قيادي في العمل، فقم بتقدير شفافية مؤسستك بالنسبة إلى مختلف المستفيدين. ثم تأمل كل موقف، واسأل نفسك: إذا كنا أكثر شفافية، فماذا سيكون الفرق؟ وابعث عن سبل لزيادة الشفافية على نحو ملائم - لتزيد عوائد الثقة!

- وإذا شاركت أحدًا بالإشراف المالي - شريك حياتك على سبيل المثال - ففكر في مدى شفافتك عند التعامل في الأمور المالية. وضع في حسابك أن كثيرًا من الناس ما زالوا يضعون الأمور المالية على رأس

قائمة أسباب الطلاق. فإن لم تكن شفافاً فيما يتصل بأولوياتك المالية، وقراراتك ونفقاتك، فاسأل نفسك عن سبب ذلك. إن تقوية العناصر الأساسية الأربعة لديك لن تساعدك على التصرف والتعامل مع شريكك بسبل أكثر شفافية فحسب، وإنما ستزيد قدرتك على العمل للوصول إلى أسلوب موحد.

ملخص: السلوك (3) - تحري الشفافية

قل الحقيقة بطريقة يمكن للناس التحقق منها. كن صادقاً وصريحاً. قم بتطبيق مبدأ «ما تراه هو ما ستحصل عليه». لا تجعل عندك أجندات خفية، ولا تخفِ معلومات.



السلوك (4)

صحح الأخطاء

كأ أسوأ أنواع الجبن أن تعرف الصواب، ولا تفعله.

كونفوشيوس

في حقبة نشأتنا، كنت أنا وأخي نحب الألعاب الرياضية، وكنا متنافسين إلى أقصى حد. وظل هذا الحماس قوياً، ويؤسفني أن أقول: إننا في إحدى المباريات، قبل بضع سنوات، جرفتنا الحماسة، وفقدت صوابي تماماً مع «كام» ابن أختي المراهق. كان ذلك يوم المباراة الأساسية بين فريقي بي. واي. يو وفريق يوتا في كرة السلة - وهي أكبر مباراة في ولاية يوتا. كانت هذه المنافسة أسطورية، وبصرف النظر عن مكاسب الماضي وخسائره، كان التنافس على أشده دائماً. ولأن زوج شقيقتي درس في جامعة يوتا، كان هو و«كام» من أكبر مشجعي فريق يوتا. وكان قد قيل لكأم أن يتحفظ في هتافاته؛ لئلا يجرح عائلته الكبيرة هناك، وبخاصة لأنه لا أحد يشجع يوتا غير كام ووالده.

سيطر كام على حماسه إلى أن قام الحكم في وقت حرج من المباراة، بحساب ضربة مشكوك فيها تماماً لصالح يوتا، فقفز كام على قدميه تلقائياً احتفالاً بذلك، ملوحاً بذراعيه في الهواء. وعندما عاد للجلوس، لم أستطع السيطرة على نفسي إطلاقاً فاختطفت زجاجتي وسكبت الماء فوق رأسه! فتحولت ابتسامة كام إلى صدمة ثم إلى خيبة أمل ثم إلى ألم، وكان واضحاً أنه لم يستطع أن يصدق أنني يمكن أن أفعل هذا به.

وعلى الفور، شعرت بالخزي والندم الشديد بسبب فعلي المتهور، وعرفت أنني سحبت قدرًا كبيرًا من رصيد علاقتنا. وأردت أن أصلح الأمر، ففعلت الشيء

الوحيد الذي استطعت التفكير فيه حينها. فبعد أن اعتذرت بشدة، اشترت زجاجة مياه غازية، وطلبت من كام أن يلقي بها على «وجهي» فشعر كام بالحرج ورفض أن يفعل ذلك. وقال: إنه يعلم أن الحماسة جرفتني وسامحني، لكنني لم أسامح نفسي.

وفي غضون الشهرين اللاحقين، كنت أدعو كام كل أسبوع تقريباً، وفي كل مرة تحدثت فيها إليه كنت أقول: «اسمع، فقط أريدك أن تعرف أنني آسف بالفعل لأنني سكبت هذه المياه على رأسك. فسامحني أرجوك». وعندما أقيمت المباراة المقبلة بين فريقتي بي. واي. يو ويوتا، اشترت تذكرتين لكام وشقيقتي. وكانت المباراة في ملعب يوتا هذه المرة، فأجبرت نفسي على الجلوس وسط جمهور يوتا دون هتاف على الإطلاق، واشترت لكام بعض الملابس التي تحمل شعار يوتا، وكل الوجبات السريعة التي يمكن أن يأكلها، وكررت كلامي مجدداً: «أريد فقط أن أذكر مرة أخرى يا كام، أنني آسف لما فعلته بك». فأجاب الطفل المسكين في النهاية: «حسناً، انتهى الموضوع! ولقد سامحتك فعلاً! فلننس الأمر!».

والمثير في الأمر، أن علاقتي بكام، بعد كل هذا، صارت أقوى بالفعل. فلقد أقتعته جهودي المتكررة للاعتذار والتعويض بأنني أهتم به وبعلاقتنا حقاً إلى حد بعيد. أضف إلى ذلك أن الخبرة ساعدتني على تخفيف انفعالي. وبالرغم من أنني ما زلت أحضر المباريات، وأهتم كثيراً بفوز فريقتي، لكنني لم أفقد صوابي بعدها قط.

ابذل جهداً أكبر

إن السلوك (4) - تصحيح الأخطاء - أكثر من مجرد اعتذار، إنه تعويض أيضاً، وهو إصلاح وتصحيح، وعمل كل ما بوسعك لتصحيح الخطأ... وأكثر قليلاً.

وفي مجال العمل التجاري، يشمل سلوك «تصحيح الأخطاء» تعويض الخدمة أو معالجة الأخطاء التي ارتكبت في حق العملاء - ليس أملاً في إرضاء العملاء

فحسب، وإنما أيضًا لإعطاء حافز لنمو قدر أكبر من الولاء تجاه الشركة. وما قد تضيفه الشركة «أكثر قليلاً» لتشجيع هذا الولاء يمكن أن يكون شيئاً بسيطاً كأن يتضمن الأمر منتجاً مجانياً أو منح شهادة بأمر تصحيحي للاعتذار عن الخطأ. كذلك يمكن أن يكون شيئاً كبيراً، مثلما تفعل شركة جيت بلو بعدم تكليف العملاء أي رسوم إضافية إذا فاتتهم الرحلة الجوية.

وعند رأب الصدع في علاقة شخصية أو عائلية، يمكن أن يكون هذا الأمر البسيط الإضافي «جهداً أكبر في التعبير عن الحب، كأن يقترن بذلك الاعتذار الصادق تعويض بلفات تتسم بالفطنة، ثم باقات الزهور أو تقديم الإفطار إليه في الفراش.

التواضع والشجاعة - أم الإحساس بالذات والتكبر؟

يقوم سلوك «تصحيح الأخطاء» على «مبادئ» التواضع والنزاهة والتعويض. و«نقيضه» إنكار الأخطاء أو تبريرها، أو تبرير السلوكيات الخاطئة، أو الفشل في الاعتراف بالأخطاء حتى تضطر إلى ذلك، وهذا يتضمن الإحساس بالذات والتكبر، ويعني أن الظروف هي ما تجعلك متواضعاً، وليس الوازع الأخلاقي.

والصورة الزائفة لتصحيح الأخطاء هي التغطية أو الحجب، وإنها محاولة لإخفاء الخطأ، أي عكس إصلاحه. وفي حالة سلوك «تصحيح الأخطاء» تتسبب هذه الصورة الزائفة بالفعل في ضريبة ثقة مضاعفة، فهناك ضريبة حين ترتكب الخطأ، وضريبة أخرى - وهي عادة ضريبة أكبر كثيراً - حين تحاول إخفاءه فيُكتشف أمرك. والحقيقة هي أن كل إنسان يرتكب أخطاء وليست المسألة هل سترتكب أخطاء أم لا، وإنما هي ما ستفعله بشأن هذه الأخطاء، أي ما إذا كنت ستختار طريق التواضع والشجاعة أم طريق الذاتية والتكبر.

ولنتأمل بعض الأمثلة لهؤلاء الذين اختاروا طريق التواضع والشجاعة. فمنذ عهد قريب، ساعدت أوبرا وينفري في وضع كتاب جيمس فراي «مليون قطعة صغيرة» على

قائمة أفضل مبيعات مجلة «نيويورك تايمز» بعد أن ذكرت أن نادي الكتاب الخاص بها قد اختاره. وعندما ثارت اتهامات بأن فراي قام بتلفيق أحداث في كتابه الذي يفترض أنه ليس كتاباً «أديبياً»، دافعت أوبرا عن المؤلف. مع ذلك، عندما اكتشفت الحقيقة، استضافته مرة أخرى في برنامجها، واعتذرت لمشاهديها بصدق، وعاقبت فراي على الملأ؛ لأنه خدع قراءه وجمهور برنامجها على حد سواء. فقالت: «أشعر أنني خُذعت»، لكن الأهم من ذلك اعترفت بأنها ارتكبت خطأ عندما اتصلت هاتفياً في برنامج لاري كينج، ودافعت عن المؤلف، وقالت: «إنني نادمة على هذه المكالمة الهاتفية، لقد ارتكبت خطأ، وتركت انطباعاً بأن لا أهمية للصدق، وأنا آسف كثيراً لذلك، فليس هذا ما أومن به، وأقول لكل من عارضني في قضية الصدق هذه: أنت محق تماماً». لقد أكد سلوك أوبرا ثقة الناس في أمانتها وفي اهتمامها الحقيقي بالآخرين، وهي العلامة المميزة لسمعتها وشهرتها.

في كتاب أدريان جوستيك ودانا تيلفورد الرائع «ميزة الأمانة»، يروي المؤلفان تجربة وين سيلز، رئيس شركة كانديان تاير ومديرها التنفيذي الذي حكى ما يأتي: تسمح شركة سيارات كرايسلر لكبار موظفيها بقيادة سياراتها الجديدة، ثم إعادتها إلى الشركة، بعد أن ساروا بها بضعة آلاف من الأميال، ثم تتم إعادة عداد المسافات إلى نقطة الصفر وبيعها بوصفها سيارة جديدة. وعندما اكتُشف ذلك، يمكن تصور ما حدث داخل الشركة... وفي تصرف سليم؛ أخذ لي لأكوكا صفحة إعلانية كاملة في جريدة ديترويت فري برس، وقال: «انظر، لقد ارتكبنا خطأ، ونحن ثقة عملائنا وأماناتهم. ونعترف أننا فعلنا ذلك، ونعد بالأيتكرر مجدداً أبداً». أتعرف ماذا حدث بعد ذلك؟ عادت المياه إلى مجاريها.

في شهر مارس من عام 2005، نشر دوو وييد، مساعد الرئيس جورج دبليو. بوش الخاص سابقاً، خطاب اعتذار عن تأليف كتاب يحتوي على جزء من مناقشات كانت مسجلة على شريط كاسيت دون علم الرئيس. وقد ذكر وييد محتويات هذا الخطاب في مقابلة تليفزيونية مع كرييس ماثيوز، وكذلك في خطاب إلى رئيس التحرير في صحيفة يو إس إيه توداي.

في هذا الخطاب قال وييد: إنه بدأ التسجيل للرئيس بوش لأول مرة عام 1987 بتصريح منه، واستطرد قائلاً:

وعندما بدأت أحاديثنا مجدداً عام 1997، كنت في البداية أدون ملاحظات، وكانت خيارات عدة تناقش وتُرفض في تلك الأحاديث. وفي آخر الأمر كان يُطلب مني حمل رسالة بالغة الدقة إلى أحد الصحفيين أو أحد رجال السياسة من المعارضة. كان نقل الكلمات بحذافيرها مسألة مهمة، وكنت أشعر بأنني غير كفاء لأداء هذه المهمة. لذلك، بدأت في العام المقبل تسجيلاتي السرية لجورج دبليو. بوش. في البداية، كان ذلك فقط للتأكد أنني أفعل ما يريده بدقة. لكن كان تكبراً وغطرسة مني أن أظن أن نياتي الحسنة تبرر أفعالي. لقد سجلت للرجل دون تصريح منه، وحدث أنه فاز بانتخابات الرئاسة. وكان لقراري الإفراج عن جزء من التسجيلات ثمن باهظ دفعته أسرتي، كما تسبب في ضرر بالغ لكثير من الناس.

لقد تصرفت بحماقة، وأخطأت بتسجيل أحاديث السيد بوش دون استئذانه. وأخطأت بإذاعة أي جزء من هذه الشرائط المسجلة لناشر كتابي، بصرف النظر عن ظروف ذلك، وأخطأت بإذاعة أي جزء منها لأحد الصحفيين. وقد اعتذرت للرئيس قبل أن تُعلن القصة، واعتذرت له مجدداً بعدها. وكان الرئيس صبوراً كالمعتاد على الرغم مما أصابه من ضرر شخصي.

واليوم بدأ إصلاح الأمر:

• ألغيت الدعاية لكتابي.

• تم تخصيص عوائد الكتاب المقبلة للأعمال الخيرية.

• تم تحويل العروض المقدمة لإذاعة الساعات المسجلة بملايين الدولارات إلى الرئيس.

• بدأ العمل على إعادة بناء العلاقة مع الرب، ومع الرئيس، ومع الأصدقاء.

ولو عادت بي عجلة الزمن مرة أخرى، لتصرفت في أمور عدة على نحو مختلف. وليس بوسعي الرجوع فيما تسببت فيه من ضرر، لكن يمكنني بعون الرب، أن أتقبل ما أستحقه من جزاء، وتستمر الحياة.

والطريف في هذا الموقف هو أنه لم يصبح مطلقاً قضية سياسية ضخمة - ويرجع هذا إلى حد بعيد، في رأيي، إلى أن الاعتذار تم بسرعة وبتواضع وصدق وأعقبه أفعال (من بينها التخلي عن عوائد الكتاب والأرباح المتوقعة من شرائط الكاسيت) أكدت اعتذاره بصورة واضحة.

في معظم الأحيان، لا أسمع القصص التي تُروى عن قدرة تصحيح الأخطاء على بناء الثقة من أبطالها الرئيسيين، بل تأتي القصة على لسان الموظفين الذين يُسألون عن الثقة في شركاتهم. بعبارة أخرى، أصبح سلوك كبار الموظفين الذي يوحي بالثقة في هذه الشركات رمزاً مؤسسياً، وهذا أيضاً مثال آخر على النمو القياسي الذي يؤثر على سرعة الثقة: عندما تبني الثقة مع فرد، فإنك تبنيها مع أفراد أكثر.

والآن، قارن نتائج هذه الخبرات الإيجابية بنتائج طريق الذاتية والتكبر حين يختاره الناس. وأحد الأمثلة المذهلة على ذلك هي فضيحة ووترجيت في أوائل سبعينيات القرن العشرين. عندما اكتُشف أن إدارة رئيس الولايات المتحدة، ريتشارد نيكسون، قد تورطت في أعمال غير مشروعة للوصول إلى معلومات سرية، وفشل هؤلاء المتورطون - بمن فيهم الرئيس - في تحمل المسؤولية والاعتذار عن أفعالهم السيئة، بل، في الواقع، حاولوا التعتيم عليها. ونتيجة لذلك، دمرت الثقة تماماً، ومع التهديد بالاتهام بالخيانة، أُجبر نيكسون على الاستقالة.

كلمة لم تكن ووترجيت عملية سطو بقدر ما كانت إخفاقاً في إدراك الأخطاء، وفي تحمل مسؤوليتها، ومن ثم في الاعتذار عنها.

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان

وفي مثال آخر أحدث عهداً، صدرت من تيريل أوينز، أمين صندوق شركة فلاذيلفيا إيجلز، تعليقات على بعض الأمور في وسائل الإعلام، وُصفت بأنها انتقادات لرؤسائه وإدارته. وخلال النصف الأول من العطلة الرئيسية، حسبما ورد في وسائل الإعلام، أصر على سلوكه الفظ غير المتعاون، واستمر في توجيه انتقادات علنية لاذعة لهيئة الإدارة ولآخرين في فريقه. وفي آخر الأمر، وعلى الرغم من موهبته الفائقة، قرر الفريق أن الضرر كان بالغاً، وقاموا بفصله عن العمل فصلاً مؤقتاً طوال المدة الباقية من العطلة؛ لأنه «سلك سلوكاً أضر بالفريق». وبعد هذا الفصل مباشرة، ظهر أوينز في وسائل الإعلام، واعتذر قائلاً: «أعرف في أعماق نفسي أن بوسعي أن أكون... عضواً فاعلاً في فريق». لكن كان ذلك شيئاً قليلاً جداً ومتأخراً جداً وشديد الفطور، فقد فقدت الثقة بالفعل»، ولم يتمكن من الخروج من مشكلة أوقع نفسه فيها.

لاحظ أن الناس في كلا المثالين الإيجابيين في هذا الفصل، «سارعوا» إلى الاعتراف بالخطأ، وبذلوا جهداً في إصلاحه. فعندما تحدث الأخطاء، وتقر بها بسرعة وتعتذر عنها، تصبح في معظم الأحيان، قادراً على أن تجعل الحياة تستمر كما كانت. فإن أكثر ما يضر بالمصداقية والثقة هو ألا يقر الناس بحدوث خطأ ما أو ألا يعتذروا عنه، فهذا يجعل الحوادث البسيطة تتضخم، وتتحول إلى قضايا أكبر، وعندما يحاول الناس إخفاءها، يزداد الأمر سوءاً. وفي حين أن الاعتذار المتأخر أفضل كثيراً من عدم الاعتذار على الإطلاق، فإن الاعتذار وتصحيح الأخطاء «على الفور» سيكون لهما أثر كبير في بناء الثقة واستعادتها.

الخلاصة

إن لتصحيح الأخطاء تأثيراً شديداً على النتيجة النهائية. فعلى الرغم من أن معظم شركات التأمين ستطلب من الأطباء ألا يعتذروا للمرضى عندما يخطئون، فإن ثمة دلائل كثيرة تبين أن من يعتذرون، وهم محترمون ويتسمون بالحسم، قليلاً ما يتعرضون للمقاضاة. فالراجح أن الناس يلجؤون للتقاضي

حينما يستشيطون غضباً، ويستمر شعورهم بالغضب إذا كان الشخص المدين لهم بالاعتذار يمتنع عن تقديمه. وفي معظم الحالات ينزع الاعتذار الصادق السلاح من أيدي الناس. كما تضح من عوائد الثقة بشركة جونسون التي تواصل نشاطها مدة خمسة وعشرين عاماً بعد إصلاح الأخطاء في فضيحة التيلينول عام 1982، فإن «الأخطاء» يمكن أن توجد مراحل ثقة قياسية مهمة.

وحتى عندما نكون على الجانب الآخر - أي عندما يخطئ شخص ما في حقك - هناك أمور مهمة يمكنك فعلها لتعينك على تصحيح الأخطاء وبناء الثقة، فحين تكون متسامحاً، على سبيل المثال، فإنك تسهل على الآخرين الاعتذار لك، وتعويضك. واعترافك بأخطائك يمنح الآخرين حرية العمل بالمثل، وهذا يعلي إلى حد بعيد من شأن أي ثقافة ويمنحها القوة، في كل من العمل والبيت.

نصائح للثقة

إذا كان سلوكك في أقصى اليسار على المنحنى الجرسى - أي إن لم تكن قطعت شوطاً طويلاً في تصحيح الأخطاء - فربما تحتاج إلى العمل على زيادة الأمانة أو التواضع أو الشجاعة (النزاهة) أو الاهتمام (القصد) أو التوفيق بين السلوك والأهداف المنشودة (النتائج). أما إذا كنت في أقصى اليمين - أي تعتذر بإسراف أو تعتذر عن الأخطاء نفسها مرات عدة - فربما تحتاج إلى التركيز أكثر على التوافق (النزاهة) أو الدافعية (القصد) أو على الحكم الذي ينشأ عن تقوية جميع العناصر الأساسية الأربعة ومزجها معاً.

وعندما تعمل على زيادة قدرتك على تصحيح الأخطاء إليك بعض الأفكار:

- حين ترتكب خطأ في المرة القادمة، انتبه إلى رد فعلك. هل ستحاول تجاهل الخطأ، أم تبريره، أم إخفاءه؟ أم أنك ستسارع إلى الإقرار به، وتفعل ما بوسعك لتعويض من أخطأت بحقه؟ إن لم تكن تتمتع الآن

بالتواضع والشجاعة المطلوبين لتصحيح الأخطاء بسرعة، فاعمل على تهذيب نفسك، لتكون الشخص الذي تريد.

- فكر في ماضيك. هل لديك أخطاء لم تصحح؟ هل ثمة علاقات انفصمت وتنتظر رأب الصدع أو أن «تفصم بإحسان»؟ وعلى الرغم من أن المحاولة قد تبدو على قدر لا يمكن تذليله من الصعوبة، يمكنني أن أؤكد لك أنه مهما كانت حدة الألم الذي يمكن أن تشعر به عند محاولة تصحيح خطأ سابق فلن يكون بقدر مشقة الحياة مع ألم عدم الثقة المزمّن. وتكون الراحة التي تأتي عندما تبذل جهدًا صادقًا في تصحيح أخطاء سابقة، راحة كبرى.
- في المرة القادمة، حين يخطئ شخص ما في حقك، سارع بالصفح عنه، وحاول أن تسهل على الآخرين تصحيح أخطائهم، فهذا لن يساعدهم وحدهم، بل سيساعدك أنت أيضًا.

ملخص السلوك (4) - تصحيح الأخطاء

صحح الأمور عندما تخطئ. سارع بالاعتذار. قدم تعويضًا إن أمكن. مارس عملية «استرداد الخدمات». أظهر التواضع الشخصي. لا تخف الأمور. لا تجعل التكبر عقبة في سبيل فعل الصواب.



السلوك (5)

أثبت الإخلاص

علمت من خبرتي أن الناس الذين يجنون الثقة والإخلاص والإثارة والطاقة بسرعة، هم من يرجعون الفضل إلى هؤلاء الذين يقومون بالعمل فعلاً. ولا يحتاج القائد إلى أي اعتراف بالفضل... فهو دائماً يحصل على اعتراف بالفضل أكبر مما يستحق.

روبرت تاونسيند، المدير التنفيذي السابق لشركة آفيز

قبل سنوات طويلة، كنت أعمل في إحدى الشركات، حيث كان عليّ أن أذهب لتناول طعام الغداء يومياً تقريباً مع مجموعة من نحو اثني عشر فرداً من زملاء العمل. وكانوا عندما ينتهون من تناول الطعام، يغادر بعضهم المكان، فيبدأ الآخرون على الفور الكلام عنهم. وعندما يغادر شخصان أو ثلاثة آخرون، تتكلم المجموعة عنهم أيضاً، فأصبحت لا أجرؤ على مغادرة الطاولة؛ لأنني كنت أعرف أنهم سيبدوون الكلام عني لحظة أن أغادر المكان!

كانت تجربتي مع مجموعة الغداء مثلاً على «نقيض» السلوك (5)، أي إظهار عدم الإخلاص، ويسبب هذا عمليات سحب هائلة - ليس فقط مع من كانوا موضوع النقاش وقتها، ولكن أيضاً مع كل شخص آخر كان موجوداً. وإنما جميعاً نعرف أن معاملة الغائبين مؤثر على الطريقة التي سيتم التعامل بها معنا حال غيابنا، وهذا، بالتأكيد، لا يبني الثقة!

من ناحية أخرى، فإن إثبات الإخلاص وسيلة لوضع إيداعات ضخمة في «رصيد الثقة» - ليس للشخص الذي تثبت له إخلاصك وحسب، وإنما أيضاً لكل من يعرف أنك تفعل ذلك.

في كتاب جون مارتشيكا «المؤسسة المسؤولة»، تصف كولين باريت، رئيس شركة ساوث ويست إيرلاينز ومدير التشغيل بها، طريقة لإثبات الإخلاص للموظفين تبني الثقة في المؤسسة على نحو واضح، فتقول:

الأمر بالنسبة إلي منطقي تمامًا، لكنني أعتقد أنه مفاجأة بالنسبة إلى بعض الشركات القائمة على خدمة العملاء التي تقول: إن الزبون دائمًا على حق. ونحن لا نؤيد ذلك، وقلنا ذلك علنًا أيضًا، ما تسبب في حصولي على خطاب أو اثنين في هذا الشأن! لكن هذه واحدة من طرق اكتساب ثقة موظفينا. وأنا لا أقول: إنه إذا أخطأ الموظف، وكان خطؤه فادحًا، لن نعاقبه أو نحاسبه، وإنما أقول: إنه إذا كان الزبون مخطئًا، وإذا كان سلوك الزبون سيئًا، فأنتي سأدافع عن الموظف وأسأله. ونحن لا نفعّل هذا كثيرًا، لكننا قلنا، في موقف ما، لأحد الزبائن: إننا لا نريده أن يستخدم خطوطنا الجوية مجددًا.

يقوم إثبات الإخلاص على «مبادئ» الأمانة والإخلاص والامتنان والتقدير. وهناك أساليب عدة لإثبات الإخلاص - أيًا كان حجمه - ولكننا في هذا الفصل سنركز على بعدين اثنين: الإقرار بالفضل للآخرين، والتحدث عن الناس كأنهم موجودون.

الاعتراف بالفضل للآخرين

أحد الطرق المهمة لإثبات الإخلاص هو الاعتراف بالفضل للآخرين، وتقديرهم لما قاموا به من دور في النتائج. وبالاعتراف بالفضل، لا تؤكد فحسب قيمة إسهام الفرد، بل توجد أيضًا بيئة يشعر الناس فيها بالتشجيع على أن يكونوا مبتكرين ومتعاونين، وعلى أن يتشاركوا في الأفكار بحرية، وأن يسهموا في مضاعفة الثقة القياسية.

وفيما يتصل بالاعتراف بالفضل، أود أن تتأمل الصورة المجازية «النافذة والمرأة» التي عبّر عنها جيم كولينز. وهو يقول تحديدًا: إنه عندما تسير الأمور على ما يرام فإنك تنظر عبر النافذة. بعبارة أخرى، أنت تنظر إلى كل فرد هناك

وإلى ما يسهمون به، وتعترف بفضلهم، وتمنح الصفات المميزة والتقدير، والعرفان والامتنان. أما عندما لا تسير الأمور كما ينبغي، فإنك تنظر في المرأة، إنك لا تنظر إلى الخارج وتلقي باللائمة على الآخرين وتتهمهم، بل تنظر إلى نفسك.

و«نقيض» الاعتراف بالفضل هو نسب الفضل لنفسك. ففي أحد برامجنا حكى أحد عمال البيع كيف أنه وجد عميلاً بالمصادفة، فاغتم الفرصة، وقام بكل العمل وحده، وفي المراحل الأخيرة من الصفقة، ذهب إلى رئيسه ليساعده، وعندما رأى رئيسه حجم الصفقة، استولى عليها لنفسه، واستأثر بكل العائد المادي والتقدير. وقد نتج عن ذلك قدر هائل من عدم الثقة - ليس بالنسبة إلى الشخص الذي استولى على الصفقة وحسب، بل أيضاً بالنسبة إلى كل فرد آخر في الفريق. ولم يرغب أي أحد في طلب المساعدة من هذا الرئيس بعد ذلك؛ لأنهم جميعاً أدركوا أنه يمكن أن يفعل الشيء نفسه معهم. وهذا أيضاً مثال آخر عن كيف أنك عندما تبني الثقة (أو تدمرها) مع شخص ما، فإنك تبنيها أو تدمرها مع أشخاص كثيرين.

القادة أيضاً يبنون الثقة برد الفضل لأصحابه، فهم لا يحاولون مطلقاً إثبات أنهم أحسن من العاملين معهم عن طريق الاستيلاء على فكرة، ويزعمون أنهم أصحابها.

جاك ويلش

و«الصورة الزائفة» للاعتراف بالفضل هي الرياء: أن تُظهر أنك تعترف بالفضل لشخص ما في أثناء وجوده معك، لكنك تقلل من شأن إسهامه، وتسبب كل الفضل لنفسك في غيابه. وهذا النوع من الازدواجية قلما يخفى، بل إنه يدمر الثقة مع الجميع.

ويرى مؤلف كتب التجارة دوتي جاندي أن المهم ليس فقط رد الفضل «لصاحبه»، وإنما أيضاً تقديره «شخصياً». وهناك طرق عدة لتقدير الناس

والاعتراف بإسهاماتهم في العمل والبيت على حد سواء. يمكنك أن تمتدحهم أو أن تصنع أساطير أو حكايات بطولية من القصص التي تحكيها. كما يمكنك إرسال بطاقات شكر (أو رسائل أو زهور) أو نشر قصص النجاح في نشرات الشركة الدورية أو في محيط الأسرة. كذلك يمكنك مفاجأة الناس، وهم يفعلون الصواب.

ويحكي أحد كبار الموظفين، في واحدة من ورش عملنا، ما يأتي:

كلما طُلب من قسمنا توفير بيانات لأصحاب المناصب العليا، كنت أناقش الطلب مع من يخصه الأمر مع العاملين. وعندما تأتي الاقتراحات الجيدة، كنت بدلاً من إعادة صياغة الاقتراحات أو إرسالها بتوقيعي، أعيد إرسالها بالبريد الإلكتروني، ولا أقول سوى: «سترد تعليقاتنا لاحقاً». فهذا يمنح الناس تقديرًا لما قاموا به من عمل. وإنه يوجد قدرًا كبيرًا من المصادقية وعامل الإخلاص بيني وبين من يعملون معي؛ لأنهم يعرفون أنني سأقدرهم كلما كان ذلك ممكنًا، وسأعترف بفضلهم حيث ينبغي.

وأيا كانت الطريقة التي اخترت أن تفعل ذلك بها، أضمن لك أن الاعتراف بالفضل للآخرين سيزيد إلى حد بعيد الثقة والنتائج الاقتصادية - وغيرها من النتائج الإيجابية - على جميع المستويات. وإنني لأشجعك على رد الفضل لأصحابه على الدوام. فإن «رد الفضل لأصحابه حيث ينبغي» مسألة حكم أو رأي، أما رد الفضل لأصحابه على الدوام فأمر يتدفق من قلب فياض.

يمكنك أن تنجز أي شيء في الحياة على أن يُردّ الفضل إلى صاحبه أيًا كان.

هاري إس. ترومان، رئيس الولايات المتحدة الأسبق

تكلم عن الآخرين وكأنهم موجودون

البعد الثاني من إثبات الإخلاص هو التحدث عن الآخرين في غيابهم، وكأنهم موجودون. ولقد تعلمت أهمية هذا السلوك من خبرتي المباشرة مع المجموعة التي كنت أتناول وجبة الغداء معها، والتي ذكرتها آنفًا، إذ رأيت كيف أن أحاديث غرفة

الطعام التي تركز على من غادر الغرفة انتهت بتدمير الثقة لدى كل من شارك في الأمر.

والواضح أن هذا كان مثلاً على «نقيض» التحدث عن الآخرين، وكأنهم موجودون - أي خيانة الرفقاء أو عدم رد غيبتهم عندما لا يكونون في وضع يسمح لهم بالرد بأنفسهم. و«الصورة الزائفة» لهذا السلوك - وتساويه في شدة خطورته - هي الكلام المسول للناس في وجودهم والتحدث عنها بالسوء من وراء ظهورهم. ونحن، في معظم الأحيان، لا نعي حتى إننا نشارك في هذه السلوكيات النقيضة أو الصور الزائفة - أو في تأثيرها على الثقة. وتحكي واحدة من المديرين التنفيذيين في شركة للبرمجيات عن مشاعرها تجاه تغذية راجعة سديدة تلقتها من «نشرة الثقة» الدورية، فتقول:

تحت عنوان «تعليقات» كتب أحد الأشخاص يقول: «عندما يغادر أحد الشركة لا تذكره بسوء أمام موظفيكم الحاليين، فإن ذلك يجعلني أشعر بأنني مهما فعلت لهذه الشركة، سأكون نسبيًا منسيًا في اللحظة التي أغادرها فيها مهما كانت الظروف». يا إلهي! لم تكن لدي أدنى فكرة أنني أفعل ذلك، ولا أي فكرة عما لهذا من تأثير، وقد قهرتني معرفتي بذلك.

والغريب في الأمر، أن هؤلاء الذين يتحدثون عن الآخرين من وراء ظهورهم يظنون دائماً أن ما يفعلونه سيبيني نوعاً من الصداقة الحميمة والثقة مع الحاضرين. لكن ما يحدث هو العكس تماماً. فعندما تتكلم عن الآخرين في غيابهم، سيعتقد الحاضرون أنك ستتصرف معهم تصرفاً مماثلاً في غيابهم. لذلك يكون الواضح أن لهذا تأثيراً سلبياً على الثقة.

على العكس من ذلك، لزوجتي جيرى صديقة كانت تقول عنها: «إنني أثق بكارين في أي شيء ثقة مطلقة. فأنا لم أسمعها قط تتقد أي إنسان أو تذكر أحداً بسوء، لمجرد أنها لا تريد أن تفعل ذلك». كذلك سمعت جيرى تقول: «وأنا أعرف أنها لن تتقدني».

هناك مثال رائع على هذا السلوك فيما حدث عندما تم اختيار سام أليو نائباً عاماً لولاية نيو جيرسي. وقد ورث قضية من سلفه انتهت على نحو سيئ ما جعله يمر بحالة إحباط. وفي ظل هذه الظروف، كان من السهل عليه أن يشير بإصبع الاتهام إلى من تسبب في ذلك، لكنه حسيماً ورد في مقال في صحيفة «يو إس إيه توداي»: «رفض أليو اتهام سلفه، صاحب القضية، ورفض اتهام مساعديه». ونتيجة لذلك، أحرز النائب العام الجديد «نقاطاً لا حصر لها» مع من يعملون معه.

كن مخلصاً للغائبين؛ لكي تحتفظ بالحاضرين.

ستيفن آر. كوفي

أعرف رجلاً مر بتجربة مماثلة منذ بضع سنوات، حين حل محل الرئيس في شركة متوسطة الحجم. وعلى الرغم من أن هذا الرئيس الجديد قد ورث مشكلات عويصة عن إدارة الرئيس السابق، فإنه اتخذ قراراً بأنه لن يذكر هذا الرجل بسوء - لا للخاصة ولا للعامة - تحت أي ظرف. وكان هذا تحدياً كبيراً بالنسبة إليه، فقد مرت به أوقات كثيرة أراد فيها أن يفعل ذلك، لكنه لم يفعل، وساعده هذا الأسلوب على بناء الثقة بصورة أسرع كثيراً في الشركة، كذلك أتاح له إقامة علاقة ممتازة مع ابن الرئيس السابق الموهوب الذي أراد البقاء في الشركة، فاستمر في العمل في الشركة بسبب معاملة الرئيس الجديد المحترمة للإدارة السابقة.

وعلى الجبهة الداخلية، قالت فتاة من قريباتي: إنها حين كانت في مرحلة الصبا، كانت تعرف دائماً أن ما قالته لأبويها على انفراد لن يناقش مطلقاً مع أي فرد آخر في الأسرة. فلن يقولوا لأخيها أبداً: «كان لا بد أن تسمع ما قالته أختك ذلك اليوم!» كذلك لم يكن من الممكن أن يتكلم معها عن أحاديثهم الخاصة مع أي فرد آخر من أفراد الأسرة. وينتج عن إظهار الاحترام على هذا النحو علاقات مرتقعة الثقة بين الآباء والأبناء في البيت.

والواضح أن الطريقة التي نتكلم بها - أو لا نتكلم بها - سواءً كانت طيبة أو سيئة - عن الآخرين حال غيابهم لها أثر كبير، إذ يمكن أن تبني الثقة أو تدمرها بسرعة.

عندما تضطر إلى الكلام عن الناس

وبعد، ماذا يحدث حين تكون في موقف يكون من مهام وظيفتك فيه الكلام عن الناس؟ لا يمكنك أن تدفن رأسك في الرمال وحسب، وتقول: «أنا لا أريد أن أتكلم عن أحد». إذن ماذا ستفعل؟

يروى مدير تنفيذي سابق في الموارد البشرية الموقف الآتي:

في مدة ما، كنت أعمل في وظيفة تتطلب أن أتكلم عن الناس طوال اليوم. وكان المديرون يأتون إليّ، ويقولون: «أعاني مشكلة مع فلان أو علان، فماذا أفعل؟» ويتضح أننا لا بد أن نتناول الشخص بالنقاش. وفي بعض الأحيان يكون ما يجب أن نتكلم عنه لا يشير الشكوك إلى هذه الدرجة. لذلك، كان علي أن أسأل نفسي: كيف يمكن أن أخلص لهذا الشخص الغائب، وفي الوقت نفسه أقوم بواجبات وظيفتي كما ينبغي؟

ولقد أدركت في النهاية أن الفرق في الإخلاص أو عدم الإخلاص هو القصد. فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء أو العلاقة، وإذا كان الحديث فيه إنصاف واحترام للشخص، عندها يمكنني أن أشعر بأنني أخلص له. وتنتهي معظم هذه الحوارات بالتركيز على المدير وما يمكنه، أو يمكنها عمله إزاء ذلك، بدلاً من التركيز على أخطاء الشخص الذي نتكلم عنه (سواءً كانت حقيقية أم متخيلة).

إن العنصر الأساسي في هذا الأسلوب هو إظهار الاحترام. وأقول مجددًا: أنت تبني الثقة مع هؤلاء الحاضرين بأن توصل إليهم أنك ستحدث عنهم باحترام أيضًا حال غيابهم.

وهناك عنصر آخر هو أن تملك الشجاعة التي تمكنك من الذهاب إلى الشخص المقصود مباشرة. ففي بعض الأحيان، يكون الشخص الذي ينبغي أن يتغير هو آخر من يعلم. وإن التصرف بشجاعة - أي أن تذهب إلى الشخص المعني، وتحدث معه (أو معها) عن الأمر - هو أيضاً إثبات للإخلاص.

نصائح للثقة

لنلق نظرة على المنحنى الجرسى لهذا السلوك. على الجهة اليسرى أنت تتصرف بأساليب لا تُظهر الإخلاص إلا في حده الأدنى. ربما تكون مخلصاً ما دام الأمر مناسباً وحسب، أو ربما تُظهر قدرًا من الإخلاص، لكن ليس إلى الحد الذي يمكن فيه أن تتخذ موقفًا حاسمًا إذا رفض الآخرون.

وعلى الجهة اليمنى من المنحنى، قد تتصرف بأساليب تبدو شديدة الإخلاص لشخص ما في لحظة معينة، لكنها ليست كذلك بالنسبة إلى نفعها في المستقبل أو بالنسبة إلى المبادئ. على سبيل المثال، ربما توافق على أن تسكت عن ارتكاب شخص جريمة ما، أو أن تظل «مخلصًا» بقوة لفكرة أو منظومة عقديّة، حتى عندما تبين لك معلومات أخرى بوضوح أن هذا أمر قاصر أو عفا عليه الزمن.

إن الأمانة (وبخاصة الشجاعة والاتساق)، والقصد (الدافعية والسلوك)، والقدرات (قدرات الثقة) تقوم بدور مهم في مساعدتك على البقاء في نطاق الحد الأقصى. وضع في حسابك أن الإخلاص للمبدأ هو دائماً أفضل السبل لإثبات الإخلاص للآخرين.

وعند العمل على تحسين هذا السلوك، قد تحتاج إلى تأمل هذه الأفكار:

- في المرة القادمة، حين تشارك في حديث، ويبدأ الناس في ذكر شخص غائب بسوء، فكر في خياراتك: يمكنك المشاركة في الحوار. أو يمكنك أن تقول: «إنني حقاً لا أشعر بالراحة في التحدث عن هذا الشخص بهذا الشكل في غيابه (سواء أكان رجلاً أو امرأة) وإن كان ثمة مشكلة فلنتحدث

مع هذا الشخص مباشرة». فكر في أي سلوك منها أكثر ارتباطاً بالمبادئ في الموقف، وافعله.

- في المرة القادمة حين تعمل مع آخرين في مشروع ما في العمل أو في البيت، غير أسلوبك؛ لترد الفضل لأصحابه بحرية. واعمل على إيجاد بيئة يتم فيها الإقرار بإسهامات كل فرد فيها، ويتم تقدير كل شخص، ورد الفضل لأصحابه بكرم وجود.
- اجعلها قاعدة ألا تتكلم مطلقاً عن أفراد الأسرة على نحو سلبي. كن فطناً في أسلوب حديثك مع شريك حياتك عن أفراد الأسرة، بمن فيهم الأطفال. لاحظ أطفالك وهم يفعلون الصواب - وشاركهم فرحتهم بأفعالهم الطيبة مع الآخرين.

ملخص السلوك (5) - إثبات الإخلاص

رد الفضل لأصحابه بحرية. اعترف بإسهامات الآخرين. تحدث عن الناس في حضورهم. رد غيبة الغائبين الذين لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم. لا تذكر الآخرين بسوء من وراء ظهورهم. لا تُفشِ المعلومات التي تخص الآخرين.



السلوك (6)

حقق نتائج

سيكون قادة المستقبل أقل اهتمامًا بذكر ما سيحققونه من نتائج، وأكثر اهتمامًا بعرض ما قالوا: إنهم سيحققونه.

ديف أولريتش، مؤلف كتب التجارة والأعمال والأستاذ الجامعي

يسألني الناس دائمًا: «إذا أردنا أن ننشئ علاقة مع عميل جديد، فما أهم شيء يمكن أن نفعله لبناء الثقة على نحو أسرع؟» فأجيب بلا تردد: «أخبره بالنتائج!» فالنتائج تمنحك مصداقية فورية وثقة فورية، وتعطيك دفعة قوية. وهي تثبت بوضوح أنك تضيف قيمة، وأن بإمكانك أن تشارك وأن تتجز عملاً. كذلك فإن النتائج بوصفها جزءًا متممًا لمصداقيتك الشخصية (كأحد العناصر الأساسية الأربعة) تمدك بأداة قوية لبناء الثقة في علاقتك مع الآخرين.

إننا بعرض النتائج، ننتقل من تلك السلوكيات التي تعتمد بصفة أساسية على الشخصية إلى تلك التي تعتمد بصفة أساسية على القدرة. وينشأ هذا السلوك من «مبادئ» المسؤولية والمحاسبة والإنجاز. و«نقيض» عرض النتائج هو ضعف الإنجاز أو الأداء الضعيف أو الإخفاق في العرض. أما «صورته الزائفة» فهي عرض الأعمال، وليس النتائج.

لقد عملت مع عدد ضخم من الأشخاص عبر سنوات طويلة - وبخاصة مع مسؤولي البيع - الذين يتحدثون كثيرًا، ولا يعرضون النتائج إلا قليلًا. فهم يقومون بجميع أنواع العروض الساحرة والوعود المثيرة بكل النتائج الرائعة التي سيقومون بتحقيقها. لكن عندما يصلون إلى هذه النتائج فإنهم إما لا يعرضون ما وصلوا إليه أو يكون ما يعرضونه أقل كثيرًا مما وعدوا به. ولقد تعلمت أخيرًا أن أبحث عن

الناس الذين يتكلمون أقل، ويعرضون نتائج أكثر. والمسألة ليست أنهم لا يقدمون عروضاً ممتازة أو يسبقون الآخرين في النجاح الباهر، فهم يفعلون ذلك، لكن المسألة أنهم لا يببالغون في جذب انتباه الناس. إنهم فقط يعرضون النتائج على نحو متسق. ولقد تعلمت أن إتاحة أفضل الفرص لمن ينتج كثيرًا ولا يتكلم، وليس من يتكلم كثيرًا ولا ينتج، أمر شديد الفاعلية.

﴿إننا نحكم على أنفسنا بما نشعر بأننا قادرون على عمله، في حين يحكم الآخرون علينا بما عملناه بالفعل.﴾

هنري وادسورث لونجفيلو

عندما أفكر في عرض النتائج، أتذكر الثلاثية السينمائية «ملك الخواتم». فأنت تشاهد فيلمًا تبلغ مدته تسع ساعات، لكن كل الموضوع في النهاية هو أن فريديو يضع ذلك الخاتم في البركان. وذلك ليس في الفيلم شيئًا مهمًا حقًا.

التأثير على رصيد الثقة

حينما توليت منصب المدير التنفيذي في «مركز كوفي للقيادة»، كان هناك قسم يرى الجميع أنه قسم «هوايات» أو مكان يحب الناس العمل فيه، لكنه الآن لا يدر مالاً (ولا يتوقع أن يحدث ذلك مستقبلاً). وعلى الرغم من المناقشات الكثيرة طوال ثلاث سنوات، لم يكن هذا القسم قدم بعد أي منتجات أو نتائج، وكان ثمة شعور بأن هذا القسم سيُلغى، فاجتمعت برئيس هذه الوحدة، واتفقنا معًا على «ضرورة» خروج منتج ما من هذا القسم، وأن على العاملين به تقديم نتائج في غضون ستة أشهر - ولا استثناءات في ذلك. ووضعنا هدفًا واضحًا، وحددنا مسؤولية تحقيقه.

في تلك الأثناء، بدأت ألقى انتقادات من العاملين في القسم بأن المهلة المحددة شديدة التعسف، وأنهم لن يستطيعوا تحقيق المطلوب فيها. فقلت: «اسمعوا، إن

مصداقيتنا على المحك. وما لم يوجد منتج ما، سيظل هذا القسم مجرد وحدة «هوايات». إننا نتكلم عن منتج منذ سنوات، سنحقق المطلوب قبل الموعد المحدد».

كرهني الجميع، فقد أرادوا أن أمنحهم وقتًا أطول، لكن كان لدي شعور قوي بضرورة تحميلهم مسؤولية الاتفاق. وقد حققوا المطلوب في النهاية، وتم الانتهاء من المنتج في الموعد المتفق عليه، وخلال الأشهر الأولى حقق أرباحًا تقدر بملايين الدولارات.

لقد غير هذا تمامًا الاعتقاد بأن هذا القسم مجرد «هوايات»؛ إذ حقق العاملون فيه نتائج وبنى عرض هذه النتائج الثقة، الثقة بالعاملين في ذلك القسم، والثقة بالاتجاه السائد، والثقة بالنفس، وثقة الفريق بهؤلاء الذين أخرجوا هذا المنتج، وحققوا المطلوب.

أما في البيت، فقامت أنا وجيري قبل عهد قريب بتكليف ابنتنا كريستيان، وهو في الثانية عشرة من العمر، بمهمة إخراج صناديق القمامة ثم إعادتها للداخل، وتلك مهمة صعبة في بيتنا؛ إذ لا بد من جر صناديق القمامة الضخمة عبر طريق منحدر إلى الشارع، الأمر يزداد صعوبة عند تساقط الثلوج. وقد سرتنا بوصفنا أبوين الطريقة التي ينفذ بها كريستيان مهمته، إذ لم نذكر له الأمر سوى مرة واحدة، ولم يتحدث هو عنه قط. لكن، كنت عندما أعود إلى البيت مساء الأربعاء أجد الصناديق في الخارج، وعندما أعود يوم الخميس أجدها في الداخل، كان فقط ينجز عمله.

كان السبب جزئيًا في سرورنا من سلوك كريستيان هو أننا مررنا بنقيض ذلك. فعندما كان أخوه مكلفًا بالمهمة نفسها، كان لا بد أن، نذكره مرارًا وتكرارًا - ومع ذلك كان يتذكر تارة وينسى أخرى.

وفي التعامل مع هذه المهمة بمسؤولية - أو التعامل معها بلا مبالاة على حد سواء - كان التأثير على رصيد الثقة (وعلى السرعة والتكلفة) تأثيرًا هائلًا، فقد

اكتشفنا أننا نكون أسرع كثيرًا في الاستجابة للطلبات ومنح المزايا عندما يحقق الطفل نتائج، ويرتفع رصيد الثقة.

وهذا ما يحدث في العمل أيضًا، حيث غالبًا ما يمنح إحراز النتائج الشخص فرصًا أوسع، وخيارات أوسع، ومرونة أكبر. ويتحدث جاك ويلش عن هذه المرونة بوصفها ترتبط برغبة رئيس العمل في دعم التوازن في الحياة العملية:

نعم، رؤساء العمل مستعدون للموافقة على إعطاء الناس المرونة التي تمكنهم من التصرف كيفما شاؤوا - لكن هذا لا يحدث إلا بعدما يكتسبونها بأدائهم وإنجازاتهم. وفي الواقع، يمكن أن أصف الطريقة التي يعمل بها التوازن في الحياة العملية بالفعل بأنها منظومة مذكرات عتيقة. فأصحاب الإنجازات الكبيرة يكسبون مذكرة تلو الأخرى حتى يقايضوها بالمرونة. وكلما كان لديك عدد أكبر من المذكرات، زادت فرصتك في العمل وقتما وأينما وكيفما شئت.

إن إحراز النتائج يعني كيف تغيّر الساخرين، وكيف تبني الثقة بسرعة في علاقة جديدة، وكيف تكتسب المرونة والفرص. كذلك يعني كيف يمكنك استعادة الثقة بسرعة عندما تفقدها في جانب الكفاية. وهو أيضًا نصف ما أعرف به القيادة: «إحراز النتائج» بطريقة تبعث على الثقة.

كأعتقد أنك لن تتمتع بعلاقة ثقة كاملة ما لم تكن بالفعل في مدة تحقيق النجاح بصفة متكررة. فعندما يقول أحد كبار موردينا: إننا نود أن تكون بيننا علاقة ثقة، أقول لنفسي: «ما هذا الهراء!» والتفت إليه قائلاً: «إنني لا أثق بك، ولن أثق بك ما لم تحقق لي النجاح بصورة متكررة».

بيتر ليو، مدير تقنية المعلومات، شركة هوم أوفيس، المملكة المتحدة.

وضّح النتائج منذ البداية

في بعض الأحيان، أتحدث مع بعض من يحرزون نتائج، لكنهم يخفقون في الحصول على الاستجابة التي يتوقعونها؛ إذ يتوقعون إيداع ألف دولار في «رصيد

الثقة، فيجدون الإيداع عشرة دولارات، أو الأسوأ من ذلك، يجدون سحباً وليس إيداعاً، فيتساءلون عن السبب؟

في كل الحالات تقريباً يكون السبب هو أنهم لم يأخذوا الوقت الكافي لتوضيح ما يتصل بتوقعاتهم. فبعض ما عدّوه نتائج «عظيمة» أو حتى «جيدة» لم يكن سوى نتائج «متوسطة» في رأي من قدموا النتائج إليهم. إما ذلك، أو أن «نتائجهم» كانت في جهة تختلف تماماً عن تلك التي كان ينبغي عليهم إحراز النتائج فيها - كالأب الذي يعمل 80 ساعة أسبوعياً ليوفر قدرًا كبيراً من الكماليات لطفله معتقداً أن ذلك لا بد أن يضع له إيداعاً ضخماً، في حين أن أكثر ما يحتاج إليه الطفل هو وقت الأب. أو كفريق تطوير المنتج الذي يعمل محمومًا ليحقق مواصفات منتج لا يأبه له العميل مطلقاً.

في مؤتمر عقد أخيراً في المملكة المتحدة، ناقش كبار موظفي المعلومات وغيرهم من المتخصصين في تقنية المعلومات موضوع التقنية والثقة في المؤسسات. وكانت إحدى الأطروحات الأساسية هي أنه في حين أن التكنولوجيا تقدم وعوداً كثيرة مثيرة، فإنه ما لم تتحقق نتائج أساسية يوماً بعد يوم، لن تعني هذه الوعود أي شيء. وفي هذا المؤتمر، قال بول كوبي، أحد كبار موظفي المعلومات بشركة الخطوط الجوية البريطانية:

إن وجهة نظري في محاولة بناء الثقة هي أنني لم أدخل من الباب لكي أتكلم عن شيء عظيم آخر سنفعله في شركة الخطوط الجوية البريطانية، أو حتى تطور جديد مهم فيها، ما لم أعرض عمليات تقنية المعلومات التي تتم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع... فإن فعلت ذلك يمكنك حينئذٍ التحدث إليهم عن أفكار أكثر إبداعاً.

إن تخصيص وقت كافٍ لتحديد النتائج بوضوح في اقتصاد اليوم، أمر ضروري تحديداً؛ لأن نسبة كبيرة من قوة العمل تعمل في وظائف يصعب فيها دائماً إحراز نتائج يمكن قياسها. من هنا، فإن المهم أن يتم في كل موقف تحديد

النتائج التي من شأنها أن تبني الثقة، ثم إحراز تلك النتائج - بصورة متسقة، وفي الوقت المناسب، وفي حدود الميزانية.

كجعل أول ما تفعله هو تحقيق إحصاءات - أي نتائج. فإن لم تكن نظم المهام الصعبة جاهزة لديك، ولم يحدث أي شيء آخر، فلا تبدأ عملية التصويت.

جيه. بي. رانجاسوامي، كبير موظفي المعلومات الدولية
بشركة دريسدنير كلينفورت فاسيرشتاين

نصائح للثقة

الآن نرى في المنحنى الجرسى بروز عناصر القدرة بصورة أكبر. فعلى جهة اليسار في المنحنى، نرى إحراز نتائج أقل من التوقعات، ما يكشف عن الحاجة إلى تعزيز النزاهة والقدرات وبالطبع النتائج - في معظم الأحيان بتحديد ما بوضوح منذ البداية. وعلى الجهة اليمنى تجد إحراز كم كبير من النتائج، لكن دون النظر إلى ما إذا كانت تلك النتائج هي بالضبط تلك التي كان ينبغي عليك التركيز عليها أم لا (على سبيل المثال، الموظف الذي يعمل بأقصى طاقة، ولكن ليس حسب أولويات رئيسه... أو كذلك الوالد الذي يعمل ساعات إضافية بدلاً من قضاء الوقت مع طفله) مرة أخرى سيساعدك التركيز على النزاهة (وبخاصة الاتساق مع الذات)، وعلى الانحياز إلى الكفايات وتحديد النتائج، على التحرك في اتجاه «الموضع الأمثل» على المنحنى.

وعندما تعمل على إحراز النتائج، حاول أن تجرب إحدى النصائح الآتية:

- في المرة القادمة التي تخطط فيها «لإحراز النتائج»، تأكد أنك فهمت ما هو متوقع فهمًا جيدًا. لا تفترض أنك لمجرد إحرازك ما تظن أنه نتائج جيدة، أنك تصيب الهدف. فإذا كنت تريد حقاً أن تبني الثقة، فلا بد أن تعرف ما المقصود «بالنتائج» في رأي من تقدمها إليه.

- في المرة القادمة حين تقرر الالتزام بإحراز نتائج، قف واسأل نفسك ما إذا كان الالتزام واقعياً أم لا؟ فإن الإفراط في الوعود وقلة إحراز نتائج سيتسبب في عمليات سحب في كل مرة.
 - حاول، مع الزبائن أو زملاء العمل، أن تتوقع الاحتياجات مقدماً، وأن تحرز نتائج قبل أن يصلك الطلب. فقد قال لاعب الهوكي الكندي الكبير وين جريتسكي: «إنني أسير بزلاقاتي إلى حيث سيتجه القرص المطاطي(*)، وليس إلى حيث كان».
- وسيمنحك توقع الاحتياجات عائدًا إضافيًا يودع في «رصيد الثقة».

ملخص السلوك (6): تحقيق نتائج

قم بعمل سجل للنتائج. اعمل الأشياء الصحيحة، وساعد على إتمام الأمور، وأنجز ما يوكل إليك من مهام، في الوقت المناسب، وداخل حدود الميزانية. لا تبالغ في الوعود، وتتخاذل في النتائج. لا تخلق الأعذار عند عدم تحقيق نتائج.



(*) قرص يستخدم كرة في لعبة هوكي الجليد (الترجمة).

السلوك (7)

طُور نفسك

كأن يكون الأمي في القرن الواحد والعشرين من لا يستطيع القراءة، بل من لا يستطيع التعلم وطرح ما تعلم وإعادة التعلم.

ألفين توفلر

اعتدت في صباي أن أمارس رياضة التزلج على الجليد كل شتاء. وقد اجتهدت في هذه الرياضة إلى حد بعيد، فصرت أتحسن فيها عامًا بعد عام. كنت أعرف أنني أتحسن، ليس فقط لأن أدائي صار أفضل، بل أيضًا لأنني كنت أسقط على الأرض بصفة متكررة. وقد يبدو هذا الكلام متناقضًا، لكنني توصلت إلى أنني إن لم أسقط على الأرض، فمعنى ذلك أنني لم أكن أدفع نفسي بشدة لأتحسن.

وفي سن الثامنة عشرة، بلغت ذروة نجاحي بوصفي متزلجًا. وكان هذا هو الوقت الذي بدأت فيه أصبح متحفظًا، وأصبحت لي دوافع أخرى، لم أرد أن أسقط بعد ذلك، ولم أرد أن تتكسر ساقي، لذلك توقفت عن المجازفة.

إنني ما زلت متزلجًا جيدًا، لكنني لم أتحسن طوال خمسة وعشرين عامًا، فأنا أعيش في الماضي تمامًا، وأعتمد على المهارات التي تعلمتها منذ سنوات عدة. والتزلج نوع من الرياضات التي تتضمن متغير «درجة الصعوبة»، الذي تمثله دوائر خضراء (المنحدرات السهلة) ومربعات زرقاء (المنحدرات الصعبة) ومعيّيات سوداء (المنحدرات بالغة الصعوبة). فاليوم، إذا وضعتني على منحدر أخضر بسيط، أو منحدر أزرق معتدل، سيبدو أدائي جيدًا إلى حد بعيد. لكن إذا وضعتني على منحدر أسود مزدوج معيّن الشكل، به تلال ومرتفعات شديدة الانحدار، سأبدو مضحكًا. وقد حاولت أن أفعل ذلك في الشتاء الماضي، وسرعان ما أدركت أنه ليس بإمكانني بعد ذلك أن أحتفظ بتوازني أو السيطرة على حركتي.

إن أحد أسباب توقف الناس عن التعلم هو أنهم أصبحوا إلى حد بعيد أقل رغبة في التعرض للفشل.

جون جاردر، مؤلف كتاب «التفوق وتجدد الذات»

إننا اليوم نعيش في عالم المنحدر الأسود المزدوج. فالتكنولوجيا والكوكبية واقتصاد عامل المعرفة زادت من درجة الصعوبة ووضعنا في سياق أشد تحدياً. وإن محاولة تطبيق ما لدينا من مهارات قديمة في هذا السياق الجديد القاسي تشبه محاولة تطبيق قدرات المنحدر الأخضر على المنحدر الأسود الذي يتخذ شكل المعين الهندسي.

إننا إن لم نحسن قدراتنا قدر ما نستطيع، فلن نكون أهلاً للتحدي. وفي بيئة اليوم التي أصبحت تنافسية بصورة مطردة، سيكون ذلك بالغ الوضوح، وسيكون الأمر مثل متزلج على المنحدر الأخضر ربما يبدو في مهارة أي متزلج آخر أكثر مهارة، لكنك إن وضعتهم معاً على المنحدرات السوداء المزدوجة، فسيكون البون شاسعاً بينهما.

ومتزلجو المنحدرات السوداء المزدوجة (والقادة) بلا شك هم من يوحون بالثقة حقاً.

التطور يبني الثقة

يقوم التطور على «مبادئ» التحسن المستمر والتعلم والتغيير، وهو ما يسميه اليابانيون «كازين Kaizen» (التطور المستمر). وهي تبني قدرًا هائلاً من الثقة. وهذا السلوك، مثل سلوك إحرار النتائج، مثال على إمكانية تحول أحد العناصر الأساسية الأربعة (القدرات) مباشرة إلى أداة قوية لبناء العلاقات. فعندما يعدك الناس شخصاً متعلماً ومتطوراً ومتجدداً - أو ترى شركتك بوصفها متطورة ونامية ومتجددة، فإنهم يبنون الثقة في قدرتك على النجاح في عالم سريع التغيير، ويمكنك هذا من بناء علاقات ثقة قوية، ومن الحراك بسرعة مذهلة.

و«نقيض» التطور هو الانحدار والتدهور، والارتكان إلى نجاحات الماضي، أو عدم مواكبة الأحداث. ومع سرعة التغير في عالم اليوم، فإنك إن لم تقم بجهد دائم لتطور نفسك، فلن تظل في وضع «مهلك سر» وحسب، بل ستتقهقر أكثر وأكثر. وستصبح أقل مواكبة لما يحيط بك؛ لأن من حولك يتقدمون بسرعة كبيرة. من هنا، فإن مجرد البقاء حيث أنت لن يبني الثقة، وإنما سيقوّضها.

وللتطور صورتان زائفتان شائعتان: الأولى يمثلها «الطالب الخالد» أي ذلك الشخص الذي يتعلم باستمرار، لكنه لا ينتج مطلقاً. والثانية تمثلها ملاحظة الأديب فرانك هربرت: «إن أكثر من لا أثق بهم هم هؤلاء الذين يريدون تحسين حياتنا، لكن ليس لديهم سوى مسار واحد فقط للعمل». إنها محاولة وضع كل شيء عنوة في إطار ما تجيد عمله أيًا كان. وهو تفسير لفكرة عالم النفس إبراهيم ماسلو: «من يجيد استخدام المطرقة، يظن كل شيء يراه مسمازًا».

أمثلة للتطور

ثمة مثال جيد للتطور، وهو المدير الذي أشرت إليه في فصل القدرات، والذي كان يذاكر مدة ساعتين في الصباح الباكر يوميًا حتى أصبح شديد الكفاية وخبيرًا في مجاله. وهناك أمثلة أخرى تشمل جاك كانفيلد، أحد مؤلفي سلسلة كتب «حساء الدجاج»، الذي يقرأ كتابًا كل يوم. ومؤسسو الشركات مثل بيل جيتس، مؤسس مايكروسوفت، وفريد سميث، مؤسس فيدكس، وماري كاي آش، مؤسسة مستحضرات تجميل ماري كاي، الذين كانوا، بوصفهم متعلمين يتميزون بالسرعة والدأب، مواكبون للتطور، ليس عندما أسسوا شركاتهم وحسب؛ وإنما أيضًا عبر الأحوال المتغيرة.

كح إن أي امرئ يتوقف عن التعلم تصيبه الشيخوخة، سواء حدث هذا في عمر العشرين أو في الثمانين. وأي امرئ يواصل التعلم لا يظل شابًا وحسب، بل تزداد قيمته باستمرار، بصرف النظر عن قدرته البدنية.

هارفي أولمان

وثمة مثال رياضي جيد «للتطور» هو كارل مالون، هداف كرة السلة الذي لعب مدة عشرين عامًا في الفريق القومي الأمريكي لكرة السلة. ففي بداية حياته الرياضية، كان 48% من رمياته الحرة ضعيفة، ولأنه كان يعرف أن عليه تسديد عدد كبير من الرميات الحرة طوال حياته الرياضية، قرر أن يحول ضعفه إلى قوة، واجتهد في ذلك، فصار يسجل 75% من رمياته الحرة طوال حياته الرياضية بعد ذلك، وكان هذا أمرًا رائعًا لرجل في ضخامته.

إضافة إلى ذلك، قرر مالون بعد موسمه الأول أن يتدرب على الأوزان بمستويات تختلف في شدتها، ولم يكن هذا قد حدث من قبل. وعندما ظهر في معسكر العام المقبل، سرعان ما اتضح أنه كان يبذل جهدًا مضيئًا فأصبح في هيئة أفضل كثيرًا عما كان عليه في الموسم السابق. كذلك صار واضحًا أن زملاءه في الفريق لا يزالون يلعبون في المستوى نفسه. ونتيجة لجهوده في أن يطور نفسه، لم يحسن مالون لعبه إلى حد بعيد، ويصبح شديد التميز في لعبته وحسب، بل يرجح أنه كان عاملاً مساعدًا لرفع مستوى قدرات فريقه، وأوضاع دوري اللعبة بأسره. وكان لجيري رايس، لاعب كرة القدم الشهير، الأثر نفسه في لعبة كرة القدم، وكذلك تايجر وودز في لعبة الجولف.

وهناك مثال للتطور في مجال الأعمال التجارية هو الشركة الفنلندية نوكيا، التي تعدّ منتجاتها أكثر العلامات التجارية تمتعًا بالثقة في أوروبا، وهي حاليًا أكبر شركة لتصنيع الهواتف الخلوية في العالم بحجم مبيعات قدره 40.5 مليار دولار في أكثر من 130 دولة حول العالم. لكن نوكيا لم تبدأ بتصنيع الهواتف الخلوية، فقبل قرن ونصف القرن تقريبًا، كانت نوكيا شركة لتصنيع الورق. وفي ذلك الوقت، أدخل القائمون عليها شيئًا جديدًا إلى الاتجاه السائد في الشركة بوصفه أساس كفايتهم، وسموه «تجديدًا»، وظلوا يمارسونه طوال الأعوام المئة والأربعين الماضية.

وكما ورد في جريدة «فاست كومباني»:

انطلقت [نوكيا] من تصنيع الأوراق إلى تصنيع الأحذية المطاطية عالية الساق، ثم إلى معاطف المطر، ثم بنادق الصيد، ثم الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، وأخيرًا غامرت بالاستثمار في الهواتف الخلوية. وكل ذلك جزء من التأكيد المستمر على التجديد... ونوكيا شركة ترفض أن تصبح أكبر حجمًا أو عتيقة أو بطيئة.

إن نوكيا اليوم في قلب صناعة تحدّ، ويعرف القائمون عليها أنه إن لم تتجدد الشركة، وتتطور باستمرار حسب متطلبات السوق، فستتفوق عليها شركات أخرى. من هنا تظل نوكيا متجددة بكل دأب.

وسواء سمينًا ذلك تجديداً أو ابتكاراً أو تجديد نشاط أو تحديداً أو تحسیناً مستمراً أو تطوراً، فإن الحاجة إلى هذا السلوك أصبحت أحد مقتضيات النجاح في عالم المنحدر الأسود المزدوج. وكما قال جيفري إيمليت، المدير التنفيذي في شركة جنرال إلكتريك: «إن الابتكار الدائم ضرورة أساسية في جنرال إلكتريك... فإننا جميعاً على بعد خطوة واحدة من جحيم السلع».

كيف تطور نفسك

في سعيك لتطوير نفسك هناك إستراتيجيتان تفيدان بصفة خاصة في زيادة جهدك إلى أقصى حد، وهما: التماس التغذية الراجعة، والتعلم من الأخطاء.

التماس التغذية الراجعة

التماس التغذية الراجعة واستخدامها على نحو مؤثر أمر حيوي لتحسين الجودة. وفي حياتي الشخصية، كانت التغذية الراجعة جزءاً من كل محاولة ناجحة قمت بها، بدءاً من الزيارات المسحية الداخلية، وزيارات الزبائن الداخلية في العمل، وحتى السؤال المعتاد لجيري في البيت: «ماذا أفعل لأجعل الحياة أفضل بالنسبة إليك».

عندما أذكر بحث مايكل ديل وكيفين رولينز صاحبي شركة «ديل» عن التغذية الراجعة واستجابتهما لها، على الرغم من أنه كان بإمكانهما تجاهلها تجاهلاً مبرراً بناءً على سجل كل منهما الشخصي، فإن ذلك يشجعني على أن أفعل مثلهما. وأذكر أنني ذات مرة لم أكن أريد تغذية راجعة على مشروع تطوير منتج معين، وعندما جاءتني تغذية راجعة، تجاهلتها، ولك أن تتخيل ما شعرت به من كدر بعد ذلك عندما أثبت استقبال السوق الفاتر صحة ما قالتها التغذية الراجعة! إن التماس التغذية الراجعة والتصرف تبعاً لها سمة مميزة للشركة التي تتعلم وتتمو وتتجدد. فشركة ماريوت إنترناشيونال ترسل لي طلب تغذية راجعة بالبريد الإلكتروني في كل مرة تقريباً أقيم فيها في أحد فنادقها. كذلك يطلب مني موقع أمازون على شبكة الإنترنت أن أقيم كل طلب أقوم به من خلال طرف ثالث بائع، ويصبح ما أقدمه من تغذية راجعة جزءاً من تقييم أداء ذلك العضو. وتطبق كل المؤسسات الكبرى تقريباً أحد أنواع مسح التغذية الراجعة للموظفين، لتستعلم عن رضا الموظفين ومشاركتهم وما إلى ذلك. وليس ما يميز الشركات الأفضل عن الشركات الجيدة أنهم يسألون أسئلة أم لا، وإنما يميزها ردود أفعالها على الإجابات.

إن التغذية الراجعة أمر جوهري للتطور، لدرجة أننا، كما قلت من قبل، طبقنا أداة تغذية راجعة عميقة ودائرية عن الثقة بوصفها جزءاً من برامج سرعة الثقة التي ننفذها. فإنه لأمر رائع أن ترى الناس وهم يتعلمون كيف ينجزون عملية ما عن طريق مقارنة آرائهم في نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم بآراء الآخرين. وفي بعض الأحيان يسمعون أشياء تجعلهم يجفلون، فيعيدون تشكيل نماذجهم، وهذا يساعدهم على فتح عقولهم وقلوبهم، وإيجاد سبيل للتغير الإيجابي.

وكما نقول للمشاركين في برامجنا، أحياناً نبالغ في التأكيد على التغذية الراجعة أو في استجابتنا لها. مما يجعلنا نسقط من حساباتنا موهبتنا ورؤيتنا.

إضافة إلى أن التغذية الراجعة غالبًا ما تخبرك عن صاحبها أكثر، ما تخبرك عن نفسك. مع ذلك، فإن هذه المعلومات نفسها يمكن أن تكون مفيدة للغاية في بناء الثقة؛ لأنها تجعلك بصيرًا بالمعنى الذي يضيفه الآخرون على العلاقة، وبالسلوكيات التي تزيد إيداعاتك في رصيد الثقة الذي تشرك فيه الآخرين.

كذلك، فأنت في حاجة إلى التأكد ممن يقدمون لك التغذية الراجعة وإلى شكرهم وإلى أن تجعلهم يعرفون كيف تخطط لتطبيقها. فعندما يرى الناس أنك تأخذ آراءهم مأخذ الجد، فإن ذلك لا يوحي بالثقة وحسب، بل يهيئ أيضًا بيئة للنمو والتغيير. وكما ناقشنا في «تحقيق النتائج»، من الضروري أن تكون دائمًا مسؤولاً عن المتابعة، فإنك إن لم تفعل، فسيسبب تعبيرك عن قصدك عملية سحب، وسيجعل موقفك أسوأ مما لو كنت لم تطلب التغذية الراجعة من البداية.

التعلم من الأخطاء

مثلما اكتشفت في منحدرات التزلج، إن تحاشيت ارتكاب الأخطاء لن تتحسن. فصي معظم الأحيان لا يرغب الناس في ارتكاب أخطاء، إما لأنهم يخشون الفشل أو لأنهم يهتمون بالمظاهر. لكن الأذكاء من الناس والشركات يدركون أن ارتكاب الأخطاء جزء من الحياة. وهم يرون الأخطاء تغذية راجعة ستعينهم على التطور، فيصبحون خبراء في تعلم كيفية التعلم من الأخطاء.

وفي معظم الأحيان، في الواقع، تكون الإخفاقات هي ما تسبب الاكتشاف المفاجئ والآراء السديدة، يقول ألبرت آينشتاين: «إنني أفكر وأفكر شهورًا وسنوات، فتكون النتيجة خاطئة في تسع وتسعين في المئة من المحاولات، وتصح في المرة المئة». ويقول توماس إديسون في تعليقه على عملية إتمام صنع المصباح الكهربائي: «إنني لم أفضل عشرة آلاف مرة، بل نجحت في حذف عشرة آلاف مادة وتركيبه غير ناجحة».

لقد تبنت الشركات العالمية أساليب تفكير مماثلة فيما يتعلق بالتجديد. يقول سويكيرو هوندا، مؤسس شركة هوندا للسيارات: «في رأيي، لا يمكن تحقيق النجاح إلا بالإخفاقات المتكررة والاستبطان(*)». وفي الحقيقة، يمثل النجاح واحد في المئة من عملك الذي ينتج عن تسع وتسعين في المئة مما يسمى بالإخفاق».

«إنك لا تتعلم شيئاً من نجاحاتك سوى أنك تفكر أكثر من اللازم في ذاتك. فمن الفشل يأتي كل تطور، شريطة أن تتمكن من تحديده والإقرار به، والتعلم منه، والارتفاع عنه، ثم المحاولة مجدداً.

دي هوك، مؤسس شركة فيزا إنترناشيونال، ومديرها التنفيذي السابق

إن القادة الأذكياء ينشئون بيئة تشجع على المخاطرة المحسوبة، بيئة توفر الأمان لارتكاب الأخطاء. وهناك مثال جيد على ذلك هو طوم واطسون الأب، مؤسس شركة آي بي إم. ففي كتاب «القادة: إستراتيجيات تولي المسؤولية»، يحكي وارين بينيس وبيرت نانوس القصة الآتية عن واطسون:

تورط أحد الشباب الواعد من كبار موظفي شركة آي بي إم في مشروع تجاري محفوف بالأخطار للشركة جعلته يخسر أكثر من عشرة ملايين دولار في مقامرة، وكانت تلك كارثة. وعندما استدعى واطسون هذا الموظف الكبير الشاب منفِعلاً إلى مكتبه انفجر قائلاً: «أعتقد أنك تنتظر استقالتي؟» فقال واطسون: «إنك تمزح بالتأكيد. إننا فقط أنفقنا اثني عشر مليون دولار لتعلمك!» إنه هذا النوع من التعلم الذي جعل واطسون يقول: «إذا أردت أن يزيد معدل نجاحك، فضاعف معدل إخفاقاتك».

يضم «التطور» على المنحنى الجرسى»، كل العناصر الأساسية الأربعة بصورة هي الأشد تأثيراً ووضوحاً. فأنت تحتاج إلى «النزاهة» لتلتزم بالتطوير وتقني بالالتزام. وتكون عند القمة عندما يكون «قصدك» هو تحسين قدرتك

(*) فحص المرء أفكاره الذاتية ودوافعه ومشاعره (الترجمة).

على الإسهام في حياة الآخرين - سواءً كان هؤلاء الآخرون منتفعين من مواهبك ومهاراتك الفذة، أو الذين يستفيدون من قدراتك على جني المال (كما في حالة أسرتك). كذلك يضم سلوك «طور نفسك» «قدرات». وباختصار، يشمل هذا السلوك القدرة على وضع أهداف محددة وتحقيقها، وكذلك القدرة على بناء الثقة وتميئتها ومنحها واستعادتها. وإن هذا السلوك يتضمن أيضاً «نتائج» بمعنى الوصول إلى الحد الأقصى في معدل مدخلات/ مخرجات الجهد الذي تستثمره في تطوير نفسك، وكذلك بمعنى رؤية العلاقة بين الاهتمام بالتحسين والنتائج التي تحاول تحقيقها.

ولكي تطور نفسك، يمكن أن تفكر في عمل بعض مما يأتي:

- أرسل استسلام «استمر/ توقف/ ابدأ» إلى مرؤوسيك المباشرين، أو عملائك، أو أعضاء فريقك، أو أفراد أسرتك. واسأل فيه ثلاثة أسئلة مباشرة:

1 - ما العمل الذي تقوم به الآن، وترى أنه ينبغي أن «تستمر» في عمله؟

2 - ما العمل الذي تقوم به الآن، وترى أنه ينبغي أن «تتوقف» عن عمله؟

3 - ما الشيء الذي «لا» تفعله الآن وترى أنه ينبغي أن «تبدأ» عمله؟

اشكر الناس على ما سيقدمونه من بيانات، واذكر لهم ما تخطط لعمله، وأخبرهم عن تقدمك.

- في المرة القادمة حين ترتكب خطأ، قم بإعادة صياغته في صورة تغذية راجعة بدلاً من أن تتعذب بسببه. حدد الدروس المستفادة منه، والطرق التي يمكنك بها أن تحسن أسلوبك للحصول على نتائج مختلفة في المرة المقبلة.

- إذا كنت تقوم بدور قيادي في شركة ما، أو في فريق، أو في أسرة، اتخذ خطوات لإيجاد بيئة تتسامح في حالات ارتكاب الأخطاء. قم بتشجيع

الأخرين على القيام بمخاطرة محسوبة وعلى التعلم من الفشل حتى تبني ثقة مرتفعة المستوى والتعاون الوثيق والإنتاجية رفيعة المستوى.

ملخص: السلوك (٧) - تطوير الذات

طور نفسك باستمرار. زود قدراتك. كن متعلمًا بصفة دائمة. أوجد منظومات تغذية راجعة - رسمية وغير رسمية على حد سواء. تصرف تبعًا للتغذية الراجعة التي تتلقاها. اشكر الناس على تغذيتهم الراجعة. لا تعد نفسك فوق التغذية الراجعة. لا تفترض أن معرفة اليوم ومهاراته ستكون كافية لتحديات الغد.



السلوك (8)

واجه الحقيقة

«إن مسؤولية القائد الأولى هي التعرف على الواقع.»

ماكس دي بري، رئيس مجلس إدارة شركة هيرمان ميللر ومديرها التنفيذي

هل شاركت في يوم من الأيام في «اجتماعات ما بعد الاجتماعات» - تلك المناقشات غير الرسمية التي تتحدث فيها مجموعة أصغر من الناس عن كل الأمور التي كان ينبغي تناولها في الاجتماع الرسمي، لكن لم يتم تناولها؟ وكم أهدر في رأيك من مالٍ ووقت؛ لأن القضايا الحقيقية لم يتم تناولها وحلها مباشرة.

هل حدث لك ذات مرة أن كنت في موقف عائلي، وكان الواضح أن كل فرد يتجنب الأمور التي سمتها كاتبة الموضوعات التجارية كاثلين رايان «ما لا يمكن مناقشته» - تلك الأمور التي تقف عتبة أمام علاقات الثقة الصريحة، لكن لا يبدو أن أحدًا على الإطلاق يملك شجاعة مناقشتها؟

وماذا تظن سيكون الفرق إن لم تكن هناك أمور «لا يمكن مناقشتها» - وإذا شعر الناس بحرية تناول أي موضوع بصراحة واحترام؟

إن السلوك (8) - واجه الحقيقة - يتصل بالتعامل مع المسائل العسيرة بالمواجهة المباشرة. وهو كذلك يرتبط بسرد الأخبار السيئة والأخبار السارة على حد سواء، وتحديد مكان «الفيل في الغرفة» ومخاطبة «الأبقار المقدسة» ومناقشة «ما لا يمكن مناقشته»، فإنك عندما تفعل هذه الأشياء كما ينبغي تبني الثقة على نحو أسرع. سيعرف الناس أنك أصيل ومحل ثقة، وأنت لا تخجل من تناول الأمور العسيرة، وأنت تعالج المسائل الصعبة التي تشغل أذهان الناس وقلوبهم وتؤثر على حياتهم.

وتقوم «مواجهة الحقيقة» على «مبادئ» الشجاعة، والمسؤولية، والوعي، والاحترام. وخير مثال على «مواجهة الحقيقة» هو الأدميرال جيمس ستوكديل. فعندما تعامل مع الوقائع القاسية للحياة لمدة ثماني سنوات بوصفه أسير حرب في فيتنام - واكتسابه الثقة والاحترام من كل من سُجن معه - وصف ما سماه جيم كولينز «مفارقة ستوكديل» وذلك في كتابه «من جيد إلى عظيم»، ويقتبس كولينز ما قاله ستوكديل فيما يأتي:

يجب ألا تخلط خطأً بين الثقة التامة التي ستفوز بها في آخر الأمر - والتي لا يمكن أن تخسرها - وبين ضبط النفس لمواجهة أشد الحقائق قسوة في واقعك الحالي، مهما كانت.

ويواصل كولينز قائلاً: «إن «مفارقة ستوكديل» هي ميزة كل من يصنعون النجاح؛ لأنها موجودة في تسييرهم حياتهم أو في توجيه الآخرين».

وثمة مثال جيد آخر على «مواجهة الحقيقة» هو آن مولكاي. فكما ورد في مجلة «فورتن» ، عندما أصبحت مولكاي مديراً تنفيذياً لشركة زيروكس في أغسطس من عام 2001، كانت الحقائق المرة مرة حقاً. فلم تكن زيروكس تخسر أموالاً وحسب، وإنما كان عليها أيضاً ديون هائلة، ولديها تكاليف مرتفعة، وانخفاض في المبيعات. وكانت الشركة في أوج أزمة سيولة، وتعاني رحيل الموهوبين بصورة خطيرة. وقبل هذا وذاك، كان القائمون على العمل فيها يواجهون فضيحة مالية في لجنة السندات والأوراق المالية، ويعملون نموذجاً تجارياً عفا عليه الزمن، ولديهم منتج قديم وخط خدمات عتيق. وقد أرجأت القيادة السابقة القرارات الحازمة التي كانت الشركة تحتاج إليها لإدخال التقنيات الحديثة وتطوير المنتجات والخدمات، إضافة إلى أن الاقتصاد بصفة عامة كان متدهوراً. وكانت شركة زيروكس تعمل في صناعة تنافسية إلى حد بعيد، وفي العام السابق على ذلك، انخفض سعر السهم المالي من 63.69 دولار إلى 4.34 دولار.

كانت هذه حقائق قاسية حقاً، ولكن مولكاي لم تتجنبها، بل واجهتها مباشرة. وقد عملت في البداية على الخروج من الأزمة وتجنب الإفلاس - على الرغم مما قاله خبراء التطوير الذين نصحوا بعكس ذلك. وقالت: «أيّ كان ما تظنونه ميزات [إعلان الإفلاس] من الزاوية المالية، أرى أنه أمر كئيب، ويضعف أي شركة ترغب بشدة في تغيير أوضاعها واستعادة مكانتها».

ثم نفذت مولكاي المهام القاسية، فأغلقت قسم الحواسيب الشخصية، وخفضت هيكل النفقات تدريجياً. وحسّمت مسألة الفضيحة المالية، وحددت مدة انتقالية للمنتج وخط الخدمة. وقبل كل ذلك، لم تخف الحقيقة، حتى عندما كانت هذه الحقيقة غير مرغوب فيها، ولا يريد الآخرون سماعها. فذات مرة قالت بصراحة: إن نموذج زيروكس التجاري لا يمكنه الاستمرار ولا بد من إعادة صياغته. ولم ترغب دوائر وول ستريت في سماع ذلك، فهبط سعر السهم 26% في يوم واحد. لكن على الرغم من انخفاض سعر السهم، ارتفعت مصداقيتها لدى من يعملون معها، فها هو مسؤول كبير يريد معالجة قضايا أهملت سنوات طويلة، زادت ثقته - مع زملاء العمل في زيروكس أولاً، ثم مع العملاء والمستثمرين، ومن بينهم رجال البنوك. فلقد رأى الناس في مولكاي قائداً تولى مسؤولية قضايا ربما أدركها مسؤولون سابقون في زيروكس، لكنهم عجزوا أو رغبوا عن تناولها.

منذ ذلك الحين تحسنت أوضاع شركة زيروكس إلى حد بعيد، فأصبحت تحقق أرباحاً. وانخفضت الديون لدرجة ملحوظة، واستعاد السهم قيمته. وعلى الرغم من أن المحكمين عادة ما يكونون خارج أي شركة حالياً، فإن أن مولكاي مثال واقعي للقائد الذي يبني الثقة عن طريق تناول قضايا صعبة بصورة مباشرة.

و«نقيض» مواجهة الحقيقة هو تجاهلها، والتصرف كأنها غير موجودة، ودفن الرأس في الرمال، باعتقاد أنها ستختفي أو أنها ليست موجودة فعلاً على الرغم من كل شيء. أما «صورتها الزائفة» فهي التصرف وكأنك تواجه الحقيقة في حين أنك تتهرب منها في الواقع، والتركيز على الأعمال التي لا طائل منها، مع تجنب القضايا الحقيقية.

إن إحدى المشكلات التي تجدها في النقيض والصورة الزائفة هي أنك كلما أخفقت في التعامل مع قضايا حقيقية لأي سبب، يميل الناس إلى النظر إليك بإحدى طريقتين: إما أن ينظروا إليك بصفة أن لديك عيباً في الشخصية (أنتك غير واضح أو غير أمين أو غير شفاف أو غير صريح) أو عيب في القدرات (جاهل أو ساذج أو عاجز، أو لا تعرف حتى ما القضايا الحقيقية)، وكلتا الطريقتين لا تبعث على الثقة.

السرعة والتكلفة

عندما تواجه الحقيقة بصراحة، فإن ذلك يؤثر على السرعة والتكلفة بطريقتين مهمتين على الأقل: الأولى، أن ذلك يبني نوعاً من العلاقات التي تسهل التعامل الصريح والإنجاز السريع. والثانية، بدلاً من الاضطرار إلى التصارع مع كل المسائل الصعبة وحدك، في حين تحاول رسم صورة وردية لكل شخص آخر، قم بالاستخدام الفعلي لإبداع الآخرين وقدراتهم وتعاونهم في حل تلك القضايا، فتتدفق الأفكار بحرية، ويتولد الابتكار والتعاون، وتأتي الحلول بصورة أسرع وأفضل، ويتم تنفيذها بفهم ووعي وتفاعل جماعي، وعادة ما تتدخل حماسة الآخرين في عملية حل المشكلة.

كانت تجربتي في أعقاب دمج فرانكلين-كوفي، تأكيداً قوياً بالنسبة إليّ على عوائد الثقة التي تنشأ عن مواجهة الحقيقة. ففي ذلك اليوم في واشنطن العاصمة، قررت أن أنحي جدول أعمال الاجتماع جانباً، وأن أتحدث عن القضايا التي يريد الناس أن يتكلموا عنها بالفعل.. وكان يمكنني أن أشعر بالصدمة الأولى، وأن أشعر بعدم التصديق، لكن خلال ساعة واحدة، صار الأمر كأن سداً هائلاً انهار. فقد استطعت أن أشعر بالصراحة والثقة يغمران الغرفة، وراحة جميع الموجودين التي لا حدود لها وتقديرهم. لقد كانت خبرة فاصلة، وصنعت فرقاً كمياً في قدرتنا على العمل معاً - وأخيراً في قدرتنا على توفير قيمة أكبر لعملائنا - منذ ذلك الحين فصاعداً.

إذن لماذا لا نواجه الحقيقة؟

يرى جون كيس، الكاتب التجاري المحنك، في كتابه «إدارة الكتاب المفتوح» أن مفتاح الإدارة الناجحة هو معاملة الناس بوصفهم راشدين. ويقول: «عندما نعامل الناس بوصفهم راشدين؛ فإنهم يتصرفون كراشدين». وهذا هو النموذج الذي يرجع إليه «فتح الكتب» أي مواجهة الحقائق، وذكر الأخبار السيئة والأخبار السارة على حد سواء. وحسبما يقول كيس، فإن هذا الأسلوب يُظهر الاحترام، إذ يقول للآخرين: «إنكم راشدون، ويمكنكم التعامل مع هذا الأمر». وفي رأيي أن هذا الأسلوب يقول أيضاً: «إنني أقدر مشاركتك فيما يتعلق بكيفية تطوير هذا الموقف».

إنك نادراً ما تكسب شيئاً عندما توصلد الباب في وجه من هم في الوضع الأمثل لمساعدتك على حل التحديات والمشكلات التي تواجهها. وكما قال جيرارد أربي، المدير التنفيذي للخطوط الجوية الأمريكية، فيما يتعلق بقراره في إشراك الاتحادات التابعة له بصورة مباشرة في مواجهة حقيقة الشركة: «إن لم يكن الناس العاديون هم شركاءك في العمل بالفعل، فإنهم سيقللون من شأن إستراتيجيتك».

إذن، لماذا لا يواجه الناس الحقيقة؟

في بعض الحالات، يريد الناس أن يكونوا محبوبين، ولا يريدون أن يكونوا حملة الأخبار السيئة. فأحياناً يكلف كبار الموظفين مرؤوسيهم بنقل الأخبار السيئة، لاعتقادهم بضرورة ترك مسافة بينهم وبين الأشياء التي لا تسير على ما يرام لكي يحافظوا على المصداقية والثقة. لكن، في الواقع، لهذا الفعل أثر عكسي. وهو يتسبب في ضريبة ضخمة؛ لأن الناس يشعرون بأن قائدهم لا يتسم بالأمانة والصراحة، وأنه يتملص من التفاعل معهم في هذه القضية الصعبة، ويترك «الأعمال الحقيرة» ليقوم بها الآخرون.

كما ينبغي أن يكون القادة أكثر نزاهة مع هؤلاء الذين يزعمون أنهم يوجهونهم. فذكر الأخبار السارة أمر سهل، لكن عندما يتصل الموضوع بالأخبار السلبية الأشد إزعاجًا، كن نزيهاً وتحمل المسؤولية. لا تحتبس الاحتمالات المزعجة، ولا تحيل الأخبار السيئة إلى مرؤوسيك لنقلها. تكلم مع موظفيك عن المشكلات بصراحة ووضوح وفي الوقت المناسب.

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان كيميكال

في بعض الحالات، يريد الناس أن يتجنبوا الانزعاج والقلق. فأحياناً، لا يرغب الأبوان، على سبيل المثال، في سماع أن لديهما ابناً يتعاطى المخدرات أو متورطاً في أي سلوك إدماني آخر. ولأن ذلك يسبب ألماً بالغاً، فهما يتغاضيان عن العلامات، وينظران في الاتجاه الآخر، ولا يواجهان الابن - بدلاً من الإقرار بالمشكلة، واتخاذ إجراء سريع يمكن أن ينقذ الابن من إدمان حقيقي.

وفي بعض الحالات، يريد الناس ألا يفقدوا ماء وجوههم. ولقد رأيت ذلك بوضوح ذات يوم، عندما كنت أتناول مع أسرة كانت تعاني مشكلات مالية. فقد انخفض دخلها فجأة انخفاضاً شديداً، لكنها أصرت على الحياة بالأسلوب نفسه الذي كان نتيجة دخلها السابق. وفي نهاية الأمر، كانت تشعر بالإحراج، وكان يشغلها ألا تظهر بنفس ما كانت عليه من نجاح، وتشعر بالقلق من فقدان ماء وجهها أمام أصدقائها. لذلك حاول أفرادها إخفاء الموقف بسحب مدخراتهم، فثقلت ديونهم. لكن الحقيقة كانت أنهم إن استمروا في هذا الطريق فسيعلنون إفلاسهم، ويدخلون في حالة تعسر مالي شديد. ولكنهم لم يرغبوا في مواجهة تلك الحقيقة، لذلك دفنوا رؤوسهم في الرمال، واستغرق الأمر قدرًا كبيرًا من الاستشارات، وشهورًا من الصراحة، حتى أقروا في النهاية بحقيقة موقفهم، واتخذوا الخطوات اللازمة لمعالجة الأمر.

ومن خبرتي الخاصة، سواءً الشخصية أو المهنية، تعلمت أن المرء لا ينتظر ليواجه الحقيقة، فإنها لا تزداد سهولة ولا تتحسن. وفي بعض الحالات، إن لم تحصل على المعلومات اللازمة من الناس بسرعة، فستفقد الخيارات المتاحة تباطؤًا، ويصيبك ضرر بالغ.

وطبقًا لدراسة قام بها مكتب استشارات ميرسير للتنمية البشرية، يرى 39% فقط من الموظفين أن الإدارة العليا تقوم بدور جيد لمواجهة القضايا قبل أن تتحول إلى مشكلات كبرى؛ وأنا أدعوك إلى أن تفكر في تكلفة هذا! وكم سيكون الأمر أشد فاعلية إذا واجهت المشكلات مبكرًا، عندما تكون تكلفة علاجها منخفضة نسبيًا. وخلاصة الأمر، لا تخشَ نقل الأخبار السيئة. لا تشعر، وكأن عليك أن تحاول إدارة كل شيء في إطار إيجابي. إنك طبيعيًا لا تريد أن تكون في أقصى الطرف الأيمن من المنحنى الجرسى، الذي يعني أن «كل شيء بغيض، وسنهلك جميعًا»، ولكن، كما يشير جيم كولينز، «واجه الحقائق القاسية، لكن لا تفقد إيمانك». وفي الواقع، فإن الشركات (والقادة) التي قام بدراساتها والتي تطورت من «جيد» إلى «عظيم»، نفذت ذلك بدقة. وقد أصبح أسلوبهم بالفعل مصدر قوتهم. يقول كولينز:

عند مواجهة الحقائق القاسية، تصبح الشركات الجيدة التي صارت عظيمة، أقوى وأكثر مرونة، وليس أضعف وأشد تشبیطًا للهمة. إذ يأتي إحساس بالانتعاش عند مواجهة الحقائق القاسية مباشرة، قائلين: «لن نستسلم أبدًا. ولن ندعن مطلقًا. قد يستغرق الأمر وقتًا طويلاً، لكننا سنجد وسيلة لننتصر». وبالمثل يمكنك أن تقول: «هذه هي الحقائق، فلنتعامل معها، ودعني أخبرك أيضًا لماذا سننتصر»، أو هذا ما يجعلني أومن بأننا سنتقدم بهذا الفريق إلى الأمام.

نصائح للثقة

إن «الموضع الأمثل» في مواجهة الحقيقة يعكس بوضوح الرأي الذي ينتج عن تفاعل العناصر الأساسية الأربعة. فعلى الجهة اليسرى من المنحنى الجرسى تُتجاهل المواجهة أو، على أحسن تقدير، تُخفف، فتكون معتدلة لدرجة تجعلها ضعيفة التأثير. أو ربما كانت هناك مواجهة، لكن بلا مواصلة حتى الإنجاز. ويأتي التقدم نحو «الموضع الأمثل» بزيادة الشجاعة (النزاهة) وإصلاح القصد، والعمل. على قدرات الثقة (القدرات) واكتساب الثقة بالنفس من الخبرة مع نتائج مواجهة الحقيقة.

وعلى الجهة اليمنى من المنحنى، يدخل الناس في مواجهة مع الآخرين، بدلاً من مواجهة المشكلات - وأحياناً على نحو قاسٍ، أو أنهم يتحولون إلى التطرف («هذا أمر فظيع سنهلك جميعاً») أو يعدّون أنفسهم ضحايا («الموقف رهيب، وليس بيدي شيء على الإطلاق»). مرة أخرى، تقوية العناصر الأساسية الأربعة هو أساس كل شيء.

وعندما تجتهد في تحسين مواجهتك للحقيقة قد تحتاج إلى أخذ الأفكار الآتية في الحسبان:

- في المرة القادمة التي تشعر فيها بأنك راغب عن مواجهة الحقيقة في العمل أو في المنزل، استكشف مشاعرك. هل أنت متردد بسبب الخوف من النتائج أم الخوف من الألم؟ فكر في نتائج عدم مواجهة الحقيقة. وإذا لزم الأمر، حاول إعادة صياغة موقفك من الآخرين المشاركين في الأمر. انظر إليهم بوصفهم راشدين (أو بصفتهم أطفالاً أقوياء يتسمون بالمرونة، إذا كانت الحال هكذا) لديهم القدرة على التعامل مع الأمور كما هي. تقدم وواجه الحقيقة، وتعامل معهم باحترام.

- فكر في أحوالك المالية، أو مؤهلاتك المهنية أو صحتك. هل تواجه الحقيقة، أم أنك تعيش في عالم «خيالي»؟ اعمل على أن تكون أميناً تماماً مع نفسك. اقبل تحدي تنظيم حياتك بالمبادئ التي ستصنع ما تتشده من نتائج.
- إن لم تشعر بالراحة في علاقة شخصية أو مهنية، فاسأل نفسك عن سبب ذلك. هل ثمة مشكلة تقف عقبة في سبيل إيجاد علاقة تتسم بالانفتاح ومستوى مرتفع من الثقة؟ فكر في مواجهة المشكلة مباشرة وباحترام.

ملخص السلوك (8): مواجهة الحقيقة

تناول الموضوع الصعب مباشرة. اعترف بالمسكوت عنه. قم بإدارة الحديث بشجاعة. انزع «السلاح من أيديهم». لا تتجنب المشكلة الحقيقية. لا تدفن رأسك في الرمال.



السلوك (9)

وضّح التوقعات

كل الصراعات تقريباً تنتج عن مخالفة التوقعات.

بلاين لي، مؤلف كتاب «مبدأ القوة»

ذات ليلة، قبل أشهر عدة، قالت زوجتي جيرى لابنتنا ذات الستة عشر عاماً: «لن تخرجي مع أصدقائك الليلة إلا بعد أن تتظفي حجرتك والحمام». وبعد حين، جاءتني جيرى وهي تقول مستنكرة: «ماكينلي معاقبة بعدم الخروج! لأنها لم تفّ بالتزام كان عليها! فقد قلتُ لها: إنها لن تخرج قبل أن تتظف حجرتها والحمام، فلم تتظفهما، وخرجت على الرغم من ذلك».

فقلت: «سأتصل بها هاتفياً». كانت الفتاة في حفل راقص، وعندما حادثتها على هاتفها الخليوي قلتُ لها: «ماكينلي، عليك أن تعودتي إلى البيت الآن وفوراً! فقد وعدت أمك بتنظيف حجرتك والحمام قبل خروجك، ولم تنفذي ما طلبته منك؟».

فقالت متعجبة: «لكنني نفذت ما طلبته أمي، يا أبي!».

«الواضح أنك لم تفعلي».

«بل فعلت!».

«إذن، فأنت لم تفعليه كما يجب».

«لكنني يا أبي نظفت كما اعتدت أن أنظف في كل مرة».

كانت ابنتي ترى أنها أمينة، وأنها فعلت ما طلبته أمها منها، لكن بالنسبة إلى زوجتي كانت المسألة مسألة ثقة. فني رأيتها أن ماكينلي كان عليها التزام، لكنها أهملت الوفاء به، وذهبت لتلهو مع أصدقائها دون أن تنتهي من تنفيذ الالتزام.

وعندما بحثنا الموقف أنا وجيري، أدركنا أن المشكلة كانت في أن معيار ماكينلي «للنظافة» ومعيار جيري «للنظافة» ليسا واحدًا. ولم تكن هناك مناقشة تحدد بوضوح معنى «نظفي حجرتك والحمام». وفي آخر الأمر، سمحنا لماكينلي بالبقاء في الحفل، على وعد أن نناقش الأمر عند عودتها إلى البيت.

التوقعات والثقة

إن السلوك (9) - توضيح التوقعات - هو إيجاد رؤية مشتركة واتفاق على ما يجب عمله «مسبقًا». وهو واحد من تلك السلوكيات التي نادرًا ما يعطيها الناس اهتمامًا كافيًا. وأنا أسميه سلوك الوقاية؛ لأنك إذا ركزت على هذا السلوك منذ البداية، فستجنب الأزمات القلبية والصداع فيما بعد. وعلى العكس من ذلك، إن لم تدفع ثمن هذا السلوك مقدمًا، فستجد مشكلات الثقة لاحقًا، وستؤثر على السرعة والتكلفة.

يكفي أن تفكر في تجربتك الشخصية، في العمل وفي البيت على حد سواء، كم ضاع من الوقت والجهد بسبب عدم وضوح توقعات الناس؟ «كان يفترض بك أن تفعل كذا...»، «ظننت أنك قلت افعل كذا...»، «متى كنت تريد ذلك...؟»، «ماذا تعني بأن هذا يتجاوز الميزانية، إنك لم تقل لي ذلك قط...؟»، «حسنًا، أنت لم تقل قط: إنني لم أستطع...»، كم مرة يخرج الناس عن المسار في مشروع ما بسبب أن القادة لم يوضحوا بصورة كافية وصفهم للمسار الصحيح، وكم مرة يكون «الأداء الضعيف» مرجعه فقدان الوضوح فيما يتصل بما هو متوقع؟ وما تأثير ذلك كله على الثقة؟ إن سلوك «توضيح التوقعات» يقوم على مبادئ الوضوح والمسؤولية والمحاسبة. و«نقيض» توضيح التوقعات هو عدم تحديدها - إما لافتراض أنها معروفة بالفعل، أو للإخفاق في الكشف عنها، ومن ثم لا تنشأ رؤية مشتركة للنتائج المنشودة. وهذا يجعل الناس تخمن هذه التوقعات أو تتساءل عنها أو تفترضها. ومن ثم عندما تحرز النتائج، ولا يتم تقديرها، يصاب كل واحد بخيبة أمل ويتأثر كل من الثقة والسرعة والتكلفة تأثيرًا شديدًا.

أما «الصورة الزائفة» لتوضيح التوقعات فهي اتخاذ أسلوب «الدخان والمرايا» - أي إعطاء تعليمات شفوية توضح التوقعات مع عدم تحديد التفاصيل الدقيقة (النتائج، أو الموعد النهائي، أو الجوانب المالية) التي تيسر المحاسبة الجادة، أو أنها تتجه حسب مد توقعات الموقف وجزره التي تتغير حسب ذاكرة الناس وتأويلاتهم، أو حسب ما هو عملي سريع أو ملائم حينها.

وقد يمثل توضيح التوقعات تحديًا. ففي برامجنا الخاصة بالسرعة والثقة، نقوم أحيانًا بعمل تمرين للمجموعات الصغيرة نجعل فيه الجالسين حول كل طاولة يكتبون قائمة بأول عشر كلمات ترد إلى أذهانهم، عندما يجيبون عن سؤال: «ما الثقة؟». والمثير للدهشة، أنه على الرغم من أننا نستخدم كلمة «ثقة» طوال الوقت، فإن الأشخاص الستة أو السبعة الجالسين على كل طاولة لن يتوصلوا إلى أكثر من كلمة أو اثنتين مشتركتين، وأعتقد أن هذا دليل على صعوبة توضيح التوقعات. كذلك، فإننا نضفي معانينا الخاصة على اللغة والخبرة؛ فالمعنى ليس في الأشياء، وليس بالضرورة في الألفاظ، وإنما المعنى في الناس، لذلك، فحتى إذا اتفقنا أنا وأنت على شيء، فلا بد أن نتأكد أننا نفهم الألفاظ التي نستخدمها بالطريقة نفسها.

إن أحد أسباب تغلغل تأثير توضيح التوقعات في «كل» تفاعل - سواء على نحو ظاهر أو خفي، مفهوم أو غير مفهوم - هو وجود توقعات، ومدى تأثير تحقيق هذه التوقعات أو مخالفتها على الثقة. وفي الواقع، إن التوقعات غير المحددة هي أحد الأسباب الأساسية لاهتزاز الثقة - كما حدث في موقف جيرري وماكينلي - وغالبًا ما تتحول مخالفة التوقعات إلى مشكلات تتصل بالثقة: «إنك لم تتجز عملك»، «إنك لم تفعل ما قلت: إنك ستفعله».

توضيح التوقعات في العمل

سألني أحد الأشخاص ذات يوم: لماذا نكتب الاتفاقات التجارية إذا كنا نثق في الطرف الآخر؟ وكانت إجابتي هي أن الاتفاقات تحدد التوقعات وتوضحها، ما

يساعد بالفعل على حفظ الثقة، بل تعزيزها بمرور الزمن. وإنني أعرف صفقات «شفهية» فشلت بسبب عدم توضيح توقعات تتجاوز الاتفاق المبدئي، أو لأنه عندما يتغير من عقود الاتفاق تتغير طريقة فهم الصفقة. ولست ضد الاتفاقات الشفهية، لكنني أفضل أن تصبح مكتوبة أيضاً؛ حتى تكون توقعات كلا الطرفين واضحة.

مع ذلك، فحتى الاتفاقات المكتوبة لها عيوبها، ولا يمكنها أن تضاعف الثقة. ففي الواقع، أجد مشكلات في الاتفاقات القانونية، عندما تكون مكتوبة بلغة متحيزة وخلافية، ولا تبعث على الثقة، أو عندما يقصد بها أن تحل محل علاقة الثقة.

على العكس من ذلك، يمكن للثقة أن تبعث الحياة والمعنى والفهم في الاتفاقات المطلوبة، كما يمكنها أن تحسن الأداء ككل. على سبيل المثال، أشرت في الفصل الأول من هذا الكتاب إلى دراسة أجريت برعاية كلية تجارة وورويك، قام الباحثون فيها بتحليل 1200 عقد من عقود العاملين من خارج الشركة مدة عشر سنوات. وهذه العلاقات بنيت على الثقة بوصفها الباعث الأول (في مقابل الاعتماد على اتفاقات مستوى الخدمة الصارم المدون في العقد) فاقت قيمة عقودهم بنحو 20 إلى 40%.

تكلم عن عائد الثقة

إن للمارشال ثوربر، الذي كان يتمتع برعاية كل من دبليو. و. إدواردز ديمينج وبكمينستر فولر، ملاحظة شديدة الذكاء هي «الوضوح قوة». وهناك مثال على هذا النوع من القوة نجده في الوصف الذي قدمه جيم كولينز لـ «والجرين الثالث» الشهير «بكورك»^(*)، المدير التنفيذي لشركة والجرين، في مرحلة تحولها من «جيد إلى عظيم». وكانت الشركة قد قررت في وقت سابق أنها يمكن أن تكون أفضل شركة في العالم في إدارة الصيدليات وليس المطاعم، على الرغم من أنها تعمل في مجال الخدمات الغذائية منذ أجيال عدة. وفي كتاب جيم كولينز «من جيد إلى عظيم» يشرح ذلك دان جورنت، المدير التنفيذي الذي خلف «كورك»، قائلاً:

(*) كلمة كورك Cork بالإنجليزية تعني سداة الزجاج المصنوعة من «الفلين» (الترجمة).

قال «كورك» في أحد اجتماعاتنا في لجنة التخطيط: «حسنًا، الآن سأرسم خطأ على الرمال. سنترك الأعمال المتصلة بالمطاعم تمامًا خلال خمس سنوات». في ذلك الوقت كان لدينا أكثر من خمس مئة مطعم، فساد الغرفة صمت رهيب، فقال: «أريد أن يعرف كل فرد أن هذا بدأ من الآن...». وبعد ستة أشهر، كنا في اجتماع لجنة التخطيط المقبل، فذكر أحدهم عرضًا بأننا ليس لدينا سوى خمس سنوات لنترك العمل في مجال المطاعم. لم يكن «كورك» شخصًا صاخبًا في الواقع، فلم يفعل سوى أن نقر بأصابعه على الطاولة، ثم قال: «اسمع، أمامنا أربع سنوات ونصف السنة، فقد قلت: إن لدينا خمس سنوات قبل ستة أشهر، أما الآن فلدينا أربع سنوات ونصف السنة». وفي اليوم المقبل لذلك الاجتماع، دارت تروس العمل بالفعل ليبدأ العد التنازلي لانتهاؤ عملنا في مجال المطاعم.

من خبرتي الخاصة، أذكر أنني كنت في أحد الاجتماعات، حين أراد أحد الموظفين التنفيذيين التأكد كل شخص يعرف الطبيعة الحساسة لما كنا بصدد الحديث عنه. كانت هناك انتهاكات للسرية داخل هذه المجموعة ذاتها؛ لأن أفرادها كانوا غير مباينين إلى حد بعيد، ما أوجد بيئة تتسم بضعف الثقة. وفي محاولة لجعل التوقعات واضحة وضوح الشمس، دار هذا الموظف التنفيذي على الجالسين إلى الطاولة، وتحدث مباشرة إلى كل فرد في الحجرة على انفراد - وجهًا لوجه - وسأله: «أنت تدرك أن هذا أمر سري، وتوافق على أن تحفظ سرية، أليس كذلك؟» وكانت تلك طريقة رائعة وفعالة - لتوضيح التوقعات.

توضيح التوقعات في البيت

إن توضيح التوقعات، كما قلت سابقًا، يصنع فرقًا هائلًا في البيت كما في العمل. فإذا كنت متزوجًا، على سبيل المثال، فكر في حجم خيبة الأمل والخلاف الذي يسببه اختلاف التوقعات المتصلة بالأدوار والمسؤوليات أو عدم وضوحها. فربما يتوقع شريك حياتك أن تتولى أنت الأمور المالية، أو أن تقوم بتأديب الأطفال، أو تقوم بإخراج القمامة؛ لأن ذلك ما كان متبعًا في البيت الذي نشأ (أو نشأت)

فيه - لكنك تتوقع أن يفعل شريكك هذه الأشياء بالطريقة التي كانت تتبع في بيت أسرتك. وأنتما لم تضعا المسألة قط على طاولة البحث لتصلنا إلى حل، لذلك يظل الأمر دائماً مصدر إزعاج في علاقتكما.

وإذا كنت والداً، فكر فيما يهدر من وقت وطاقة عندما لا تستغرق وقتاً كافياً لتوضيح التوقعات المتصلة بالمسؤوليات أو غيرها من الأمور في البيت. ونعود إلى تجربتنا مع ابنتي ماكينلي، فقد تحدثت مع صديقة لي في هذا الموضوع، فقالت: إنها حين كان أطفالها صغاراً، كانت توضح التوقعات في بيتها بلصق قائمة على ظهر باب كل خزانة أو على باب دورة المياه، تحدد فيها بدقة شديدة قصدها عندما تطلب من أي من أطفالها «تنظيف» الغرفة. وقد قامت بتدريب أبنائها ومحاسبتهم حسب المعايير المدونة بالقائمة، لذلك لم يكن هناك أي خلاف حول ما تتوقعه. وقالت: إنها لم تنه كل المشكلات، لكنها قطعت شوطاً طويلاً في اتجاه تقليل الوقت والطاقة المهدرين، وزيادة جودة العمل، وإيجاد بيئة من الثقة والثقة بالنفس.

إنه طريق ثنائي الاتجاه

حسب دراسة أجرتها أخيراً «جمعية الإدارة الأمريكية/ التنمية البشرية الدولية»، فإن السبب الأول في السلوك الجماعي اللاأخلاقي هو التوقعات غير الواقعية. إذ يعطى الناس توقعات ومواعيد نهائية، ويذكر لهم ما ينبغي عمله خلال زمن محدد وبتكلفة محددة. ويصبح ضغط تقديم النتائج في الموعد المحدد شديد الوطأة، لدرجة أنهم يبدؤون إنجاز الأمر بأسرع الطرق وأسهلها، أي يبدؤون القيام بأعمال لا أخلاقية لكي يحققوا التوقعات.

تذكر أن توضيح التوقعات بدقة طريق ثنائي الاتجاه، أي لا بد أن تتوافر للناس فرصة الرجوع إلى الخلف، وأن يتمكنوا من الوصول إلى توقعات واقعية، وأن يعملوا من وجهتي النظر على حد سواء.

ذات يوم، في مركز كوفي للقيادة، قدم لي مندوبون من إحدى الشركات عرضاً لتشكيل تحالف إستراتيجي حول فكرة معينة. فقمنا بدراسة الاحتمالات بجدية، لكن انتهى الأمر بعدما توصلنا إلى أن الموضوع لا يصلح لكلا الطرفين.

بعد ذلك، عاد أحد العاملين في هذه الشركة، وقال لي بتحفز: «لقد خاب أملي فيك حقاً، إنك حتى لا تطبق ما يعلّمه والدك».

فاجأني ذلك، وفي محاولة لثلا تكون إجابتي رد فعل على ما قال، قلت: «أنا أسف. احك لي بالتفصيل». فقال: «إن والدك يعلّم الناس طريقة الكل رابح. وقد جئنا إلى هنا لنعقد معك صفقة بطريقة الكل رابح، لكنك لم تطبق ذلك».

خف انزعاجي قليلاً وقتلت: «اسمع، إنني أوافق تمامًا على أسلوب الكل رابح، لكن المشكلة أن ما جئتم تعرضونه ليس «الكل رابح»؛ بل «رابح وخاسر»؛ فلكم الصفقة لن تكون مربحة بالنسبة إلينا، وإذا جعلناها مربحة بالنسبة إلينا ستكون خاسرة بالنسبة إليكم. وليس هذا ما يعلّمه والدي، فإن ما يعلّمه هو «إما الكل رابح أو لا داعي للصفقة». فإن لم تكن الصفقة مربحة لكلا الطرفين؛ فإننا لا نعدها، وهذا ما حدث بالفعل».

لقد تعمد هذا الشخص تجاهل جزئية «لا صفقة»، ولا ينبغي أبداً تجاهل قرار «لا صفقة» وإلا ستكون رهينة لمفاوضات ستؤدي حتماً إلى خسارة الجميع. وما أن استوعب هذا الشخص ما أقوله - أي بمجرد توضيح التوقعات (إما الكل رابح، أو عدم عقد الصفقة) - حتى غير رأيه.

العمل على الإنجاز

تعلمت بمرور السنين أشياء مهمة عدة عن توضيح التوقعات:

أولاً، تعلمت قياس كل شيء. ما النتيجة؟ من حققها؟ متى حققها؟ وبأي تكلفة؟ وكيف سنقيسها؟ وكيف سنعرف أننا حققناها؟ ومتى وعلى من تقع المسؤولية - فيما يتصل بالمعايير وبالنتائج النهائية على حد سواء؟ فكما قلت

عن النتائج، في الفصل الذي تناول العناصر الأساسية الأربعة: إن التركيز على النتائج يكون بصفة عامة أشد تأثيرًا من التركيز على الأفعال، على الرغم من أنك قد تضطر أحيانًا مع الأطفال، إلى التركيز بدرجة أكبر على الفعل تحديداً. مع ذلك، حين كنت في السابعة من عمري، قال لي أبي: إن بإمكانني أن أجعل الفناء «أخضر ونظيفاً» بأي طريقة شئت، وقال: إن بوسعي استخدام خراطيم المياه أو الدلاء أو بأي طريقة أراها.

وقد حفّز ذلك إبداعي، ومنحني حرية تحقيق النتائج بأي طريقة تعجبني. لكن أبي أخبرني أيضاً عن نظام الري بالتنقيط، ووضح لي كيفية استخدامه.

ثانياً، تعلمت أن من الحكمة، في معظم الظروف، النظر إلى ثلاثة متغيرات - الجودة والسرعة والتكلفة - واعلم أن بإمكانك دائماً تحديد اثنين منها فقط، وليس الثلاثة معاً. على سبيل المثال، إذا كنت تريد جودة عالية وبسرعة، فسيكون لذلك عادة تكلفة أكبر. وإذا كنت تريد سرعة عالية بتكلفة أقل، فالأرجح أنك ستتخلى عن الجودة. وإذا كنت تريد منتجاً عالي الجودة وبتكلفة أقل، فربما يستغرق ذلك وقتاً أطول. فهناك خيار دائم تقريباً: لتحصل عن اثنين يجب أن تتخلى عن الثالث. وقد أفادني هذا المفهوم في توضيح التوقعات وفي فهم الموازنات المتصلة بالموضوع. لكن، هناك متغير تحولي واحد يمكن أن يحل محل معادلة التوازن هذه، ألا وهو الثقة المرتفعة. فعندما تكون بيئة الثقة قوية بدرجة كبيرة، يكون تحقيق الجودة العالية (القيمة) والسرعة العالية، والتكلفة المنخفضة، احتمالاً قائماً.

وأخيراً، تعلمت أنه على الرغم من وجود صعوبة أحياناً في توضيح التوقعات - على سبيل المثال، إعطاء شخص ما موعد تسليم واقعي بدلاً من إعطائه وعداً زائفاً بما يحب سماعه - فالأفضل إلى حد بعيد أن يتم ذلك في الحال، بدلاً من إصابته بخيبة الأمل لاحقاً.

نصائح للثقة

إن الوصول إلى «الموضع الأمثل» في توضيح التوقعات يتطلب «الأمانة» (أن تكون أميناً وشجاعاً فيما يتعلق بتحديد التوقعات والتواصل مع الآخرين). كذلك يتطلب «الصدق» لوضع توقعات تمثل «فوراً» لجميع الأطراف. ويتطلب أيضاً «القدرات»، ومن بينها القدرة على إعداد عناصر الاتفاق، وتحديد المسؤولية، والتنفيذ باقتدار. ويتطلب القدرة على تعريف النتائج المنشودة بطريقة يفهمها كل أصحاب الشأن.

فإذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى، فإنك، إلى حد ما، لست واضحاً بالقدر الكافي، أما على الجهة اليمنى فقد تكون شديد الاهتمام بالتفاصيل، ويوجهك العمل بصورة مبالغ فيها، وتسارع إلى التعديل المؤقت عند الحاجة، أو تغالي في عدم الثقة. وبالنسبة إلى معظم الناس، ينبغي أن يكون الاتفاق قبل الزواج، على سبيل المثال، في أقصى اليمين؛ ويحتمل أن تتقوض الثقة عند توضيح التوقعات.

تأمل العناصر الأساسية الأربعة، وفكر في أي موضع منها تحتاج إلى تحسينه. إضافة إلى أنك قد ترغب في تجربة إحدى الأفكار الآتية:

- عندما تتواصل مع الآخرين، اعلم أن الوضوح قوة. وإحدى طرق التحقق من وضوح اتصالاتك بالآخرين، هي «فحص الوضوح» عن طريق إثارة أسئلة عدة بسيطة:

- ماذا فهمت من هذا الحوار؟

- ما خطواتك القادمة في رأيك، نتيجة لتفاعلنا، وما خطواتي القادمة كما تراها؟

- هل تشعر بأن الآخرين واضعون فيما يتعلق بتوقعاتهم؟

- ما الذي يمكن أن نفعله لنجعل الأمور أكثر وضوحاً؟

- في المرة القادمة، حين يكون لديك مشروع في العمل، اعقد اتفاقًا واضحًا للمشروع مقدمًا. وإن كنت في موقع المسؤولية، فاستدع الأفراد جميعًا معًا، وحثهم على التعبير عن أي أفكار أو مخاوف. اعمل على الوصول إلى اتفاق واضح يتسم بالواقعية، ويمثل فوزًا لجميع المعنيين بالأمر. وإن لم تكن في موقع المسؤولية، فإما أن تقترح الفكرة على قائد فريقك، أو تكتب اتفاقًا خاصًا بك. وقل لقائد فريقك: «هذا ما فهمت أنك تتوقعه، وما أستطيع عمله. فهل ترى اختلافًا بينهما؟» فسيعطيك ذلك فرصة لتوضيح توقعاتك وتدوينها حتى لا تدخل في مشكلة بعد ذلك.
- قم بتوضيح توقعاتك في البيت. وضع خطة لوقت «الاستثمار الزوجي» مع شريك حياتك. وليكتب كل منكما منفردًا، دون مشاركة الآخر، أكبر ثلاثة أمور محببة في حياتكما الزوجية. ثم انظر إلى كل أمر منها، واسأل السؤال الآتي: «ما الذي توقعته هنا ولم يتحقق؟ وتكلما عن أي آراء تتعلق بإحباطات كل منكما وتوقعاته من الآخر، ثم اشتركا معًا في تحقيق الوضوح.

ملخص السلوك (9) - توضيح التوقعات

أظهر التوقعات واكشف عنها، وناقشها، وصادق عليها. قم بإعادة التفاوض عليها إذا لزم الأمر، وإذا كان ذلك ممكنًا. لا تخالف التوقعات، ولا تفترض أن التوقعات واضحة أو معروفة.



السلوك (10)

استخدام مبدأ المساءلة

« القوة كلها مجرد ثقة، ونحن مسؤولون عن استعمالها.

بنجامين ديزرائيلي

السلوك العاشر هو استخدام مبدأ المساءلة، وسبب أن سلوك «توضيح التوقعات» يسبق هذا السلوك هو أن بإمكانك استخدام مبدأ المحاسبة بصورة أفضل كثيرًا إذا حددت توقعاتك مقدمًا. فمن الصعب أن تحاسب أناسًا (أو تحملهم المسؤولية) إن لم تكن التوقعات واضحة لهم.

والواضح أن لهذا السلوك أثرًا شديدًا على الثقة. ففي اقتراح عام 2002 بين جولين وهاريس، احتلت عبارة «المسؤولية الشخصية والمساءلة أمر مسلم به» المرتبة الثانية بين عوامل بناء الثقة. وصنفت مؤسسة «برايس ووترهاوس كوبرز ثقافة المساءلة» بوصفها واحدة من ثلاثة عوامل أساسية في بناء الثقة العامة.

وهناك بعدان أساسيان في استخدام مبدأ المساءلة هذا: الأول هو أن تحاسب «نفسك»، والثاني هو أن تحاسب الآخرين. والقادة الذين يبثون الثقة يفعلون الاثنين على حد سواء.

حاسب نفسك

في أحد برامج «سرعة الثقة» الذي أقيم أخيرًا، حكى أحد المشاركين قصة عن مشارك آخر هو «مات» الذي كان وكيل مشتريات لأحد كبار موردي اللحم البقري في الولايات المتحدة. كان أحد العاملين مع «مات» قد أصيب في حادث في أثناء قيادة سيارة الشركة. لم يكن الحادث خطيرًا، لكن سياسة الشركة هي أن أي حادث يقع لإحدى سيارات الشركة - حتى لو كان ذلك في موقف السيارات أو

اصطدامًا بشجرة - فلا بد أن يقوم الشخص بإبلاغ الشرطة في الحال. لم يكن «مات» يعرف بأمر هذه السياسة. لذلك عندما جاءه رئيسه، وقال له: «رجلك لم يبلغ الشرطة، ويجب أن تحرر بحقه مخالفة قانونية». قال «مات»: «حسنًا، إنه لم يكن يعرف بأمر هذه السياسة؛ لأنني لا أعلم بها». وقام «مات» بتحرير مخالفة قانونية لموظفه - ثم حرر مخالفة قانونية لنفسه، وقام بتسليم المخالفتين معًا. وعندما قال له رئيسه: «لن أقبل هذا». كان رد «مات»: «إن مسؤوليتي أن أتأكد أن موظفي يعرف سياسة الشركة».

إن سلوك «مات» مثال رائع على ما تعنيه عبارة «حاسب نفسك»، وهو يوضح إحدى النقاط التي وردت في صورة جيم كولينز المجازية عن النافذة والمرأة. فقد كان هذا وقت التوقف عن النظر من النافذة - أي ألا تنظر إلى الآخرين وتلقي باللائمة عليهم أو تتهمهم - لكن النظر في المرأة، هو التركيز على مسؤوليتك الشخصية في الموقف.

ويبنى هذا السلوك على «مبادئ» المحاسبة والمسؤولية والاعتراف بالخطأ وإدارة الأمور. و«نقيض» هذا السلوك هو عدم تحمل المسؤولية وعدم الاعتراف بالخطأ وقول: «ليس الخطأ خطئي». وصورته الزائفة هي اتهام الآخرين والإلقاء باللائمة عليهم، أي قول: «إن الخطأ خطوهم».

ولكي تدرك تأثير هذا السلوك على الثقة، تأمل الأمثلة الآتية:

عند الضربة الأخيرة في مباراة مهمة قام ستيف ينج، مهاجم فريق سان فرانسيسكو الشهير، برمي الكرة إلى حيث ينبغي أن يقف من سيتلقاها، لكنه لم يكن موجودًا في مكانه، فتم اعتراض سبيل الكرة وخسر فريق فورتني ناينرز المباراة. بعد ذلك، أشار أحد المذيعين إلى ينج بأن ما ظهر هو أن متلقي الكرة جرى في الاتجاه الخاطئ، وسأله إن كان ذلك صحيحًا؟ وفي الواقع، كان المتلقي قد جرى بالفعل في الاتجاه الخاطئ، ولا بد أن الأمر كان مغريًا لينج، بحيث يجعله يوافق على ما قاله المذيع، ويتجنب إلقاء اللوم عليه ظلمًا في مسألة اعتراض الكرة.

لكن، حسبما أتذكر، كان رد ينج: «أنا من رميت الكرة التي تم اعتراضها، وأنا المسؤول عنها، فأنا مهاجم هذا الفريق، وقد قصرت في مهمتي». ونتيجة لذلك، تعامل المعجبون والمعلقون بقسوة مع ينج. لكن المدربين واللاعبين الآخرين (الذين كانوا يعرفون أن اعتراض الكرة كان خطأ المتلقي) استجابوا لمبادرة ينج بأن حلت زيادة كبيرة في الإخلاص والثقة محل اللوم.

كإن القائد الجيد يأخذ أكثر من نصيبه العادل من اللوم، ويعطي غيره أكثر حقه من الفضل.

أرنولد جلاسنو

وهناك مثال رائع آخر هو سكوت وادل، القائد السابق لسفينة جرينفيل الأمريكية - الغواصة النووية التي تزن 6900 طنًا التي اصطدمت بأحد قوارب الصيد اليابانية قبالة سواحل جزر هاواي، وقتلت تسعة أشخاص. وفي أثناء التحقيقات اتضح أن هناك عددًا كبيرًا من الناس في سلسلة القيادة، وأن هناك أخطاء عدة ارتكبتها ضباط صغار السن وأفراد الطاقم في عدم نقل المعلومات بصورة صحيحة إلى وادل. لكن القائد وادل بادر وتحمل المسؤولية كاملة بمفرده بوصفه قائد الطاقم - وبثمن شخصي باهظ. وشهد وادل، نيابة عن نفسه في التحقيقات، بعكس نصيحة مستشاره القانوني المهمة، وقال:

طوال مدة خدمتي، بما فيها يوم التاسع من فبراير عام 2001، قمت بواجبي قدر استطاعتي... فإذا كنت قد اقررت خطأ أو أخطاء، فقد كانت أخطاء شريفة، ولا تتسم بسوء القصد. وأنا آسف حقًا على هذا الحادث. لقد كانت مأساة بالنسبة لعائلات من لقوا مصرعهم، وبالنسبة إلى طاقم سفينة جرينفيل، وإلى عائلاتهم، وإلى قوات الغواصة، وإلى، وإلى أسرتي. وأنا أفهم أنني بكلامي هذا الآن قد أفقد قدرتي على الدفاع عن نفسي بنجاح في ساحة المحكمة العسكرية... فهذه المحكمة وتلك العائلات لا بد أن يسمعونني على الرغم من التحامل الشخصي المشروع ضدي... ولأن ذلك هو عين الصواب.

تم تجريد وادل من رتبته العسكرية، فقدم استقالته من القوات البحرية، وسافر إلى اليابان ليقدم اعتذاره الشخصي لأسر ضحايا الحادث، وعلى الرغم من أن هذا أنهى حياة وادل العسكرية، فإن طريقة تحمله المسؤولية الشخصية، وتعامله مع هذه المسألة برمتها، أكسبته مصداقية هائلة واحترامًا وثقة داخل الدوائر العسكرية وخارجها، وفي المجتمع بصفة عامة.

قارن هذه الأمثلة بسلوك مايكل براون، المدير السابق لوكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية، فيما يتعلق بالتهمة التي أحاطت باستجابة حكومة الولايات المتحدة الفيدرالية لإعصار كاترينا. فبعدما أدلى بشهادته أمام الكونجرس جذبت عناوين الصفحة الأولى في صحيفة يو إس إيه توداي انتباه القراء لشهادة براون بالعناوين الرئيسية الآتية: «مدير وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية السابق يلقي باللائمة على الإدارات المحلية». وبدأ المقال بالآتي:

في جلسة استماع عاصفة أثار عدم اعتذار مايكل براون أعضاء الكونجرس المحيطين، فقد دافع مدير وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية السابق عن طريقة معالجته لموضوع إعصار كاترينا، وألقى باللائمة في إخفاق عمليات الإخلاء على حاكمة ولاية لويزيانا كاثلين بلانكو، وعمدة مدينة نيو أورليانز راي ناجين.

وكانت عناوين موقع قناة سي إن إن على الإنترنت تشبه ما سبق: «براون يلقي باللائمة على المسؤولين في لويزيانا». وفي حين أن براون أقر بتحمل قدر من المسؤولية، كان جوهر ما قاله: «لم يكن الخطأ خطئي، بل كان خطأ الحكومة المحلية». فشعر كثيرون بأنه لم يخفق في عرض وجهة نظره فحسب، بل أيضًا أشار بإصبع الاتهام إلى الآخرين. وحاول الإلقاء باللائمة عليهم.

إن أحد أسباب أن تحمل المسؤولية ومحاسبة أنفسنا يمثل تحديًا، هو أننا نعيش في مجتمع تزداد فيه التضحية بالآخرين. وإن استخدام مبدأ المحاسبة يعدّ تحولاً جوهرياً بمقدار 180 درجة عن هذه الظاهرة الثقافية الأساسية الطاغية، وهي التضحية بالآخرين. فكما يقول المثل الروسي: «للنجاح آباء عدة، أما الفشل فيتيم».

ومن ناحية أخرى، يفسر هذا كون تحمل المسؤولية عاملاً قوياً جداً في بناء الثقة. وفي حين أن التضحية بالآخرين توجد توكلاً وعدم ثقة، فإن المحاسبة توجد استقلالية وثقة؛ وإن أثرها القياسي قوي. وعندما يحاسب الناس أنفسهم، ولاسيما القادة، فإن ذلك يشجع الآخرين على أن يفعلوا بالمثل. فعندما يقول القائد: «كان يمكن أن أفعل ذلك على نحو أفضل - وكان لا بد أن أفعل!» يشجع ذلك الآخرين على أن يجيبوا: «حسناً، كلا، إنتي في الواقع من كان يجب أن يلاحظ ذلك، كان بإمكانني أن أساندك بدرجة أكبر».

وينطبق هذا أيضاً على الزواج أو الأسرة، فعندما يقول أحدهم: «أنا آسف، فقد أنفقت ذلك المال بتهور، ولم يكن ذلك متسقاً مع اتفاقنا»، أو «كان يجب ألا أصرخ في وجهك، فذلك عدم احترام. أو على صعيد آخر، «لقد التزمت أمامك بأن أكون هناك، وقد كنت»، فذلك الاعتراف بالمسؤولية يشجع الآخرين على أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، وأنه يوجد بيئة من الصراحة والثقة.

حاسب الآخرين

إضافة إلى محاسبة نفسك، من المهم أن تحاسب الآخرين، في العمل والبيت على حد سواء. ففي الحقيقة، يستجيب الناس، ولاسيما القائمين بالعمل - للمحاسبة. فهم «يريدون» تحمل المسؤولية، ويشعرون بنمو الثقة مع الرؤساء والقادة وأعضاء الفريق والأقران، وغيرهم من المعنيين بالأمر؛ لأنهم يمنحونهم فرصة المسؤولية عن الأداء الجيد. كذلك يشعرون بزيادة ثقة الناس بهم وثقتهم بأنفسهم؛ لأنهم يلتزمون باستمرار بالأداء، ويوفون بالتزامهم.

إضافة إلى ذلك، يريد القائمون بالعمل أيضاً أن يتحمل الآخرون المسؤولية، ويزدهرون في البيئة التي يعرفون أن كل فرد فيها يتوقع منه أن يترقى، وأن يكون مسؤولاً، حيث يمكنهم الثقة في أن المتهربين وأصحاب الأداء الضعيف لن يتخطوهم.

خذ الشخص المناسب، وتوقع منه الإنجاز، إذا كنت أسأت الاختيار تخلص منه بسرعة «بلطف».

جيه. ويلارد الابن، رئيس مجلس إدارة شركة ماريوت إنترناشيونال ومديرها التنفيذي

تبنى المحاسبة أو المساءلة ثقة غير عادية في التوجه السائد، حين يشعر الناس بالأمان عند معرفة أن كل فرد سيتحمل المسؤولية إلى مستويات محددة. وعندما لا يحمل القادة الناس المسؤولية، يحدث العكس، إذ يشعر الناس بالظلم: «انظر ماذا فعل... وخرج من المسألة كالشعرة من العجين!»، ويسبب هذا شعورًا بخيبة الأمل، والظلم، وعدم الأمان. وترى هذا كثيرًا في الأسر التي تتسم بعدم اتساق النظام فيها حيث يحاسب الوالد/ الوالدة أحد الأطفال ولا يحاسب الآخر، أو يحاسب طفلًا في موقف ما، ولا يحاسبه في موقف آخر.

وأود أن أحكي، بعدما استأذنت من ابني، قصة شخصية عن هذا السلوك. فعندما بلغ ستيفن ستة عشر عامًا من العمر، حصل على رخصة القيادة، فجلسنا معه أنا وجيري وقلنا له: «حسنًا، إذا كنت تريد أن تقود السيارة، هناك قواعد ومسؤوليات محددة ينبغي أن نتكلم عنها». وكتبنا عقدًا من صفحة واحدة يضم جميع القواعد التي يمكن أن نتوقعها - أمور مثل «قد السيارة بحذر»، «استخدم حزام الأمان»، و«اتبع قوانين المرور». كذلك قلنا: إنه لكي يحتفظ بمزايا القيادة، فعليه أن يقوم بمهام أخرى تشمل الوفاء بمسؤولياته في البيت والحفاظ على مستوى درجاته المدرسية.

وبعد أقل من شهر من بدء ستيفن القيادة، خرج فريقه في كرة القدم من المباريات الفاصلة، فشعر الجميع بالإحباط، فخرج ستيفن وبعض أصدقائه بالسيارة. وعند منتصف الليل تقريبًا، تلقيت اتصالًا هاتفيًا من الشرطة، إذ تم توقيف ستيفن بسبب القيادة بسرعة - بسرعة شديدة. ولم يكن في الأمر تعاطي مشروبات روحية أو شيء من هذا القبيل، لكن المخالفة القانونية كانت كافية

لتستدعيني الشرطة، فقلت للضابط: إنني سأحضر لأتسلمه، واصطحبنتني جيري لتعود بالسيارة الأخرى إلى البيت.

كنت أنا وجيري واضحين تمامًا مع ستيفن في توقعاتنا: «إن لم تلتزم بالقانون فستخسر امتياز القيادة، والآن تكمن المشكلة في محاسبته، فكما يعرف كل أبوين لديهما ابن في سني المراهقة، هذا الأمر ليس سهلاً.

لقد تصورنا أن الحياة صارت أسهل كثيرًا الآن؛ لأنه أصبح لديه وسيلة انتقال خاصة به، وأنه أحيانًا سيساعدنا بأدائه بعض المهام والاحتياجات العائلية الأخرى. فإذا التزمنا باتفاقنا التزامًا صارمًا، سنخسر كل ذلك، إلى جانب أنني شعرت بالأسى من أجله، إذ لم يتجاوز السادسة عشرة من عمره والغرامة ضخمة، فكيف سيمكنه دفعها؟ وماذا سيكون تأثير ذلك على سمعته وعلاقته بأصدقائه؟ وما تأثيره على علاقته بنا؟

أدرت أننا ليس لدينا خيار حقًا، كان لا بد من محاسبة ستيفن، ويجب علينا محاسبته؛ لأننا إن لم نفعل، فكيف سيشعر أنه يمكنه أن يثق بنا؟ وكيف يمكن لأطفالنا الآخرين أن يثقوا بنا؟ كان الواضح أن هذه المسألة لم تؤثر على ستيفن وحده، وإنما أيضًا على التوجه السائد في الأسرة برمته.

في النهاية دفع ستيفن الغرامة، وقد كلفته 555 دولارًا، فالتهمت كل مدخراته من عمله في الصيف تقريبًا. وعلى الرغم من أن المسؤولين عن تنفيذ القانون لم يوقفوا رخصته مؤقتًا، فإننا سحبناها منه، ليس للأبد، وإنما لأشهر عدة حسبما ورد في اتفاقنا معه. كان الأمر في غاية الصعوبة بالنسبة إليه، لكنه تعلم درسًا، وصار من بعد هذا الموقف سائقًا مثاليًا، في الواقع، اشتهر بين أصدقائه بأنه السائق الحذر. ولقد أصبح الأمر نكتة بالفعل مع أصدقائه؛ إذ كلما أرادوا جميعًا الذهاب إلى مكان ما وطلب منهم أبائهم القيادة بحرص وبحذر، تكون إجابتهم: «لا تقلقوا، سنذهب مع كويلا»، وذلك معناه بوضوح أنهم لن يتجاوزوا السرعة المقررة، وأنهم سيضعون أحزمة الأمان، وأنهم سيلتزمون بقانون المرور.

وهناك مثال رائع على محاسبة الناس في العمل، وهو أورشولا بيرنز، رئيس عمليات المجموعة التجارية في شركة زيروكس. وكان لبيرنز دور لا غنى عنه في فريق المدير التنفيذي آن مولكاي وفي تطوير شركة زيروكس. كان أسلوبها في مراجعة العمليات هو استدعاء الذين لم يحققوا أهدافهم. وكما ذكرت مولكاي في مجلة «فورتشن»: «كانت [أورشولا] تقول: «جيم، لقد أفسدت الأمر، أخبرنا بما حدث». ولم تكن بيرنز منزعجة من ذلك، لكنها كانت قاسية لا تلين. وقد وصفت بتسي موريس تأثير أسلوب بيرنز في المجلة نفسها، قائلة: «سرعان ما تصل الرسالة للناس: إذا حققوا أهدافهم فسيجلسون في الخلف، ويتفرون على ارتباك الآخرين وخجلهم».

إن محاسبة الآخرين ليست سهلة دائمًا. في الحقيقة، أحيانًا تكون صعبة حقًا. لكن فوائد ذلك، فيما يتصل بالثقة، لا تصدق؛ وإن لها صلة مباشرة لا حدود لها بالسرعة والتكلفة.

نصائح للثقة

في المنحنى الجرسى لهذا السلوك، تعكس القمة بوضوح قوة العناصر الأساسية الأربعة. فعلى الجهة اليسرى من المنحنى، نجد التملص من الاعتراف بالمسؤولية. وينتج هذا عن الفشل في قبول المسؤولية كاملة بصورة مناسبة، أو في مواصلة إنجاز العمل مع المحاسبة... أو الإخفاق في إيجاد منظومة محاسبة فعالة في المؤسسة أو في الأسرة. ويتطلب الانتقال إلى «الموضع الأمثل» غالبًا تقوية الشخصية (الأمانة والقصد) ولاسيما في محاسبة الذات. لكنه يتطلب دائمًا تقوية «الكفاية» - أي تحسين قدرتك على تحديد التوقعات الشخصية تحديدًا دقيقًا وتحقيقها، وأيضًا إيجاد مبدأ المحاسبة في التوجه السائد سواءً في البيت أو في العمل.

وعلى الجهة اليمنى من المنحنى نجد المحاسبة بصورة مبالغ فيها. أي ذلك الشخص الذي يلوم نفسه على كل شيء في الزواج الفاشل بما في ذلك الأشياء

البعيضة التي فعلها شريك حياته. وذلك الطفل الذي يحتمل نفسه مسؤولية سوء العلاقة بين والديه أو طلاقهما. والأبوان اللذان يفعلان كل ما بوسعهما؛ ليربوا طفلهما كما ينبغي، ثم يشعران بالذنب والمسؤولية عندما يستخدم ذلك الطفل قوته في خيارات سيئة. والمديرون الذين يستخدمون مبدأ المحاسبة بسوء قصد - أي للعقاب، أو ليثبتوا رأيهم السيئ في شخص ما بدلاً من مساعدته على إحراز نتائج وعلى التحسن. ورجال الأعمال الذين يحملون أنفسهم المسؤولية عن عواقب الأمور التي ليس لهم عليها سيطرة، مثل تذبذب أسعار العملات أو معدلات الفائدة. وتتطلب العودة إلى «الوضع الأمثل» الشخصية والكفاية على حد سواء، والحكم الذي ينتج عن جميع العناصر الأساسية الأربعة.

وحين تعمل على تطبيق مبدأ المحاسبة، يمكن أن تجرب إحدى الأفكار الآتية:

- استمع إلى لغتك وأفكارك. وعندما تسير الأمور على غير ما يرام، وتجد نفسك تلقي باللائمة على الآخرين أو تتهمهم، توقف. عد إلى الوراء، واسأل نفسك: «كيف يمكن أن أغلق النافذة وأركز على المرأة؟ قم في ذهنك بإيجاد الفرق في بناء الثقة بين أسلوب إلقاء اللوم والتهم، وأسلوب تحمل المسؤولية الشخصية.
- في العمل، طبق مبدأ المحاسبة بتحميلهم مسؤولية أفعالهم. قم دائماً بتوضيح توقعاتك أولاً؛ حتى يعرف كل فرد حدود مسؤوليته وموعدها. عندما تحاسب الناس، اسمح لهم بتقييم أنفسهم أولاً في ضوء النتائج التي وافقت عليها (وسيكون معظم الناس أشد قسوة منك عند تقييم أنفسهم). ثم تابع النتائج المتفق عليها أو النتائج الطبيعية لمن يعملون (أو من لا يعملون). وتذكر أن من تعتمد عليهم أكثر في شركتك - القائمين بالعمل - يحبون تحمل المسؤولية، ويريدون أن يتحملها الآخرون أيضاً.
- ابحث عن وسائل إيجاد بيئة عمادها مبدأ المحاسبة في بيتك. نظم حوارات تتسم بالثقة مع شريك حياتك عن الأمور التي اتفقتما على

القيام بها معًا، مثل الأمور المالية. اعقد اتفاقات مع أطفالك تتعلق بمسؤولياتهم في البيت، وتشمل نتائج طبيعية ومنطقية وجيدة وسيئة على حد سواء، وتابع اتفاقاتك إلى أن يتم إنجازها. وأعطِ لأفراد أسرتك شخصًا - وتوجهًا - يمكنهم الوثوق به.

ملخص السلوك (10) - استخدام مبدأ المساءلة

حاسب نفسك. حاسب الآخرين تحمل مسؤولية النتائج. كن واضحًا في كيفية توصيل ما تفعله، وما يفعله الآخرون. لا تتجنب المسؤولية ولا تتملص منها. لا تُلَقِّ باللائمة على الآخرين أو تتهمهم، حينما تسير الأمور على غير ما يرام.



السلوك (11)

استمع أولاً

كـ إذا كان للنجاح في الحياة سر عظيم، فهو يكمن في قدرتك على أن تضع نفسك مكان الآخر، وترى الأمور من وجهة نظره، كما تراها من وجهة نظرك.
هنري فورد

ونحن نتناول الآن السلوك رقم (11) - استمع أولاً - ننتقل إلى السلوكيات الثلاثة الأخيرة التي تتطلب مزيجاً متساوياً تقريباً من الشخصية والكفاية. والاستماع أولاً لا يعني «الاستماع» حقاً (أن تسعى بإخلاص لفهم أفكار الآخر ومشاعره وخبرته ووجهة نظره) وإنما أن تفعل ذلك «أولاً» (قبل أن تحاول التشخيص أو التأثير أو الحكم عليه).

لقد تعلمت القليل عن قيمة الاستماع أولاً قبل سنوات طويلة، حين كنت في المدرسة الثانوية. فقد قررت الالتحاق بفريق المناظرات، وكنت متشوقاً لعقد مناظرة قضيتي الأولى. وعندما كنت أقوم بعرضي، لاحظت أن القاضي في أوقات معينة، يرفع يده، ويحركها بسرعة في حركات دائرية. فظننت أنه يحاول أن يقول لي أن أفصل الفكرة التي أتكلم عنها؛ لذلك كنت أعود إليها من زاوية أخرى. وتكرر هذا مرات عدة، فظللت أعود إلى النقاط التي أتناولها بطرق مختلفة المرة تلو المرة. وأذكر أنني تصورت أنني بالتأكيد لا أقوم بمهمتي كما يجب في عرض أفكاري.

ولكن بعد انتهاء المناظرة، اكتشفت أن ما كان القاضي في الواقع يحاول توصيله إليّ هو عكس ما تصورت تماماً. فقد كان يقول: «حسناً، وصلنتي الفكرة، أكمل!» فأني حرج كنت فيه (وأي خسارة سببتها لفريقي) لأنني لم أفهم.

بعد ذلك بسنوات، تعرضت لموقف مشابه، حين كنت أقدم عرضًا أمام مجموعة من شركة كبرى. وكنت أشرح لهم أسلوب مناقشة ثقافة الشركة بأن عرضت عليهم جميع أنواع القضايا الجوهرية. وفي الواقع، كان الناس يشاركون ويتواصلون. وفجأة ساد الصمت والسكون تمامًا، وبدأ أن أحدًا لا يريد أن نتكلم عن القضايا الصعبة أكثر من ذلك. كان مدير المصنع، الذي لم أكن أعرفه (والذي لا يثق به أحد) قد دخل إلى الغرفة وجلس مع المجموعة. وفي النهاية، أشار شخص يجلس خلف هذا الرجل إليه، إحساسًا منه بارتباكي، ومحاولًا إبلاغي أمرًا ما كأنه يقول: «إنه هنا، إنه سبب صمتنا جميعًا». لكنني فسرت هذه الإشارة بمعنى: «اسأله، تكلم معه»، لذلك - وهذا أثار فزع زملائي ومجموعة المشاركين بأسرها على حد سواء - كان هذا ما فعلته بالضبط (يكفي قول: إن تلك المرة لم تكن من أفضل خبراتي في العرض!).

إنني متأكد أنك فهمت قصدي، فمن المهم للغاية أن تستمع وأن تفهم «أولاً»، وإلا قد تتصرف بناءً على افتراضات خاطئة تمامًا - أي التصرف بطرق قد يثبت في النهاية أنها طرق محرجة، وتأتي بنتائج عكسية.

وتتضمن «المبادئ» التي تكمن خلف سلوك «استمع أولاً» الفهم والاحترام والمنفعة المتبادلة. أما «نقيضه» فهو أن تتكلم أولاً وتستمع آخرًا، أو لا تستمع على الإطلاق. وهو سلوك يركز على إخراج أجندتك دون أن تضع في حسابك أن ما لدى الآخرين معلومات أو أفكار أو وجهات نظر ربما تؤثر على ما ستقوله. وهو أيضًا يتجاهل حاجة الناس إلى أن يفهم الآخرون ما لديهم - غالبًا قبل أن يتهيؤوا للاستماع لأي شخص آخر. إنه سلوك التمرکز حول الذات، وتوجيه الأنا، وهو سلوك لا يبني الثقة.

كلمة **إننا جميعًا سمعنا النقد القائل: «إنه يتكلم أكثر من اللازم».** فمتى كانت آخر

مرة سمعت فيها من ينتقد شخصًا لأنه يستمع أكثر من اللازم؟

نورم أوجستين، رئيس مجلس إدارة شركة لوكهيد مارتن السابق

والصورة الزائفة لهذا السلوك هي «التظاهر بالاستماع». وهي قضاء وقت «الاستماع» في التفكير في ردك والانتظار فحسب حتى يحين دورك في الكلام، أو هو الاستماع بلا فهم. وأنت في كلتا الحالتين لا تتأثر بما يقوله الآخرون، وعادة لا يشعر هؤلاء الذين «تستمع» إليهم بأنهم مفهومون، على الرغم من أنك منحهم الوقت. والمثير في الأمر هو أنني عندما أجري مقابلات شخصية أو يأتي الناس إليّ بأسئلة بعد برنامج أو عرض، أجد إلى حد بعيد أن السلوك الذي أوصى به في معظم الأحوال هو «الاستماع أولاً». إنه نقطة الانطلاق في أي موقف تقريباً. وفي معظم الأحيان، تأتي المشكلات التي يعانها الناس، في العمل وفي المنزل على حد سواء؛ لأنهم، في الواقع، لا يستمعون أولاً.

أثره على السرعة والتكلفة

يقول بعض الناس: إن «الاستماع أولاً» ليس فعالاً؛ لأنه يستغرق وقتاً طويلاً جداً. وأنا لا أوافق على ذلك إطلاقاً، فأنا مقتنع تماماً أن هذا السلوك يتسم بالعملية الشديدة - ذلك أن له أثراً إيجابياً لا نظير له تقريباً في بناء الثقة والسرعة والتكلفة.

في مقال نشر، ثم أعيد نشره في مجلة «هارفارد بيزينس ريفيو» يضع خبير الإدارة بيتر دراكر قائمة تضم ثماني ممارسات للموظفين التنفيذيين الأكفاء. ويختتم مقاله هذا بقوله:

لم نعرض سوى ثماني ممارسات للموظفين التنفيذيين الأكفاء. ولكنني سأضع أمامهم فعلاً إضافياً واحداً آخر، وهو من الأهمية، بحيث إنني سأرفعه إلى مرتبة القانون: «استمع أولاً، وتكلم آخرًا». [التوكيد مضاف].

لماذا يرفعه إلى مرتبة القانون؟ لأنك عندما تستمع أولاً، ستكتسب بصيرة وفهماً لم يكونا لديك، وستتخذ قرارات أفضل، وستظهر الاحترام، وتمنح الناس جواً نفسياً، ويكون تأثير ذلك على الثقة مذهلاً.

وتعرف المؤسسات الذكية قوة «الاستماع أولاً»، ولاسيما عندما يتعلق الموضوع بالعملاء وغيرهم من المعنيين بالأمر من خارج المؤسسة. فإذا كانت الشركات لا تقوم بدراسة السوق لتحديد ما يحتاج إليه العملاء، وما يفضلونه «قبل» إنتاج الأصناف، فإنها لن تجني مالأً. وفي بعض الأحيان يكون عليها استثمار قدر هائل من الوقت والمال؛ لكي تعيد تصميم المنتج وتعيد طرحه في الأسواق، وأحياناً ينتهي بها الأمر إلى الإقصاء عن مجال العمل التجاري.

ويعرف القادة الأذكياء قوة «الاستماع أولاً»، ولاسيما عندما يتعلق الموضوع بزملاء العمل والعميل الداخلي. فإن لم يعرفوا ذلك، فإنهم يخدعون أنفسهم، وتكون الشركة خالية من المعلومات والتغذية الراجعة والتجديد والتعاون والمشاركة، أي تلك الأمور المتأصلة في البيئة التي تتسم بالثقة المرتفعة والجوهرية للنجاح في الاقتصاد العالمي اليوم.

﴿ إن القيادة أكثر من مجرد تقدم الصنفوف، وتبيان الطريق، فهي تعني أيضاً الاستماع إلى احتياجات من يعملون في الشركة وتلبيتها. ﴾

تشارلز كاوتي، رئيس مجلس إدارة شركة إم بي إن إيه أمريكا، ومديرها التنفيذي

عندما أصبح مايك جاريت رئيساً لشركة جورجيا باور سألته عن خططله في دوره الجديد؟ فقال: «سأبدأ العمل في الشركة دون أن أفعل شيئاً جوهرياً طوال الشهر القليلة الأولى سوى الاستماع. سأرى ماذا يحدث، فإنني إذا بدأت العمل، وبدأت وضع رؤية وخطة دون استماع، فلن أصل إلى الكفاية، ولن أصل إلى الثقة لأفعل ما أريد أن أفعل، إنني أبدأ العمل دائماً بالاستماع أولاً».

كانت حكمة هذا الأسلوب مفيدة للغاية بالنسبة إلي عندما، صرت مديراً تنفيذياً لمركز كوفي للقيادة. ففي ذلك الوقت كانت لدينا ثمانية نزاعات قضائية تنتظر دورها في المحاكم. وقد طال أمد هذه النزاعات شهوياً - واستغرق أحدها سنوات، وكانت تستهلك قدرًا هائلاً من الوقت والطاقة، فأصبحت بالإحباط لأنني

شعرت بأننا كان يجب أن نركز جهودنا على أمور أخرى. إضافة إلى ذلك، أصابني خيبة أمل؛ لأن لدينا هذه الأنواع من الخلافات في المقام الأول. لذلك، قررت أننا لا بد أن نحلها في غضون شهرين.

كان أسلوبى هو الاستماع إلى الأطراف الأخرى أولاً. وفي سبع حالات من ثمانية أوجد الاستماع الصراحة والثقة والفهم اللازم للوصول إلى حلول (كانت تعاونية في معظم الأحيان) وترضى جميع الأطراف. وفي الحالة الأخيرة، لم يكن لدى الشخص المعنى قصد المنفعة المتبادلة، فحاول أن يتلاعب بالموقف وحسب، لذلك انتهى بنا الأمر إلى حل وسط. وأعتقد أن النتيجة النهائية لم تكن لتختلف مع عدم الاستماع، فاتخذنا المسار القانوني، لكنني ما زلت أشعر شعورًا أفضل تجاه محاولتنا الاستماع أولاً. وقد حققنا، باستثناء الحالة الأخيرة التي استغرقت شهرًا أطول، هدف حل النزاعات خلال شهرين.

لقد وجدت أن أفضل صفتين يمكن أن يتمتع بهما المدير التنفيذي هما القدرة على الاستماع، وافترض أفضل الدوافع لدى الآخرين.

جاك إم. جرينبرج، رئيس مجلس إدارة
شركة ماكدونالدز ومديرها التنفيذي

في موقف آخر في «مركز القيادة»، شعرنا بأننا نحتاج إلى قطع علاقتنا بأحد الأعضاء الذي لم يكن أداؤه كما يجب. وكنت أعرف أنه شعر بأن عددًا من المتغيرات شاركت في ضعف أدائه، لذلك عندما اجتمعت به قلت: «أريد أن أسمعك فقط، فدعني أسمع وجهة نظرك». وبعد أن قضيت نحو ساعتين في الاستماع إليه، ارتكز بظهره إلى كرسيه، وقال: «الآن أشعر بأنني مفهوم جدًا، ولا يهمني ما ستقرره بعد ذلك. فالآن أشعر كأنك فهمت كل الأمور التي كنت أظن أنك لست واعيًا بها أو لا تقدرها، وأعتقد أنك ستأخذ هذه الأمور في الحسبان عن اتخاذ قرارك». وقد انتهى هذا الأمر بإنهاء هذه العلاقة، لكن هذا الرجل غادر في وضع أفضل، فإذا لم يكن قد شعر بأنه مفهوم، فإن الموقف برمته كان سينتهي إلى نزاع قانوني آخر، يكلفنا أكثر كثيرًا ويستغرق وقتًا أطول مما قضيته في الاستماع.

جذب الإبداعات

إن إحدى الفوائد العظيمة «للاستماع أولاً» هي مساعدتك على تعلم «كيفية» بناء الثقة، وإنه يعينك على فهم أي السلوكيات يمكن أن يودع رصيذاً في أحد أرصدة الثقة، وأيها لا يودع. وينتج عن العمل بهذا المفهوم سرعة أكبر لأنك تتحدث - وتتصرف - باللغة نفسها التي يتحدث بها الشخص الذي تحاول بناء رصيذ الثقة معه.

يقدم جاري تشابمان في كتاب عن العلاقات «لغات الحب الخمس»، مناقشة طريفة تذهب إلى أنه على الرغم من أن هناك تعبيرات لا حصر لها عن الحب، فإن للحب خمس لغات عاطفية فقط، ويقول: «إن لغة الحب العاطفية الخاصة بك قد تختلف عن لغة شريك حياتك كاختلاف اللغة الصينية عن اللغة الإنجليزية... ويجب علينا أن نرغب في تعلم لغة الحب الأساسية الخاصة بشركاء حياتنا إذا أردنا توصيل حبنا بصورة مؤثرة وفي حين أن تشابمان يطبق لغة الحب هذه على العلاقات الشخصية، فإن المفهوم نفسه ينطبق أيضاً على العلاقات المهنية. فعن طريق تعلم لغة عملائنا ومستثمرين وموردنا وزملائنا في العمل نفسها، والتحدث بها، نكون قادرين على فهمهم والتواصل معهم على نحو أفضل. وكما قال هنريك بيير المدير التنفيذي لشركة سيمنز إيه جي: «القيادة أساساً تعني فهم الناس».

من المهم في العلاقات أن نتذكر أن الكلمات أحياناً لا تنقل سوى القليل مما يفكر فيه المرء أو يشعر به أو يقصده في الحقيقة. بل إن الكلمات أحياناً لا تنقل أي شيء على الإطلاق. وقد بينت الأبحاث أن التواصل وجهاً لوجه فيما يتعلق بالاتجاهات والمشاعر هو 7% ما يقوله الناس، و38% كيف يقولونه، و55% لغة الجسد. لذلك، فإن «الاستماع أولاً» يعني أن تسمع بما هو أكثر من أذنيك، إنه يعني أن تسمع أيضاً بعينيك وقلبك. وهذا يصبح أقرب إلى التحدي في شركات اليوم، حيث إن معظم التواصل يتم عن بعد ومع أناس لم تلتقهم وجهاً لوجه قط. وهذا في الحقيقة يشجع أكثر - وليس أقل - على الاستماع. ويقول ليونارد ريجيو،

المدير التنفيذي لشركة بارنيز ونوبل: «أحاول أن أسمع بأذان الآخرين، وأن أرى الأشياء بعيونهم».

إن الاستماع أولاً يعني الإصغاء بحثًا عما يهم الناس تمامًا، ويعني الاستماع إليهم. فعندما تستمع إلى العملاء، فإنك تصغي ابتغاء معرفة أكثر ما يهمهم، وعندما تستمع إلى المستثمرين، فإنك تصغي إلى أهم ما في أجندتهم. وعندما تستمع إلى زملاء العمل، فإنك تصغي إلى ما يمكن أن يشغل اهتمامهم وإبداعهم. وعندما يستمع أحد المراقبين إلى حوارات في أوقات الراحة فقد يستمع سعيًا إلى مناقشات عن كيفية تصرف الناس، ما قد يخبره عن ثقافة الشركة أكثر مما يخبره عرض رسالتهم أو قيمهم.

والأمر الأخير، وربما الأشد أهمية هو أن «الاستماع أولاً» يعني الاستماع إلى نفسك، إلى مشاعرك، إلى صوتك الداخلي، قبل أن تقرر وقبل أن تتصرف. أذكر أنني ذات يوم كان علي اتخاذ قرار قاسٍ في العمل يتعلق بتسريح العمالة سيكون له نتائج لا حصر لها بالنسبة إلى الشركة وإلى كثير من الناس الذين كانت حياتهم ستتأثر بقراري. فاستمعت إلى عدد من الأشخاص الذين قدموا إلي نصائح في هذا الصدد - أناس أثق بهم حقًا، وأرى أن لهم مصداقية، يتدرجون من أعضاء مجلس الإدارة، إلى مستشارين من خارج الشركة، إلى زملاء آخرين في العمل، إلى مرؤوسيّ المباشرين. وكانت نصائحهم متضاربة، وكان الأمر يشبه الرسم البياني الذي لا ترتبط نقاطه - في مجلس الإدارة بأسره، وكنت مرتبكًا وحائرًا، وشعرت بأن أرواح كثير من الناس معلقة بقراري.

ومع حيرتي توصلت إلى استنتاج أنني بالغت في الاستماع للآخرين، على حساب استماعي إلى نفسي - إلى أحاسيسي الفطرية ومشاعري الباطنة - وأن استماعي إلى نفسي سيؤدي إلى القرار الأفضل. وعندما فعلت ذلك، اتضح لي ما ينبغي عمله، وتم تنفيذ القرار بنجاح. ومن خلال ذلك كله تعلمت أنه عندما يكون لديك أساس من الثقة بالنفس، يكون أفضل شيء تسمعه، في بعض الأحيان، هو صوتك الداخلي.

نصائح للثقة

إن «الموضع الأمثل» على المحنى الجرسى في سلوك الاستماع أولاً يتفق بوضوح مع «النزاهة» و«القصد» و«القدرات» و«النتائج». فإذا كنت على الجهة اليسرى - إما لا تستمع أو لا تستمع أولاً - فقد تحتاج إلى التركيز على التواضع (النزاهة)، وأجندة المنفعة المتبادلة (القصد)، ومهارات الاستماع المتعاطف (القدرات) أو التأكد أن الشخص الآخر يشعر بأنك تفهمه (النتائج). وإليك مفتاحين يمكن أن يساعدك في العمل على النتائج:

1 - بصفة عامة، مادام الشخص يتواصل بانفعال شديد، فإنه (أو إنها) لم يشعر بعد بأنه مفهوم.

2 - في المعتاد لن يطلب أي شخص نصيحتك إلا إذا كان يشعر بأنك تفهمه. وتقديم النصح في البداية لن يؤدي إلا إلى مزيد من إثارة المشاعر - أو يتسبب في تجاهل الشخص لما تقوله.

إذا كنت على الجهة اليمنى من المنحنى - أي تقضي جل وقتك في الاستماع، ولا تصل بالحوار مطلقاً إلى مرحلة القرار أو الاستشارة أو التأثير - فإنك ربما تحتاج إلى التركيز على الشجاعة (النزاهة) و«العمل» لمصلحة الشخص العليا (القصد)، وتطوير صنع القرار، ومهارات التعاون (القدرات) أو مجرد إنجاز الأمور (النتائج).

وعندما تحاول الاستماع أولاً، قد تجد الأفكار الآتية مفيدة لزيادة الثقة:

- أعد التفكير في تعاملاتك مع الآخرين خلال الأسبوع الفائت، في كل من العمل والبيت. فكر في الوقت الذي استمعت فيه أو لم تستمع أولاً، ماذا كانت النتائج؟ وماذا كانت ستصير لو أنك تصرفت على نحو مختلف؟
- في المرة القادمة حين تدخل في حوار، توقف واسأل نفسك: هل أستمع حقاً إلى هذا الشخص؟ هل أفهم حقاً كيف يشعر؟ وإذا كانت الإجابة

بالنفس فتوقف وحسب، وافعل ذلك. وضع أجندتك الخاصة جانبًا، وركز بحق على فهم وجه نظر الشخص الآخر قبل أن تعرض عليه وجهة نظرك.

- اتخذ خطوات إيجابية فعالة، في شركتك، لفهم المعنيين بالأمر - في الداخل والخارج على حد سواء. لا تترك نفسك محبوسًا في وهم أنك تعرف كل شيء أو أن لديك جميع الإجابات الصحيحة. فكر فيما يمكن أن تفعله لتؤكد للآخرين أنك تستمع إليهم، وأنتك تبذل جهدًا لتلمس همومهم وتفي باحتياجاتهم.

ملخص السلوك (11) - الاستماع أولاً

استمع قبل أن تتكلم. افهم. شخص. استمع بأذنيك وبعينيك وبقلبك. اكتشف أي السلوكيات أهم بالنسبة إلى من تعمل معهم. لا تفترض أنك تعرف أكثر ما يهم الآخرين. لا تفترض مسبقًا أن لديك جميع الإجابات أو كل الأسئلة.



السلوك (12)

أوفٍ بالتزاماتك

كن مع الصواب في صغائر الأمور وكبائرها، وأوفٍ بوعدك دائماً.

روبين مارك، رئيس مجلس إدارة شركة
كولجيت - بالموليف، ومديرها التنفيذي

إن السلوك (12) - احفظ التزاماتك - هو «رأس» السلوكيات جميعاً. وهو أسرع الطرق في بناء الثقة في أي علاقة - سواءً كانت مع مرؤوس أو رئيس أو فرد في فريق أو عميل أو مورّد أو شريك الحياة أو ابن أو الناس بصفة عامة. و«نقيضه» خرق الالتزام أو الحث بالوعد، وهو، بلا ريب، أسرع الطرق لتدمير الثقة.

والواضح أن هذا السلوك يشمل الاضطلاع بالالتزام والوفاء به. وأعيد صياغة كلام صديقي روجر ميريل: عندما تلتزم بشيء ما تبني الأمل وعندما تقي بهذا الالتزام تبني الثقة. فإذا عرفت تأثير خرق الالتزام، يكون من الضروري الانتباه لما تقطعه على نفسك من التزامات.

مع ذلك، فإن «الصورة الزائفة» لهذا السلوك هي اتخاذ التزامات ملتوية أو مبهمّة لدرجة لا تمكن أحداً من إلقاء المسؤولية عليك، أو الأسوأ من ذلك، أن تخشى مخالفة التزامات لم تقطعها أصلاً. ويتفق هذا مع طريقة تفكير نابليون بونابرت: «أفضل طريق للوفاء بالوعد هو ألا يقطعه المرء أصلاً». ولكن هذا المنحى يفتقر بوضوح إلى الشجاعة ومؤشرات النجاح، ولن ينجح بالتأكيد في الاقتصاد العالمي اليوم، حيث تحتاج الشركات أحياناً إلى قطع وعود لاقتة للنظر والوفاء بها حتى يلاحظها الناس في زحام شركات لا تحصى تقدم المنتجات والحلول نفسها.

إضافة إلى ذلك، لم ينجح هذا الأسلوب مع نابليون في الواقع، ويمكنني أن أوكد أنه لن يبني لك الثقة أيضاً.

كلمة إن مسؤولية القائد أن يبين لك معنى الوفاء بالوعد، وأن يكتسب صفة استحقاق الثقة.

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان زاكس، ومديرها التنفيذي

أجريت مقابلة أخيراً شرحت فيها أن الالتزام بشيء والوفاء به كان السلوك رقم واحد في بناء الثقة أو تقويضها. وعندما انتهيت، قال المذيع بانفعال: «هل أزيدك من الشعر بيتاً؟» وأخبرني أنه اشترى أخيراً شركة قيمتها ملايين دولارات عدة. وكانت هذه هي المرة الثالثة التي تباع فيها الشركة خلال السنوات الأربع الماضية، وكان المديرين والموظفون متشككين؛ لأنهم رأوا المشتريين السابقين يقطعون وعوداً كثيرة، ولا يوفون بها. مع ذلك، جمع هذا القائد الجديد كل الناس معاً، ولم يفعل شيئاً سوى الاستماع إليهم وهم يعبرون عن إحباطاتهم ومخاوفهم. وبعدما طلب هذا الرجل اقتراحاتهم واستمع إليها، قطع على نفسه أمام الموظفين ستة عشر التزاماً تتعلق بتحسينات كان سيجريها، وحدد موعداً نهائياً لكل منها. وكان الجميع متشككين للغاية، لكن في غضون أسبوع، أوفى هذا القائد بكل التزام قطعه، فعاد إلى العاملين معه، وقال: «قلت لكم: إنني سأفعل هذا، وقد فعلته. والآن، ماذا يجب عمله أيضاً غير ذلك؟» فبلغت مصداقيته على الفور عنان السماء، وأوجد، بين عشية وضحاها، بيئة من الثقة، فحوّل الضريبة طويلة الأجل إلى عائد. وتتابع النتائج بسرعة، فبعد سنوات عدة من الركود أو النمو السلبي، تضاعف الدخل في السنة الأولى، وزادت الأرباح بسرعة أكبر كثيراً.

كلمة أنجز دائماً ما تقول: إنك ستجزه. ولا تقطع أبداً وعداً لا تستطيع الوفاء به. فإن الطريق الحق لبناء الثقة يمر عبر الشدائد. وعليك أن تبين أنك ستؤدي دورك ولو كان صعباً.

دينيس روس، سفير الولايات المتحدة السابق

يقوم سلوك الوفاء بالالتزامات على «مبادئ» النزاهة والأداء والشجاعة والتواضع. وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوكيات الأخرى، ومن بينها «التحدث

بصراحة» و«إحراز النتائج»، وأنه التوازن التام بين الشخصية والكفاية، ولا سيما أنه يشمل النزاهة (الشخصية) وقدرتك على فعل ما تقول: إنك ستفعله (القدرة).

تأثيره على الثقة

يكاد الوفاء بالالتزامات يحتل المرتبة الأولى بوصفه سلوكًا مؤثرًا في كل مناقشة للثقة تقريبًا. وفي دراسة أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية/ التنمية البشرية الدولية عام 2005 عن أخلاقيات العمل التجاري، كان ترتيب «الوفاء بالوعد» رقم واحد في قائمة السلوكيات التي توجد ثقافة أخلاقية. من ناحية أخرى، عرّف مسح أجري عام 2002 على زعماء المنتدى الاقتصادي العالمي سلوك «عدم فعل ما يقولون»: إنه محطم الثقة الأول.

وعلى الرغم من أن «الوفاء بالالتزامات» واحد من تلك السلوكيات التي تبدو واضحة، أو هي سلوكيات تنشأ عن الفطرة السليمة لا أكثر، فهناك عبارة تقول: «الفطرة السليمة ليست دائمًا سلوكًا معتادًا»، وأثر غياب هذه الفطرة على الثقة مدمر.

كنت أعمل مع رئيس ذكي وموهوب وشديد البراعة، غير أنه لم يكن يستطيع الحفاظ على الأسرار. ولأن الناس كانوا يفترضون الحفاظ على السرية، تسبب هذا في عمليات سحب هائلة من رصيد الثقة لديه، وغير بمعنى الكلمة طبيعة مناقشاتهم معه؛ لأنهم باتوا يشعرون بأنهم لا يستطيعون الثقة به. ومن ثم، لم يحصل على المعلومات التي كانت بلا شك يمكن أن تعينه في القيادة وصنع القرار.

في موقف آخر، قرأت عن أحد رؤساء الشركات الذي عرضت أسهم شركته في البورصة، فطلب من كبار أعضاء فريقه عدم بيع أسهمهم ليساعدوا على استقرار سعر السهم. ثم قام دون علمهم ببيع بعض أسهمه، ويرر ذلك بقوله: إن ما باعه لا يعدو نسبة ضئيلة جدًا من مجموع أسهمه. لكن في نظر كبار أعضاء فريقه، كانت تعليماته إليهم بعدم بيع أسهمهم تتضمن التزامًا منه بعدم بيع أسهمه، فدفع ضريبة ثقة هائلة نتيجة لذلك.

في موقف ثالث، أنشأت إحدى الشركات قاعدة معلومات، وقطعت قيادة الشركة وعداً صريحاً بأنهم لن يقوموا ببيع القائمة أو تأجيرها لكن بعد بضع سنوات، تولى المسؤولية صانع قرار جديد وقرر أن يؤجر القائمة. وفي غضون مدة وجيزة، اكتشف أحد العملاء أن طلبات الترويج البريدية المباشرة التي بدأ يتلقاها من شركات جديدة بها الأخطاء الفريدة والمميزة نفسها في بطاقة العنوان الذي رآه على بطاقة الشركة التي وعدت بأنها لن تؤجر قائمتها. ففكر في أن هذا يتجاوز مجرد المصادفة، واتصل بالشركة لهذا الغرض، فاعترفت الشركة بما فعلته واعتذرت عنه، لكن العميل قال: إنه لن يمكنه أن يثق بعد ذلك في شركة تلتزم التزاماً صريحاً ثم تخلفه، لذلك توقف عن العمل معهم.

﴿آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان﴾.

النبي محمد ﷺ (*)

وتبين هذه الأمثلة بوضوح، أن مخالفة الالتزامات الضمنية والصريحة على حد سواء، ينتج عنها عمليات سحب هائلة من رصيد الثقة. ويفترض معظم الناس أن الأعمال التجارية لديها التزام بالأمانة والنزاهة والجودة. وعندما تتصرف كيانات مثل إنرون أو وورلد - كوم أو بارمالات أو سيتي أوف سان دييغو (الشهيرة بـ «إنرون باي ذا سي» بسبب الفساد المالي) بطرق تخالف تلك الالتزامات الضمنية، ينتج عن ذلك عمليات سحب هائلة، وانعدام ثقة فوري. وينطبق الأمر نفسه على العلاقات، فعلى سبيل المثال، معظم من يتزوجون يفترضون أن شركاء حياتهم ملتزمون تماماً بعلاقة الزواج وبصالح أي أطفال يولدون في ظل هذه العلاقة. وعندما يخالف الشريك تلك الالتزامات، يحدث تصدعاً خطيراً في الثقة.

(*) هذا نص حديث شريف للرسول محمد ﷺ وله رواية أخرى: «أربع من كن فيه كان منافقاً خالصاً، ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها، إذا أؤتمن خان، وإذا حدث كذب، وإذا عاهد غدر وإذا خاصم فجر». متفق عليه (البخاري 43) و(مسلم 85) (المترجمة).

وسواءً كانت الالتزامات صريحة أو ضمنية، سيكون لها تأثير على السرعة والتكلفة، وستسبب مخالفتها ريبة وشكاً وتوجساً وعدم ثقة تصيب عمالات التقدم بالصدأ. أما الوفاء بها فينتج عنه الأمل والحماسة والثقة بالنفس والثقة بالآخرين التي تزيد من القوة الدافعة، وتعجل بتحقيق النتائج.

الذكاء الثقافي

من الأمور الجوهرية في الاقتصاد العالمي الجديد، أن نفهم أن الثقافات المختلفة تنظر أحياناً إلى الالتزامات بصورة مختلفة. وفهم الاختلاف هو مفتاح وضع الإيداعات وتجنب عمليات السحب.

إنني لا أحدث عن الثقافات العرقية أو الإقليمية وحسب، فلقد عملت وسط كثير من ثقافات الشركات حيث، على سبيل المثال، تحدد موعد اجتماع في الساعة الثانية، فيتوقع أن يوجد كل الناس، ويكونوا مستعدين للاجتماع في تمام الساعة الثانية. وعملت وسط ثقافات أخرى حيث تتعكس طبيعة الالتزام على أفضل ما يكون في ساعة حائط أخبرني أحد الأصدقاء أنها تبين الوقت بطريقة «نحو الواحدة»، «نحو الثانية»، «نحو الثالثة»، وهكذا، فالأمر يتوقف على ما يعده الناس أشد أهمية في كل مرة.

وينعكس هذا الاختلاف في الكلمتين اليونانيتين chronos و Kairos، فالأولى تعني الوقت، والثانية تعني طبيعة الوقت أو القيمة التي تحصل عليها من أي وقت لديك.

أذكر جيداً أول اجتماع عقدناه بعد إعلان دمج فرانكلين - كوفي. كان العاملون في فرانكلين يجلسون في غرفة مجلس الإدارة الرسمية، ويرتدون جميعاً حلاً أنيقة، وقد جاؤوا في الوقت المحدد تماماً، أما العاملون معنا في مجموعة كوفي فقد وصلوا متأخرين عشر دقائق يرتدون ملابس غير رسمية. لقد جاء العاملون في فرانكلين من ثقافة شركة تقوم على مبدأ «أدر وقتك»، أما نحن فجننا من ثقافة شركة تقوم على مبدأ «عش حياتك». وأعرف أناساً من كلتا الشركتين كانوا يتساءلون: «ماذا فعلنا؟».

إن بيت القصيد هنا هو أنك بكونك حساسًا لطبيعة الالتزامات - الضمنية منها والصريحة في الثقافات المختلفة، ستكون قادرًا على بناء الثقة على نحو أسرع كثيرًا مما لو كنت لا تتمتع بالحساسية أو الوعي.

أهم الالتزامات على الإطلاق

عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع التزام نحو أحد العملاء، يميل الناس بدرجة أكبر إلى الصرامة. لكن إذا كان يتعلق بالتزام عائلي، يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة - أحيانًا لمجرد أنهم يجاهدون النهوض بأعباء أسرهم، فيميلون لتبرير مخالفة تلك الالتزامات بسهولة أكبر. لكنني أؤكد أن الالتزام تجاه من في البيت، لا يقل أهمية عن الالتزام تجاه من في العمل - بل ربما يفوقه أهمية.

منذ مدة، كانت ابنتي ماكينلي تقوم بدور البطولة في مسرحية غنائية في مدرستها الثانوية، قطعت التزامًا تجاهها بأني سأكون هناك. وكنت، حسب جدول أعمالتي، سأكون في رحلة في ذلك الوقت، لكنني خططت للعودة سريعًا في الوقت المحدد لأشاهدها في المسرحية. وبالنسبة إلي لم أقطع وعدًا بمعنى «سأكون هناك بأي ثمن»، وإنما كان أقرب إلى: «مرحى، أعتقد أن بوسعي الحضور». لكن الأمر بالنسبة إليها كان التزامًا، وكان مهمًا.

وحين كنت أتحدث مع مندوبي العميل مسبقًا قبل أسابيع عدة من رحلتي قالوا لي: «ستيفن، نحتاج في الحقيقة إلى أن تبقى مدة أطول». فعدت إلى ابنتي لأرى إن كان بوسعي إعادة التفاوض معها، لكنني سرعان ما أدركت أن المحاولة في حد ذاتها عملية سحب كبيرة من الرصيد. لذلك حاولت تخفيض سقف توقعات العميل، ولم يسر المندوبون بالطلب، وفي الواقع دفعوني إلى البقاء.

لذلك، كنت في مأزق، فقررت تطبيق ما يسميه زميلي بلاين لي «قاعدة العشر سنوات». وسألت نفسي: «ما الذي سيسرني أنني فعلته بعد عشر سنوات من الآن؟» وتوصلت بما لا يدع مجالاً للشك إلى أنني بعد عشر سنوات من الآن سيسرني أي

وفيت بما كانت ابنتي الصغيرة تعدّه التزاماً. لذلك قلت للعميل: إنني لن أستطيع البقاء، ومن ثم فقدت فرصة اقتصادية، لكن العميل لم يصبه ما فعلت بضرر بالغ، وكنت سعيداً، وكانت ابنتي في غاية السعادة. وفي ليلة عرض مسرحيتها، كنت هناك في الصف الأمامي وبين ذراعي باقة من الورد.

ولأن الوفاء بالالتزامات له هذا التأثير على الثقة - ولأن الثقة أمر في غاية الأهمية لثقافة أسرية مزدهرة - فمن الحكمة أن نضع في حسابنا أن الالتزام أمام أفراد الأسرة أهم التزام على الإطلاق. كذلك - كما ناقشنا في الفصل الذي تناول «النزاهة» - فإن قطع الوعود والوفاء بها أمام نفسك هو مفتاح النجاح في قطع الوعود والوفاء بها أمام الآخرين، فكل الأمور تبدأ من هنا، وهذا ما يمنحك القوة والثقة بالذات - تلك «الثقة بالذات» التي تجعلك قادراً على بناء الثقة مع الآخرين.

نصائح للثقة

إذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى الجرسى في هذا السلوك - أي إنك لا تقطع التزامات كافية أو لا تفي بها كما يجب - فقد تحتاج إلى التركيز على زيادة «نزاهتك» وتقوية «قصد» المنفعة المتبادلة لديك، وتنمية «القدرة» على أداء هذا السلوك بصفة متكررة، وأن تحولها إلى عادة، أو تصبح أكثر وعياً «بنتائج» بناء الثقة.

أما إذا كنت على الطرف الأيمن في المنحنى الجرسى، أي ربما تثقل على نفسك بالتزامات أكثر من اللازم أو الوفاء بها بأي ثمن، وحتى عندما يتغير الموقف، ويصبح الالتزام غير عملي وغير حكيم - فقد تحتاج إلى التركيز على تكوين رأي ينتج عن تقوية جميع العناصر الأساسية الأربعة. وقد تحتاج بصفة خاصة إلى التركيز على «النزاهة»، والتفكير في «نتائج» الالتزامات التي لا تستطيع أو لا ضرورة للوفاء بها.

وبينما تسعى إلى الوفاء بالالتزامات، ربما تحتاج إلى تطبيق إحدى الأفكار

الآتية:

- عند بناء علاقة جديدة ترغب في بناء الثقة فيها بسرعة، اتبع هذه الخطوات: أوجد سبباً وجيهاً للالتزام والوفاء بالالتزام... ثم عاود فعل ذلك المرة تلو المرة. وعندما تقوم بتنفيذ تلك الدورة «التزم - أوف - عاود» لاحظ مقدار السرعة التي يزيد بها رصيد الثقة.
- في المرة القادمة حين تلتزم تجاه أحد في العمل، تأكد من واقعية الالتزام. فحتى إن اضطررت إلى أن تخيب أمل شخص ما، فالأفضل إلى حد بعيد أن تفعل ذلك منذ البداية بدلاً من أن تبالغ في الوعد، ثم تخلفه. احرص على إنجاز ما التزمت به، وإذا اضطررت إلى مخالفة الموعد المحدد، فحاول إعادة التفاوض حول التوقعات في أقرب وقت ممكن، ولا تتجاهل الأمر وحسب، وتأخر عن الموعد المحدد.
- انتبه إلى كلامك في البيت. واعرف أنك عندما تقول: إنك ستفعل شيئاً، فإن أفراد أسرتك يعدون ذلك التزاماً. تعامل مع ما تقول: إنك ستفعله بجدية وقم بإنجازه. واعرف أن الثقة التي تبنيها في البيت هي على الأرجح أهم أنواع الثقة على الإطلاق.

ملخص السلوك (12) - الوفاء بالالتزامات

قل ما ستفعله، ثم افعل ما تقول: إنك ستفعله. كن حريصاً في التزاماتك، وأوف بها. اجعل الحفاظ على التزاماتك رمزاً لشرفك. لا تخن الثقة. لا تسع إلى «العلاقات العامة» عن طريق التزام أخلفته.



السلوك (13)

منح الثقة

﴿ ثق بالناس يصدقوا معك؛ وعاملهم باحترام يتصرفوا باحترام. ﴾

رالف والدو إيمرسون

في الموسم الذي دربت فيه فريق الناشئين لكرة القدم ذات الراية، كانت لدي لاعبة في فريقي غاية في الشجاعة اسمها أنا همفريز، وكانت الفتاة الوحيدة في فريقنا. وفي الواقع، كان هناك على ما أذكر، فتاة أخرى أو فتاتان في البطولة بأسرها. ولم تكن أنا لاعبة سيئة، لكنها لم تكن على مستوى الخبرة والمهارة نفسه الذي يتمتع به بعض اللاعبين الآخرين.

وطبقاً لقواعد فرق الناشئين، طُلب مني أن يلعب كل لاعب نحو نصف الوقت في كل مباراة، وذلك بافتراض أن لدي أربعة عشر لاعباً لشغل مواقع اللاعبين السبعة. لكن لم يكن لدي في ذلك الموسم سوى عشرة لاعبين.

وبالنظر إلى مهارة أنا وخبرتها المحدودتين، كان يمكن أن أجعلها تلعب نصف كل مباراة ثم أخرجها، لكنني شعرت أنها تملك الشجاعة لمنافسة هؤلاء الأولاد، فأردت أن أشجعها، لذلك قررت أن يكون وقت اللعب بالتساوي.

سار كل شيء على نحو رائع حتى وصلنا إلى المباراة الكبرى. كانت المباراة النهائية في الموسم الذي لم يهزم كلا الفريقين خلاله. وفي الحركة الأخيرة في المباراة، جرى الفريق الآخر ناحية أنا وسجلت نقاط بالوصول إلى خط التماس، وأصبحوا الآن متخلفين عنا بنقطة واحدة، ومع وجود حركة واحدة متبقية في المباراة، كانوا سيحاولون الحصول على نقطتين لإحراز الفوز.

كان لدي خياران: إما إخراج أنا وإنزال لاعب آخر مكانها، أو تركها في الملعب. وكانت قد نافست منافسة شديدة طوال العام، وحسب قراري السابق بتقسيم الوقت بين اللاعبين بالتساوي، كان هذا دورها في اللعب. ولأن هدفنا كان الفوز بنقاط متلاحقة، قررت أن أتركها في الملعب، وقلت لها: إن بإمكانها إذا اتجهوا ناحيتها مجددًا، أن تقوم بالضربة وتوقفهم.

شعرت أنا بمنح الثقة هذا، فارتفعت إلى مستوى الحدث. والمؤكد أن الفريق الآخر جرى ناحيتها، لكنها قامت بالضربة، ونزعت راية اللاعب المنافس وأوقمته على بعد بوصات عدة فقط من منطقة الجزاء. وكانت تلك هي الراية الثانية التي انتزعتها طوال العام، وقامت بانتزاعها في أهم لعبة في العام كله.

فزنا بالمباراة وببطولة الاتحاد للهواة، وحتى يومنا هذا، كلما رأيت أنا أشعر بالسعادة لأنني آمنت بها ووسعت ثقتي بها. وأقول لها: «أنتِ بطلتي! لكِ الفضل فيما حدث!».

من شخص موثوق به إلى رئيس يثق بالناس

يختلف السلوك (13) - منح الثقة - اختلافًا نوعيًا عن بقية السلوكيات. فهو سلوك التحول من «الثقة» بوصفها اسمًا إلى «الثقة» بوصفها فعلًا. ففي حين أن السلوكيات الأخرى تساعدك على أن تصبح شخصًا أو مديرًا موثوقًا به على نحو أكبر، فإن هذا السلوك سيساعدك على أن تصبح قائدًا أكثر ثقة، إذ إنه لا يبنى الثقة وحسب، وإنما يرفع مستواها أيضًا. وينتج عنه تبادلية، فإنك عندما تثق بالناس يميل الناس إلى الثقة بك في المقابل. إضافة إلى ذلك (وللمفارقة أيضًا) فإن منح الثقة إحدى أفضل الطرق لإيجاد الثقة إن لم تكن موجودة.

﴿ في القيادة بلا ثقة متبادلة تناقض. ﴾

وارين بنيس، مؤلف كتاب «عن التحول على قائد»

تأمل حصول وارين بوفيت على عقد «توزيع ماركين»، لا يمكن لتلك الصفقة أن تتم بهذه السرعة وبهذه التكلفة المنخفضة إلا لأن وارين بوفيت كان يرغب في منح الثقة. وهناك مثال مشابه في الطريقة التي اتبعها إيه. جي. لافلي، المدير التنفيذي لشركة بروكتور أند جامبل، وجيم كيلتز، المدير التنفيذي لشركة جيليت، في منح ثقة بعضهما بعضاً في عملية دمج شركتهما. ففي مجلة «فورتشن» يصف لافلي هذه الطريقة الرائعة كالآتي:

قررت أن نكون متعاونين في المفاوضات، كانت لدينا صفقة ودية، ولم يكن هناك أي سبب على الإطلاق يجعلنا لا نكشف أوراقنا على الطاولة. فدعوت شخصاً أثق به ويثق جيم به، وهوراجات جويتا، رئيس شركة ماكينساي، الذي حث جيم على إعطائي فكرة واضحة عن التشارك في التكلفة، وفكرة عن تقنيات جيليت المستقبلية. لقد تعاوننا - ومن دون كل المستشارين التقليديين. وفي أثناء عملية التفاوض قال لي جيم: «ألن تجلبوا موظفين من البنك؟» فقلت: «لسنا في حاجة إلى موظفين من البنك، ولا إلى محامين... وكانت تلك إشارة في غاية الأهمية إلى ثقتنا ببعضنا.

هذا الوصف الأخير مثال على «انتقال» الثقة، حيث كان راجات كويتا رئيس شركة ماكينساي مثل ما أسميه «جسر الثقة» بين الطرفين. ولأن كلاً من الطرفين كان يثق بشكل مستقل في الشخص نفسه، وكان ذلك الشخص يعبر لكل طرف منهما عن ثقته بالآخر، فقد استطاع كل فريق أن ينقل ثقته إلى الآخر.

إنني بالتأكيد لا أقترح أن تكون طريقة وارين بوفيت أو إيه. جي. لافلي في التعامل مع عمليات الدمج هذه هي الطريقة التي ينبغي أن يتعامل بها كل الناس. فمن السهل أن تلتقي بشخص، وتعد معه صفقة ما، ولا تبذل «الجهد اللازم»، لتكشف إنك اشترت مستودعاً للبضائع لا وجود له! ففي يوم، جاءني امرأة في استراحة أحد برامجي، وحكت لي أن لها تجربة رهيبية في منح الثقة. قالت: «منذ مدة، اشترت شركة، وفي أثناء عمليات التفاوض عندما بدأت أتكلم عن الحاجة

إلى عقد توظيف، قال لي المدير التنفيذي الذي كنت بصدد شراء شركته: إنه لا يريد إبرام عقد، وقال: «اسمعي، إنك تشتريين شركتي، ويجب أن تثقي بي، فإذا كنت لا تثقين بي، فلماذا تشتريين شركتي؟» بدت حجته منطقية للغاية، لذلك قلت: «حسناً، إنني أثق بك». لكن، حسب رواية هذه المرأة، بعدما لاقت هذه الصفقة قبولاً، سبب هذا المدير التنفيذي (الذي كانت المرأة في حاجة ماسة إلى خبرته وعلاقاته) جميع أنواع الفوضى العارمة، وهدد بترك الشركة إن لم يحصل على المزيد من المال. وكاد عدم وجود عقد توظيف في المكان يحول الصفقة برمتها إلى كارثة حقيقية. واختتمت ما حكته بقولها: إنها لن ترغب في منح الثقة مجدداً مطلقاً.

إنك، بلا شك، لا تريد أن تكون مفضلاً سهل الانخداع، ولا أن تكون شديد التفاوض، وإنك لا تريد أن تمنح ثقتك بلا تمييز أو دون حكمة وروية، فسوف يسلبك أحد مالك، وستُخدع. كذلك فإنك لا تريد أن تمتنع عن الثقة حين يمكن أن يجلب لك منحها فوائد لا حصر لها.

يتناول القسم الأخير في هذا الكتاب مسألة «الإيحاء بالثقة». وفي ذلك القسم سنتحدث بعمق عن موعد منح «الثقة الذكية» وكيفية حتى يمكنك تقليص ما تتعرض له من أخطار إلى أقصى حد، ولا تتورط في مواقف تشبه ما تعرضت له تلك المرأة. لكن في هذا الفصل، أود فقط الإشارة إلى أن منح الثقة سيكون له في معظم الأحيان تأثير غير عادي على بناء الثقة في العلاقات وفي التوجه السائد. والواضح أن ذلك أفضل الطرق وأسرعها لبناء الثقة وتمييتها، وهذا هو الجانب الذي سنركز عليه الآن.

ماذا يحدث عندما تمنح الثقة؟

يقوم سلوك «منح الثقة» على «مبادئ» التمكين والتبادلية، وإيمان أساسي بأن معظم الناس لديهم القدرة على أن يكونوا موضع ثقة، ويرغبون في أن يكونوا موضع ثقة، وسيكونون أهلاً للثقة حين يُمنحونها.

و«نقيض» منح الثقة هو حجب الثقة، وهذا يسبب تكلفة هائلة في كل مكان، ولاسيما المؤسسات.

وعندما تقول في نفسك: لماذا تثق نسبة ضئيلة من المرؤوسين بالقيادة العليا؟ تجد أسباباً عدة بلا شك، لكنني أؤكد أن السبب الرئيس هو أن القيادة العليا لا تثق بالعاملين لديها، فيصبح عدم الثقة هذا متبادلاً [أي المعاملة بالمثل]. من هنا، فإن أفراد القيادة العليا يشاركون بالفعل في توليد عدم الثقة لدى مرؤوسيهـم. ويصبح الأمر حلقة انحدارية مفرغة: يميل الناس إلى عدم الثقة فيمن لا يثق بهم. من أمثلة عدم الثقة أن معظم الشركات لا تسمح بالساعات الإضافية بعد العمل، أو العمل في عطلة نهاية الأسبوع إلا بوجود مشرف. لماذا؟ لأنهم في الأساس لا يثقون بأن الموظفين سيؤدون أعمالهم. وكما قال أحد الموظفين في واحدة من هذه الشركات: «إنهم يظنون أننا لن نفعل سوى الجلوس معاً لتأكل الكعك المحلى، ونضيع الوقت في اللهو!».

والآن قارن هذا النوع من السلوك بأسلوب فنـادق ريتز كارلتون، حيث تمنح الإدارة كل موظف - ومن بينهم الخادـمات - سلطة حل مشكلات العميل والوصول إلى التصرف في نحو 2000 دولار دون الرجوع إليها أو دون شرط موافقتها. أو بشركة تجارة التجزئة نوردستروم حيث ليس لدى موظفيها سوى مبدأ واحد يحكم الطريقة التي يقدمون بها خدمة العملاء: «حكّم عقلك في كل الموقف».

كذلك يمكنك أن تقارن هذا السلوك بأسلوب شركة جيت-بلو التي ليس لديها حجز مركزي، وإنما يتعامل الناس معها من منازلهم. ففي الغالبية العظمى من الحالات، يكون من يقوم بعملية حجز تذاكر السفر أمهات يردن الموازنة بين العمل والأسرة، ولا يردن مغادرة منازلهن، ومن ثم يتيح لهن مديرو جيت-بلو إجراء أعمال الحجز من منازلهن، ويثقون بأنهن سيؤدين مهمتهن حسبما يفترض بهن. أما إذا كانت الشركة أقل ثقة بموظفيها فقد تقلق من عدم قيامهن بأعمالهن بسبب انشغالهن برعاية أطفالهن، أو ما شابه ذلك، لكن هؤلاء القائـمات بالحجز

يشتهرن بأنهن يتحملن المسؤولية بامتياز، كما أنهن دمئات الخلق لدرجة لا تصدق، ويتسمن باللطف والرقّة والأدب والجاذبية على الهاتف - وذلك جزئياً لأنهن يعكسن على العملاء طريقة معاملتهن، فيمنحوهن الثقة، وينقلن إليهم ما يشعرون به تجاه شركتهن ووظيفتهن.

ومما يلفت النظر أن تحاول شركات خطوط جوية أخرى محاكاة شركة جيت-بلو، ونموذج خصومات الخط الجوي (شركة ساوث ويست) ومن بينها شركة تيد (التي تديرها الشركة المتحدة) وسونغ (التي تديرها شركة دلتا). ولكن حتى الآن، استطاعت هذه الشركات محاكاة الإستراتيجية فقط، لكنها لم تستطع تنفيذها بفاعلية تقترب من جيت-بلو؛ لأنهم لا يستطيعون نسخ ثقافة الثقة. وعندما سئل فنسنت ستايل رئيس شؤون العاملين في شركة جيت-بلو عن شركات الخطوط الجوية «العريقة» الأخرى، أجاب: «إننا نعامل موظفينا بالطريقة التي نريد أن يتعاملوا بها مع الزبائن».

كما ينبغي أن تثق الشركات أكثر بعمل الموظفين في البيت، فالذهاب إلى مكان العمل والعودة منه تستنفد قدرًا كبيرًا من الوقت والطاقة اللذين يمكن إنفاقهما في الإبداع.

سير ريتشارد برانسون

مؤسس مجموعة فيرجن التجارية، ورئيس مجلس إدارتها

تمنح شركة «بست باي» موظفيها الثقة بطريقة مماثلة. فعام 2002، وعقب ارتفاع حاد في تسريح الموظفين ودعاوى صحية مرتبطة بضغط العمل، قررت الشركة السماح لموظفيها بالعمل متى أرادوا، وأينما شاؤوا، ماداموا سينجزون العمل المطلوب. وفي حلقة أذيعت قبل عهد قريب من برنامج «60 دقيقة»، قال تشاب آتشين، أحد مديري الشركة: «كنت على ثقة بأن أفراد فريقي سينجزون أعمالهم في هذا المناخ... والمفارقة أن عامل الثقة هذا هو في الحقيقة ما يجعلهم يعملون بجد أكبر من أجلك». وقد اتضح أن معدل العمل - الإنتاجية قد ارتفع بنسبة 35%.

ويقول جوردون فورورد، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة تشابارال

ستيل:

ليست لدينا سياسات. فما بدأنا به في الأساس كان بعض الأفكار الجوهرية: أولاً، قررنا أن تقوم أمور مثل الثقة والأمانة بدور كبير فيما نفعله. فقد كنا نشعر بأن إجراءات كثيرة تم تصميمها في مؤسسات عدة للإمساك بالثلاثة في المئة الذين يحاولون الغش بطريقة أو بأخرى. فقررنا أن نصمم قواعدنا من أجل السبعة وتسعين في المئة الذين يمكننا أن نثق بهم. أما الآخرون الذين كانوا سيبرزون كأصابع المتقرحة، فقد حددناهم، وكانوا سيفادرون في النهاية، وهذا ما حدث بالضبط.

إن أحد أكبر العوامل المقيدة للعمل في المنزل هي أن أصحاب العمل في آخر الأمر لا يعرفون في الواقع ما إذا كان يمكنهم أن يثقوا بالعاملين لديهم أم لا، لذلك يختارون أن يعاملوا السبعة والتسعين في المئة كما يعاملون الثلاثة في المئة، وليس العكس.

ربما يرى البعض أن نسبة الثلاثة بالمئة نسبة منخفضة إلى حد غير واقعي - وأن نسبة من لا يمكن الوثوق بهم قد تصل إلى عشرة في المئة أو نحوها. ولكن حتى إن كان ذلك صحيحاً، فماذا عن التسعين في المئة الذين «يمكن» أن نثق بهم؟ هل سنترك «الأقلية» تحدد «الأغلبية»؟ وإن فعلنا، فما تأثير ذلك على السرعة والتكلفة؟

إنني أؤكد أن تأثير ذلك مدمر! إنه يقتل، بكل ما في الكلمة من معنى، الحماسة المتوقعة والمشاركة والتعاون والثقة المتبادلة التي كان يمكن أن تدفع المؤسسة أميالاً إلى الأمام، كما تظهر نماذج مثل شركتي جيت-بلو و بست باي.

أما الصورة الزائفة «لمنح الثقة» فتتخذ شكلين: الأول، منح «الثقة الزائفة»، أي تحميل الناس مسؤولية إنجاز مهمة ما دون منحهم سلطة أو موارد. والثاني، منح «الثقة الوهمية» أي التصرف كأنك تثق في شخص ما في حين أنك لا تثق به في الحقيقة. بعبارة أخرى، أن تمنح شخصاً ما الثقة في أداء مهمة معينة، لكنك في آخر الأمر «تتطفل عليه» بأن تحوم حوله أو «تراقبه»، أو حتى تقوم بمهمته بدلاً منه.

ومن الأمثلة البسيطة على منح الثقة الكاذبة المرشد الطلابي لمجلس الطلاب في المدرسة الثانوية الدنيا. وكان أحد أبناء زميل لي، عضواً بهذا المجلس، وقد كلفه هذا المرشد بأن يتحدث هاتفيًا إلى جامعة محلية بشأن استضافة حدث رياضي لنشاط قادم. وعندما فعل الولد ما كُلف به، اكتشف أن المرشد قد هاتفهم بالفعل ورتب أمر استعارة المباراة. واتضح أن هذه خبرة معتادة لأعضاء المجلس. فما تأثير ذلك على روح المبادرة وعلى الثقة؟

مُحْفَز قَوِي

كما تعلمت عندما حملني أبي مسؤولية جعل فناء بيتنا «أخضر ونظيفاً»، لا أحد يدفع الناس أو يحفزهم مثل منحهم الثقة، وعندما يحدث ذلك لا يحتاج الناس إلى من يدبر أمورهم أو يشرف عليهم، فهم يتدبرون أمورهم بأنفسهم. وفي الواقع، عندما يُسأل الناس عن أكثر من أثروا في حياتهم، وأن يصفوا لماذا كان لذلك الشخص هذا التأثير، فإنهم سيقولون في المعتاد: «لقد صدقتني، ولم يفعل ذلك غيرها». أو «لقد رأى شيئاً لديّ لم يَره أحد غيره». وما يقولونه في الأساس هو أن ذلك الشخص وثق بهم، وأنهم تأثروا به بشدة واستجابوا لتلك الثقة.

كح يسألني الناس كيف امتلكت الرغبة والحماسة للصمود وفعل ما فعلته، فأقول: «لأن والدي عاملني بنظام صارم: فقد وثق بي». وتقيدت بذلك، إذ كان لا بد أن أوصل الثقة، فقد وثق بي، فوثقتُ بالآخرين، فأنجزوا العمل. روبرت جالضن جيه. آر، المدير التنفيذي السابق لشركة موتورولا

نصائح الثقة

الواضح أن منح الثقة يستمد قوته من «النزاهة» و«القصد» و«القدرات» و«النتائج». فإذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى الجرسى فالأرجح أنك لا تمنح الثقة بالقدر الكافي أو أنك لا تمنحها بدرجة مؤثرة. وربما تحتاج إلى التركيز بصفة خاصة على زيادة الشجاعة (النزاهة)، أو على تعزيز الميل الطبيعي للثقة (القصد)، أو على تحسين قدرتك على توضيح التوقعات، وتحميل الآخرين المسؤولية، أو منح الثقة الذكية بطرق أكثر قابلية للتنفيذ (القدرات).

أما إذا كنت على الجهة اليمنى من المنحنى، فيحتمل أنك تبالغ في الثقة، فتُخدع. إنك تحتاج إلى الحكمة النابعة من تنمية العناصر الأساسية الأربعة. وفي القسم الأخير من هذا الكتاب، سأعطيك المزيد من المواصفات التي ستعينك على الانتقال إلى «الموضع الأمثل» لمنح «الثقة الذكية».

وحين تعمل على هذا السلوك، قد تحتاج إلى التفكير في تطبيق الأفكار الآتية:

- فكر في علاقة تشعر فيها بأن شخصًا ما لا يثق بك، واسأل نفسك: هل يمكن أن يكون عدم ثقة هذا الشخص بي انعكاسًا، جزئيًا على الأقل، لعدم ثقتي به أو بها؟ فإذا كنت حبيس طريق حلزوني منحدر، حاول أن تعكسه، وابدأ التصرف بطرق تمنح الثقة، ولاحظ النتائج.

- على مقياس من واحد إلى عشرة، حدد أين ترى مكانك فيما يتعلق بمنح الآخرين ثقتك، سواء في العمل أو في البيت. تخيل نتيجة انتقال نقطة أدائك إلى يسار المنحنى (منح قدر أقل من الثقة)، ثم إلى اليمين (منح قدر أكبر من الثقة). فإذا أعطيت نفسك خمس نقاط فأقل، قم بتحديد خطوة أو اثنتين كان يمكن أن تتخذهما لمنح ثقة أكبر.

- إذا كنت والدًا، انتبه إلى الطرق التي تتعامل بها مع أطفالك: هل تميل إلى التشكك؟ هل تحوم حولهم؟ أو تدبر شؤونهم عن قرب؟ أم أنك تميل إلى معاملتهم بوصفهم أناسًا مسؤولين يستحقون ثقتك؟ في

الجزء الذي يتناول «التحفيز بالثقة»، نتكلم عن كيفية منح «الثقة الذكية» للأطفال، لكن عند هذا الحد، قد تود، على الأقل، التفكير فيما تميل إليه، وفي الرسائل التي تنقلها هذه الميول إلى أفراد أسرتك... وفي نتائج ذلك.

ملخص السلوك (13) - منح الثقة

أظهر بوضوح ميلك إلى الثقة. امنح الثقة بسخاء لمن نال ثقتك، وامنحها بحساب لهؤلاء الذين يحاولون نيلها. تعلم كيف تمنح الآخرين ثقتك على نحو مناسب حسب الموقف ودرجة المخاطرة والمصادقية (الشخصية والكفاية) التي يتمتع بها المشاركون في الأمر، لكن كن ميالاً للثقة. لا تمتنع عن الثقة لمجرد وجود مخاطرة في الأمر.



وضع خطة عمل

في بداية هذا الفصل الخاص بالسلوك (13) قدمت لك تحديًا شخصيًا؛ لأجعل هذه المادة عالية الجدوى والصلة وقابلة للتطبيق عن طريق تحديد علاقيتين - إحداهما مهنية والأخرى شخصية - تريد أن تبني الثقة فيهما. وقلت: إنني في نهاية هذا القسم سأعطيك فرصة العودة إلى الوراء ثم تحديد سلوكين أو ثلاثة من شأنها إحداث أكبر تغيير، ثم وضع خطة عمل لإحداث تغيير.

حسنًا، لا يزال الوقت متاحًا، فإن لم تكن قد فعلت ذلك من قبل فإنني أشجعك على أن تفعله الآن. فمن هنا يمكنك أن تتخذ قرارات تبني الثقة، وتحول الضرائب إلى عوائد وتحسن علاقتك بشخصين، ومن ثم يتطور الأمر بمتوالية هندسية مع عدد آخر من الأشخاص.

يجد معظم الناس استخدام جدول كالوارد في الصفحات الآتية مفيدًا، فإذا كان هذا الأسلوب يصلح لك، فأقترح عليك أن تبدأ بعلاقة واحدة. راجع السلوكيات، وضع علامة على درجة السلسلة المتصلة التي ترى أنك الآن عندها فيما يتصل بكل سلوك، ثم ارجع وضع دائرة حول سلوكين أو ثلاثة سلوكيات تشعر بأنها ستصنع أكبر فرق إيجابي.

حدد خطوتين أو ثلاث خطوات آتية لكل من تلك السلوكيات لإحداث التغيير. وقد تحتاج إلى استخدام إحدى «نصائح الثقة» الموجودة في ختام كل فصل، أو ربما تتوصل إلى شيء ما يكون له فعالية أفضل في موقفك، والأساس هنا هو جعل الخطوات قابلة للتنفيذ وقطع التزام تجاه نفسك بأن تنفذها والوفاء به.

بعد ذلك، عد مرة أخرى، وكرر العملية للعلاقة الثانية التي اخترتها.

عندما تضع خطتك، تذكر أن أسرع الطرق لحدوث عملية سحب هي مخالفة سلوك «الشخصية»، وأسرع الطرق للإيداع هي إظهار سلوك «الكفاية». وقد يساعدك هذا على معرفة كيفية بناء الثقة بأسرع ما يمكن في موقفك.

لك أن تستخدم أسلوب التنفيذ الذي تفضله. ولكن، ربما لا تزال تحتاج إلى إلقاء نظرة على الجدول، إذ سيعطيك نظرة شاملة عن السلوكيات الثلاثة عشر كلها، وكذلك نقائضها وصورها الزائفة. إنها طريقة فعالة للحصول على صورة لطريقة تفاعل القادة الذين يتمتعون بمستوى رفيع من الثقة، مع الآخرين^(*).

(*) هل مارست السلوكيات الثلاثة عشر أو أكثر صورها الزائفة شيوعاً؟ لتعرف ذلك ادخل على

النقيض / الصورة الزائفة	السلوك	ا
الكذب، التلفيق، قول نصف الحقيقة، المراوغة في الكلام، التملق.	ل ل ل ل ل ل ل ل	ل
عدم الاهتمام، أو عدم إظهار الاهتمام، إظهار عدم الاحترام أو إظهار الاحترام فقط لهؤلاء الذين يمكن أن ينفعوك بشيء.	ل ل ل ل ل ل ل ل	ش
الامتناع عن ذكر المعلومات، إخفاء أسرار، إيجاد الأوهام، التظاهر.	ل ل ل ل ل ل ل ل	خ
عدم الاعتراف بالأخطاء أو عدم تصحيحها، إخفاء الأخطاء.	ل ل ل ل ل ل ل ل	ص
خداع الناس لمصلحتك، نسب الفضل لنفسك، ذكر الناس بالحسنى أمامهم. والحديث بالسوء عنهم من وراء ظهورهم.	ل ل ل ل ل ل ل ل	ي
الفشل في تحقيق النتائج، التحدث عما قمت به من عمل، وليس عما أحرزته من نتائج.	ل ل ل ل ل ل ل ل	ة
التدهور، عدم الاستثمار في التحسين، فرض حلك الوحيد على كل مشكلة.	ل ل ل ل ل ل ل ل	ا

ل	مواجهة الحقيقة	_____	دفن رأسك في الرمل، التركيز على الأمور الثانوية وتجنب المشكلات الحقيقية.
ك	توضيح التوقعات	_____	افتراض توقعات أو عدم الكشف عنها، إيجاد توقعات مبهمة أو متغيرة.
ف	استخدام مبدأ المساءلة	_____	عدم تحمل المسؤولية «ليس الخطأ خطئي»، عدم تحميل الآخرين المسؤولية.
ا	الاستماع أولاً	_____	عدم الإصغاء، التحدث أولاً والاستماع آخرًا، التظاهر بالاستماع، الاستماع بلا فهم.
ء	الوفاء بالالتزامات	_____	عدم الوفاء بالالتزامات، إخلاف الوعد، قطع التزامات مبهمة أو مراوغة أو عدم قطع التزامات مطلقًا.
ة	منح الثقة	_____	الامتناع عن الثقة، منح ثقة زائفة ثم التطفل، إعطاء مسؤولية بلا سلطة.

الموجات الثالثة والرابعة والخامسة

ثقة المعنيين بالأمر



لديك الآن أدوات بناء الثقة - العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر. وفي هذا القسم، سنركز على السياق الذي يمكن أن تستخدم فيه هذه الأدوات لزيادة السرعة وخفض التكلفة، وإيجاد القيمة وبناء الثقة، والوصول بتأثيرك إلى الحد الأقصى والتأثير في مؤسستك.

في «الموجة الثالثة» - الثقة المؤسسية - سنتناول موضوع بناء الثقة مع المعنيين بالأمر «داخل» المؤسسة. وسينصب التركيز على إيجاد تنظيم للقوى يتخلص من الضرائب، ويزيد العوائد داخل المؤسسة.

وفي الموجة الرابعة - ثقة السوق - سنتناول بناء الثقة مع المعنيين بالأمر «خارج» المؤسسة. وسيكون التركيز على بناء السمعة أو العلاقة التجارية التي توحى بالثقة في السوق.

أما في الموجة الخامسة - الثقة المجتمعية - فستكلم عن بناء الثقة داخل المجتمع بناء على مبادئ المشاركة والمواطنة العالمية، التي سرعان ما ستعرف بوصفها ضرورة اقتصادية وضرورة اجتماعية على حد سواء.

وعندما ندخل في هذا القسم، أنصحك بأن تختار الآن ما سيؤثر على طريقة قراءة تلك الفصول الثلاثة اللاحقة، وما سيكون لها من أثر على قدرتك على بناء ثقة المعنيين بالأمر. ويتضمن هذا الخيار تعريف «المؤسسة» على المستوى - أو في السياق - الأكثر قابلية للتنفيذ بالنسبة إليك.

إذا كنت رئيسًا أو مديرًا تنفيذيًا لإحدى المؤسسات، فقد تحتاج إلى تعريف المؤسسة على المستوى «الضخم» أو أوسع مستوى سياقي. فينبغي أن تكون النظارات التي تنظر من خلالها إلى هذه المادة هي مؤسستك ككل، ومن ثم سيكون المعنيون بالأمر داخل المؤسسة هم كل من يعملون داخل المؤسسة، أما بقية المعنيين - ومن بينهم العملاء والموردون والموزعون والمستثمرون - فسيعدون معنيين خارج المؤسسة.

أما إذا كنت رئيس قسم أو مدير وحدة داخل مؤسسة ما، فسيكون عليك تعريف المؤسسة على المستوى «المصغر»، أي ستكون مؤسستك هي قسمك، وسيكون المعنيون في الداخل بالنسبة إليك هم هؤلاء الذين يعملون في قسمك. وفي هذا السياق، يكون المعنيون الخارجيون بالنسبة إليك هم كل أولئك الموجودين خارج قسمك نفسه، ومن بينهم العاملون في الأقسام الأخرى داخل الشركة، والزبائن خارج الشركة أو حتى من يسمون العملاء الداخليين الذين قد تخدمهم داخل الشركة.

إذا كنت مدير منطقة تعليمية، فستكون مؤسستك هي منطقتك التعليمية. وإذا كنت ناظر مدرسة، فستكون مدرستك هي مؤسستك. وإذا كنت مدرسًا فستكون مؤسستك هي فصلك. وإذا كنت طالبًا، فإن مؤسستك هي فصلك أيضًا. وإذا كنت تعمل في فريق، فإن مؤسستك ستكون الفريق.

وإذا كان لديك أسرة، فإن مؤسستك ستكون الأسرة. وفي كل حالة، سيتم تناول المعنيين الداخليين في فصل «الثقة المؤسسية»، والمعنيين الخارجيين في فصلي «ثقة السوق»، و«الثقة المجتمعية».

ومهما كان دورك، فأنا على يقين أنك ستستفيد من معظم ما جاء في هذا القسم إذا كنت تعرف مؤسستك على أعلى مستويات قابلية التنفيذ - بعبارة أخرى، في أكثر السياقات التي تتولى مسؤولية بها اتصال بالموضوع - التي تستخدمها بوصفها عدسات تقرأ من خلالها، وتشارك بها في هذا المحتوى. ولكن، ما إن ننتهي من هذا القسم، ربما تحتاج إلى قراءته بدقة مرة أخرى على أوسع نطاق ممكن، أي تعريف مؤسستك بوصفها شركة كاملة، لكي تتيح مستوى كاملاً جديداً من الفهم العميق والتطبيق.
